

Hellmuth Lange

**Intern@work.
Interessenregulierung in der New Economy**

**artec-paper Nr. 128
Oktober 2005**

ISSN 1613-4907



artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Enrique-Schmidt-Str. 7
Postfach 330 440
28334 Bremen
<http://www.artec.uni-bremen.de>

Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec)

Universität Bremen
Seminar- und Forschungsverfügungsgebäude (SFG)
Enrique-Schmidt-Str. 7
Postfach 33 04 40

D-28334 Bremen
Telefon: +49-421-218-2435
Telefax: +49-421-218-4449

e-Mail: sek@artec.uni-bremen.de
www.artec.uni-bremen.de

Ansprechpartnerin: Andrea Meier Tel: +49-421-218-4501
e-Mail: andrea.meier@artec.uni-bremen.de

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit ist eine Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bremen. Es wurde 1989 zunächst als Forschungs-zentrum **Arbeit** und **Technik** (artec) gegründet. Seit Mitte der 90er Jahre werden Umweltprobleme und Umweltnormen in die artec-Forschung integriert. Das Forschungszentrum bündelt heute ein multidisziplinäres Spektrum von - vorwiegend sozialwissenschaftlichen - Kompetenzen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeits-forschung. „artec“ wird nach wie vor als ein Teil der Institutsbezeichnung beibehalten.

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit gibt in seiner Schriftenreihe „artec-paper“ in loser Folge Aufsätze und Vorträge von MitarbeiterInnen sowie ausgewählte Arbeitspapiere und Berichte von durchgeführten Forschungsprojekten heraus.

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) – Kurzportrait

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit bündelt ein multidisziplinäres Spektrum von - vorwiegend sozialwissenschaftlichen - Kompetenzen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung. Im Mittelpunkt stehen dabei zwei innovative Fragen:

- Was kann erkannt und getan werden, um die Verletzlichkeit sozialer und natürlicher Systeme zu reduzieren?
- Was ist nötig, um deren „Abwehrkräfte“ zu steigern?

Die Hauptkompetenzen liegen in den Bereichen: Arbeitswissenschaft, Technik-folgenabschätzung und Technikbewertung, Managementlehre, Umweltsoziologie und Umweltpolitik.

Integration, Interdisziplinarität und Gestaltungsorientierung bilden die Leit-orientierungen für Forschung und Beratung und es werden verschiedene konzeptionelle Zugänge zur Nachhaltigkeitsproblematik quer zum Disziplinbezug verfolgt.

Die Forschung wird gegenwärtig in vier interdisziplinär ausgerichteten Forschungsfeldern durchgeführt:

Soziale Nachhaltigkeit und Arbeit

Decent Work, Regulierung von Arbeitsbedingungen in globalen Wirtschaftsstrukturen und Arbeitsgestaltung in Organisationen.
(Guido Becke, Eva Senghaas-Knobloch)

Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensentwicklung

Effizienz und Nachhaltigkeit; Probleme der strategischen Planung nachhaltiger Unternehmensentwicklung und Kooperationsperspektiven.
(Georg Müller-Christ, Brigitte Nagler)

Nachhaltigkeitsorientierte Technikentwicklung und -bewertung

Stoffstrommanagement und Kreislaufwirtschaft, technikorientierte Leitbildforschung und sozialwissenschaftliche Untersuchung der Technikgenese und -regulierung mit Blick auf moderne Schlüsseltechnologien.
(Arnim von Gleich, Hans Dieter Hellige, Ulrich Dolata)

Nachhaltigkeit in Kommune und Region - Change-Management und Alltag

Entwicklung nachhaltiger Handlungsmuster und Strukturen in Politik und Verwaltung, Routinen der persönlichen Alltagsgestaltung und -organisation, Konsummuster und Lebensstile.
(Hellmuth Lange, Ines Weller)

Anstelle eines Vorwortes

Die Idee zu der vorliegenden Studie über Arbeitsbedingungen und Interessenregulation in der New Economy ist auf dem Höhepunkt der Boom-Phase im Frühjahr 2000 entstanden. Zum damaligen Zeitpunkt (März 2000) notierte der NEMAX noch auf einem Höchststand von über 9500 Punkten. Kurz darauf setzte die Talfahrt am Neuen Markt ein – mit dem bekannten Ende. Als wir im Sommer 2001 mit der Akquise der Kooperationsunternehmen für den qualitativen Teil der Studie begannen, wurde auch unser Vorhaben von den Umbrüchen erfasst, denn eine große Zahl der Unternehmen, deren Profile wir kurz zuvor im Internet recherchiert hatten, war bereits vom Markt verschwunden oder sie befanden sich in laufenden Konkursverfahren. Zwei Monate später – 10 Unternehmen schienen gefunden – nahm das Vorhaben schließlich immer deutlichere Züge einer Obduktionsforschung an: Von den 10 Firmen die ihre Mitarbeit im Sommer zugesagt hatten, waren zwei in der Zwischenzeit „verstorben“, bei einem Unternehmen war die verantwortliche Personalchefin entlassen worden, bei einem anderen hatte die Geschäftsleitung gewechselt. Im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes wurden wir dann immer wieder von den rasanten Veränderungen, denen die untersuchten Unternehmen und ihre Beschäftigten ausgesetzt waren (und sind), eingeholt und bekamen einen realistischen und ungemein spannenden Einblick in die Arbeitswelt der „internetworker“. Wir möchten allen Beteiligten in den Firmen für ihre Offenheit bei den Interviews sowie für die Mitarbeit und konstruktive Kritik im Verlaufe unseres Workshops im Juni 2003 herzlich danken. Sie haben dieses Projekt erst möglich gemacht und von ihnen handelt der nachfolgende Bericht.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Gewerkschaften und Hochqualifizierte	3
1.1.1 Die Anfänge: Privatangestellte und Gewerkschaften	
1.1.2 Die sechziger und siebziger Jahre: „Automation“ und „neue Arbeiterklasse“	
1.1.3 Die achtziger und neunziger Jahre: Kommen sie oder kommen sie nicht ?	
1.2 Hochqualifizierte	14
1.3 Ziel und Aufbau der Studie	18
2. Untersuchungsdesign und Untersuchungsmethode	22
2.1 Methodisches Vorgehen und Auswahlkriterien der Samples	24
2.1.1 Die qualitative Vorstudie	
2.1.2 Die quantitative Studie	
2.2 Empirische Ergebnisse: Rahmendaten der Unternehmen und der Untersuchungsgruppen	29
2.2.1 Ergebnisse der qualitativen Vorstudie	
Rahmendaten der qualitativ erhobenen Unternehmen	
Rahmendaten der qualitativ erhobenen Untersuchungsgruppe (Beschäftigte)	
2.2.2 Ergebnisse der quantitativen Studie	
Exkurs: Abbruchquoten und Reaktionen der Befragten	
Rahmendaten der quantitativ erhobenen Unternehmen	
Rahmendaten der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe	
3. Organisation und Management von Arbeit als „strategische bricolage“– Internetfirmen zwischen Flexibilität und Formalisierung	44
3.1 Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation	48
3.1.1 Ausdifferenzierung der Unternehmensorganisation: Die vertikale Perspektive	
3.1.2 Restrukturierung organisatorischer Teilbereiche: Die horizontale Perspektive	
3.1.3. Neujustierung der Arbeitsorganisation	
3.2 Veränderungen in Personalmanagement und Personalentwicklung	62
Die Personalplanung	
Die Personalauswahl	
Die Personalbeschaffung	
Die Personalentwicklung und -führung	
Blick nach vorne: Zukünftige unternehmerische Herausforderungen	
3.3 Fazit	71

4. Beschäftigungsrealität, berufliche Interessen und Bewältigung der Arbeitssituation Arbeitnehmer auf dem Weg zum Arbeitskraftunternehmer?	74
Personenbezogene Merkmale der Untersuchungsgruppe der Online-Befragung	
4.1 Die Arbeits- und Leistungssituation der HQA	80
4.1.1 Arbeitszeitregimes und Arbeitszeitverhalten der Beschäftigten	
4.1.2 Gehalt, Gratifikation und das „umgekehrte“ Senioritätsprinzip	
4.1.3 Zentrale Arbeitsanforderungen und Qualifikationserfordernisse	
4.1.4 Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmensentwicklung	
4.1.5 Zusammenfassung	
4.2 Zentrale Arbeitserwartungen und berufliche Interessen	101
4.2.1 Arbeitsinhaltliche Interessen	
4.2.2 Zentrale Erwartungen bezogen auf den Arbeitsprozess	
4.2.3 Die „soziale Qualität“ von Arbeit	
4.2.4 Einkommenserwartungen und berufliche Weiterentwicklung	
4.2.5 Zusammenfassung	
4.3 Die Bewertung der Arbeitssituation und ihre Bewältigung	111
4.3.1 Allgemeine Arbeitszufriedenheit	
4.3.2 Beurteilung der Karrieremöglichkeiten und des Personalmanagements	
4.3.3 Einkommenszufriedenheit	
4.3.4 Bewertung der Arbeitsorganisation	
4.3.3 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	
4.4. Fazit: Weder Arbeitnehmer im alten Sinne noch Arbeitskraftunternehmer	129
5. Interessenregulation und Mitbestimmung in der Internetwirtschaft	134
5.1 Zur organisationalen Verfasstheit von Mitbestimmung und Interessenregulierung	137
5.2 Individuelles Interessenhandeln als Normalfall	142
5.2.1 Die Basis des individuellen Interessenhandelns: Berufliches Selbstverständnis, Leistungsprinzip und die sachliche Spezifik von Wissensarbeit	
5.2.2 Die soziale Einbettung der Interessenregulation: Unternehmenskultur und Verhältnis zur Geschäftsführung	
5.2.3 Die Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaften in der Internetwirtschaft	
5.3 Mitbestimmungsgremien in der Internetwirtschaft - Genese und Handlungsfelder	161
5.3.1 Gründung und Etablierung von Betriebsräten	
5.3.2 Gründung und Verstetigung alternativer Mitbestimmungsgremien	
5.3.3 Handlungsfelder kollektiver Formen der Interessenvertretung	
5.4 Fazit	187

6. Zusammenfassung	191
6.1 Organisation und Management von Wissensarbeit	192
6.2 Arbeitnehmer auf dem Weg zum Arbeitskraftunternehmer ?	193
6.3 Interessenregulation und Mitbestimmung	196
7. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	199
8. Zitierte Literatur	202

Kapitel 1 Einleitung

Als wir mit unserem Forschungsprojekt Ende 2001 begannen, war die Krise der sog. „New Economy“ bereits in vollem Gange. Die Lobeshymnen auf die dotcoms, die bis dahin das öffentliche Bild prägten, waren bereits einer weitestgehend nüchternen Betrachtung der vermeintlichen Fehlleistungen von Unternehmensverantwortlichen und Kapitalgebern gewichen, die zum Desaster am Neuen Markt geführt haben (sollten). Mit der Veröffentlichung der Finanzierungspraktiken und der strafrechtlichen Verfolgung ehemaliger Lichtgestalten der Branche nahm die Diskussion an Heftigkeit deutlich zu. Im Rückblick gleicht die öffentliche Auseinandersetzung mit dem Aufstieg und Fall der „New Economy“ einer rasanten Achterbahnfahrt: War im Sommer 2000 noch von der „Überwindung des klassischen Konjunkturzyklus“ durch die „New Economy“ die Rede (Hank 2000), so wurde dieselbe bereits zwei Jahre später wieder „zu Grabe getragen“ (FAZ Nr.190). Mittlerweile wird diskutiert, ob es die „New Economy“ überhaupt jemals gegeben hat oder ob es sich hier um einen Mythos gehandelt hat. Eine detaillierte Bestandsaufnahme der öffentlichen Diskurse zum Thema hat Axel Bohmeyer (2003) vorgelegt. Er erhebt die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Phänomenen, die sich mit dem Begriff der „New Economy“ verbinden, in den Stand eines Kulturkampfes zwischen Modernisierern und Modernisierungsverweigerern und plädiert für eine „Entschleunigung“ der Debatte. Am Ende ist ihm zuzustimmen, wenn er festhält: „Gesellschaftliche Veränderungstendenzen mit immer neuen Schlagwörtern zu belegen hilft beim Versuch der sozialwissenschaftlichen Bestandsaufnahme der gesellschaftlichen Modernisierungsprozesse nicht weiter“ (Bohmeyer 2003, 47).

Eine solche Bestandsaufnahme bezogen auf das Arbeiten und Interessenhandeln der Beschäftigten, die im „Kernbereich“ der „New Economy“ – der Internetwirtschaft – tätig sind, will dieser Bericht vorlegen. Wir werden dabei auf die Verwendung des Begriffes „New Economy“ weitgehend verzichten, da er für die Abgrenzung des Geltungsbereichs unserer Forschungsergebnisse aufgrund seiner Unbestimmtheit und polarisierenden Wirkung wenig hilfreich ist. Stattdessen werden wir von der *Internetwirtschaft* reden. Wir beziehen uns darin auf die vom Deutschen Multimedia Verband (DMMV) vorgenommene Strukturierung dieses neuen Wirtschaftssegments der IT-Branche.¹

Wenn dennoch an der ein oder anderen Stelle von *der* „New Economy“ gesprochen wird, dann geschieht dies mit dem Ziel, einige der damit verbundenen Mythen hinsichtlich ihrer Wirkmächtigkeit auf die Arbeitsbedingungen in der Internetwirtschaft und die arbeits-, berufs- und betriebspolitischen Praktiken und Orientierungen der dort Beschäftigten zu analysieren: Wir folgen damit dem sogenannten „Thomas-Theorem“: „If men define situations as real, they are real in their consequences“ (Thomas 1970, 572). In diesem Sinne versuchen wir den Mythos in seinen realen Auswirkungen für den gewählten Gegenstandsbereich zu beschreiben und zu verstehen. Dort, wo sich dem Mythos keine realen Phänomene zuordnen lassen, zielt die empirische Analyse auf Entmystifizierung. Dabei versuchen wir

¹ Die IT-Industrie wird im wirtschaftsstatistischen Sinne nicht als eigenständige Branche geführt. Nordhause-Janz/Rehfeld (1999) haben jedoch eine Abgrenzung der IT-Industrie vorgelegt, nach welcher sie sich wie folgt zusammensetzt: Hardware, Fernmeldedienste, (gesamt IuK-Wirtschaft im engeren Sinne) sowie Medienwirtschaft (IuK-Wirtschaft im weiteren Sinne). Die Internetwirtschaft (DMMV-Abgrenzung siehe Kap. 2) muss aber nach Meinung von Experten aufgrund der zahlreichen Geschäftsfeldüberschneidungen zur IT-Industrie gerechnet werden (vgl. Boes/Baukrowitz 2003).

besonderes Augenmerk auf Wechselwirkungen zwischen Mythos und Realität zu legen, wie sie in den Situationsdefinition der Akteure in der Internetwirtschaft unübersehbar sind.

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen die folgenden Aspekte:

- Art der Arbeitsanforderungen in ihrer spezifischen Mischung aus mehr oder minder klaren betriebspolitischen Zielsetzungen einerseits und weithin ungeregt bleibenden Praktiken der konkreten der Zielerreichung andererseits
- Arbeitsbedingungen in Form von Möglichkeiten zur beruflichen Selbstverwirklichung einerseits und Belastungen andererseits
- Berufliches Selbstverständnis der Beschäftigten und ihre
- Konzepte und Praktiken bei der Verfolgung arbeits- und berufsbezogener Interessen

In diesem Kontext wird auch die Rolle der traditionellen Akteure der verfassten Mitbestimmung im hier interessierenden Untersuchungsfeld thematisiert und nach möglichen neuen Anknüpfungspunkten für eine kollektive Interessenvertretung gefragt. Unsere Studie bewegt sich damit in einem derzeit heftig diskutierten Terrain arbeitgesellschaftlicher Umbrüche: dem Wandel von Arbeit und Mitbestimmung auf dem Weg von der Industrie- zur Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft. Innerhalb dieser Diskussion wird vor allem der IT-Branche sowohl hinsichtlich ihrer Rolle als Technologielieferantin als auch bezogen auf ihre Produzentenrolle und ihr erwartetes zukünftiges Beschäftigungspotential eine Schlüsselposition zugeschrieben. Die Internetbranche als eines der Wachstumssegmente der Branche gilt hierbei - in der öffentlichen Wahrnehmung ebenso wie im Selbstverständnis der dort Beschäftigten – in besonderem Maße als Inbegriff von Modernität und in diesem Sinne als ein besonders relevantes Experimentierfeld vorweggenommener Zukunft. Nicht zuletzt deshalb gilt hier noch einmal in besonders zugespitzter Weise, was von zahlreichen Beobachtern als Charakteristikum der IT-Branche angesehen wird. Sie bildet einen zentralen „Kristallisationspunkt innerhalb der ideologischen Auseinandersetzung um die Zukunft von Arbeit“ (Boes 2003).

Das bedeutet freilich nicht, dass die betreffenden Problemstellungen nur im hier untersuchten Branchenspektrum eine besondere Rolle spielten. Als Teilaspekte sehr viel allgemeinerer arbeits- und betriebspolitischen Veränderungsprozesse werfen sie auch in herkömmlichen Branchen und in großen Betrieben neue Fragen auf. Unsere Untersuchung versteht daher bewusst als ein Teilelement eines breiteren Spektrums von der Hans-Böckler-Stiftung geförderter wissenschaftlicher Untersuchungen². Die Ergebnisse einzelner Projekte ergänzen und bestätigen sich in erstaunlichem Maße; auch in der Interpretation der Ergebnisse zeigen sich beachtliche Übereinstimmungen. In Bezug auf andere Projekte finden sich, wie nicht anders zu erwarten, Unterschiede in den Befunden und in der Interpretation der Befunden. Wir kommen darauf am Ende der Studie zurück. Dass ein solches Spektrum von Untersuchungen mehr oder minder gleichzeitig durchgeführt werden konnte, wurde durch die großzügige Förderung der Hans-Böckler-Stiftung möglich gemacht.

² <http://www.boeckler.de/>

1.1. Gewerkschaften und Hochqualifizierte

Nun spricht zwar gerade bei einer gewerkschaftsnahen Stiftung vieles dafür, den Themen dieses Projektspektrums besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Immerhin behandeln alle Projekte nicht nur zentrale Aspekte der Zukunft der Arbeit, sondern – darin eingeschlossen – auch der Zukunft des deutschen institutionellen Typs der betrieblichen Interessenvertretung der Beschäftigten und der Zukunft der Gewerkschaften. Gerade mit dem Projekt, dessen Ergebnisse hier vorgestellt werden, hat sich die Stiftung aber sehr weit in einen Bereich vorgewagt, in dem nur sehr bedingt gewerkschaftspolitische Erfolgsstories zu erwarten sind. Es war von Anfang an klar, dass sowohl die Institution des Betriebsrats als auch die Gewerkschaften im Kreis der Hochqualifizierten, die im Mittelpunkt dieser Studie stehen, nur eine vergleichsweise schwache Unterstützung finden. Darüber hinaus bilden – zumal jüngere - kleine und mittlere Betriebe, auf die sich diese Studie konzentriert, bestenfalls ein gewerkschaftliches Aktionsfeld neben anderen. Das war in der Vergangenheit so. Daran dürfte sich auch in absehbarer Zukunft wenig ändern. Warum also dann überhaupt eine Studie über diesen Sektor?

Nach unserer Auffassung lässt sich hier besonders deutlich ein Grundelement der arbeits- und interessenpolitischen Praxis erfassen, das für die weitere Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretung und die mögliche Rolle der Gewerkschaften weit über den hier untersuchten Bereich hinaus von zentraler Bedeutung ist, nicht zuletzt in den Großbetrieben. Die Ergebnisse der Studie von Kalkowski und Mickler bestätigen uns in dieser Meinung auf das nachhaltigste (Kalkowski 2003).

Der fragliche Punkt lässt sich als die inhaltliche Spezifik der Tätigkeit von Hochqualifizierten beschreiben. Sie steht in einem unauflösbaren Spannungsverhältnis zu jeglichem betriebspolitischen Bemühen um einen möglichst effektiven betrieblichen Einsatz der betreffenden Arbeitskräfte auf der einen Seite und zur Frage nach inhaltlich effektiven und zugleich akzeptierten Formen des arbeits-, karriere- und berufspolitischen Interessenhandelns der Hochqualifizierten auf der anderen Seite.

Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass diese Problematik keineswegs erst seit heute relevant ist. In gewisser Weise begleitet sie sogar die Gewerkschaftsbewegung während des gesamten zurückliegenden Jahrhunderts. Sie äußert sich als Schwierigkeit, das Verhältnis von lohnabhängigen Hochqualifizierten einerseits und der davon mehr oder minder deutlich unterscheidbaren Mehrheit andererseits zu unterscheiden und gewerkschaftspolitisch zu bestimmen, die entweder als Handarbeiter oder als Bürobeschäftigte mit vorwiegend einfachen und routinemäßigen Tätigkeiten den Hauptadressatenkreis gewerkschaftlicher Organisationsbemühungen ausgemacht haben – und weiterhin ausmachen. Um so auffälliger ist, dass es den Gewerkschaften bis heute schwer fällt, hier zu konzeptionellen Lösungen zu kommen, die für beide Gruppen gleichermaßen praktikabel sind und breit akzeptiert werden.

In der Vergangenheit mochte das so lange hingehen, wie die Hochqualifizierten eine zahlenmäßig mehr oder minder kleine Gruppe der abhängig Beschäftigten darstellten. Angesichts der enormen Ausweitung des Anteils von Beschäftigten mit gehobenen und akademischen Abschlüssen während der vergangenen drei Jahrzehnte³ und angesichts der Tatsache, dass dieser Trend in Zukunft weiter anhalten wird, wird es

³ Von 1976 bis 1997 weist die Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit (BfA) ein Wachstum der Beschäftigten mit Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluss von +158% aus (die Gesamtbeschäftigung stieg in diesem Zeitraum lediglich um +11%). Vgl. Schönert, M. (1999): Das personelle Innovationspotential in Bremen. Ein regionaler Vergleich der Entwicklung innovationsrelevanter Beschäftigung, BAW-Monatsbericht Nr. 3

jedoch für die Gewerkschaften und für die institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung immer zwingender, in konzeptioneller und praktischer Hinsicht intensiver als in der Vergangenheit den Erfordernissen, Rechnung zu tragen, die sich aus der sachlichen Spezifik der Arbeit Hochqualifizierter ergeben.

Ein Blick zurück in die bisherigen Bemühungen, mit dieser Herausforderung zurecht zu kommen, macht eine erstaunliche Kontinuität sichtbar, und zwar sowohl in den betreffenden gewerkschaftlichen Organisationskonzepten als auch in den Deutungsangeboten eines großen Teils der gewerkschaftsnahen wissenschaftlichen Literatur. In beiden Traditionslinien finden sich immer neue Varianten eines argumentativen Dreischritts, der sich vereinfachend in folgender Weise zusammenfassen lässt:

1. Auch die Hochqualifizierten werden früher oder später Opfer des kapitalistischen Ökonomisierungszwangs: Er bewirkt, dass jede komplexere Tätigkeit, weil sie vergleichsweise teuer bezahlt werden muss, zunehmend reglementiert, formalisiert, in einfachere Arbeiten zerlegt und schließlich mechanisiert bzw. automatisiert wird. Die Hochqualifizierten geraten daher langfristig in der gleichen Lage wie alle anderen Lohnabhängigen auch. Diese Diagnose lässt sich als Proletarisierungsthese charakterisieren.
2. Mithilfe der wohldosierten Gewährung von Leitungsfunktionen, Statussymbolen und finanziellen Vorteilen für die oberen Gruppen der Lohnabhängigen stützen die Unternehmensleitungen die eigene Neigung der Hochqualifizierten, ein falsches Bewusstsein ihrer tatsächlichen Lage zu pflegen, nämlich sich als eine Gruppe zu verstehen, die – obwohl selbst lohnabhängig und daher langfristig von tendenzieller Proletarisierung bedroht zu sein - mit der Mehrheit der Lohnabhängigen wenig gemein hat und die daher auch andere Formen der Interessenvertretung benötigt und nutzen kann als jene. Diese Diagnose lässt sich These vom „falschen Bewusstsein“ und den „kleinbürgerlichen Illusionen“ charakterisieren (Braun/Fuhrmann 1970: 11)
3. Je mehr jedoch auch sie zu Opfern kapitalistischer Rationalisierungs- und Ökonomisierungsstrategien werden, werden sie ihr falsches Bewusstsein hinter sich lassen und sich auf jene Form der Interessenvertretung einlassen, die sich in Vergangenheit herausgebildet und bis heute bewährt haben, und die dem entsprechend von der Mehrheit der Lohnabhängigen schon lange als die auf Dauer einzig tragfähige angesehen wird: als Zusammenspiel von gewerkschaftlicher Gegenmacht und betriebsrätlicher Institutionalisierung der Interessenvertretung „vor Ort“.

Dieses Muster bleibt sich in erstaunlichem Maße über Jahrzehnte hinweg gleich. Was sich kontinuierlich verschoben hat, ist in erster Linie die gedachte Trennlinie zwischen den betreffenden Mehrheits- und Minderheitsgruppen von Lohnabhängigen, weniger die Argumentation selbst.

1.1.1 Die Anfänge: Privatangestellte und Gewerkschaften

Tatsächlich wird das Spannungsverhältnis zwischen „gehobenen Tätigkeiten“ als inhaltlichem Charakteristikum von beruflicher Tätigkeit und Lohnabhängigkeit als spezifischer gesellschaftlicher Form schon seit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert thematisiert. Hier sind vor allem Emil Lederers Studien über die sogenannten Privatangestellten zu nennen. Faktisch handelte es sich hier vor allem um Bürokräfte. Das Büro bildete den symbolischen Ort, an welchem nicht körperliche, sondern geistige Arbeit

im Vordergrund stand. Kocka (1973; 1981) dargelegt, in welchem Grade auch die Angestellten schon damals alles andere als eine sozialökonomisch und in ihrer hierarchischen Stellung homogene Gruppen bildeten.

Der Gegensatz von „Hand- und Kopfarbeit“ (Marx) als Charakterisierung der spezifischen Differenz zwischen Bürotätigkeiten und Arbeiten in der Fertigung reproduzierte sich schon früh in den Büros selbst als Differenz zwischen vorwiegend routinehaften Tätigkeiten wie etwa im Bereich der mehr oder minder stark arbeitsteilig und repetitiv angelegten Schreibarbeiten im unteren Bereich der Bürohierarchie und den vorwiegend planenden, disponierenden, entwickelnden, entscheidenden und kontrollierenden Tätigkeiten der höher gestellten und höher qualifizierten Chargen im oberem Bereich der Hierarchie. Die materiellen Lebensumstände der einfachen Bürokräfte waren ebenso begrenzt wie die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze. Der Begriff des „Stehkragenproletarier“ ironisiert diesen Sachverhalt – und transportiert bereits die These vom falschen Bewusstsein: Da sie als eine Art Berufskleidung, wie ihre Vorgesetzten, zu ihren Hemden Stehkragen trugen, glaubten sie sich trotz letztlich – obwohl gleichermaßen lohnabhängig - über die Arbeiter erhaben, die höchstens an Sonntagen einen Stehkragen umlegten.

Immerhin kommt es im ersten Jahrzehnt des Jahrhunderts bereits zu Bemühungen kaufmännischer und technischer Angestellter, sich in eigenen Interessenverbänden zu organisieren (Kocka 1973). Die dominante Form war die des berufsbezogenen Standesverbands. Nur kleine Gruppen organisierten sich in gewerkschaftsähnlichen Verbänden mit dem expliziten Ziel, ihre Interessen als Lohnabhängige zu verteidigen⁵. Sie bauten auf der Einschätzung auf, dass Lohnabhängigkeit im Kreis der Mitglieder nicht mehr eine bloß vorübergehende Stufe auf dem Weg zu anschließender Selbstständigkeit war, sondern die bleibende Grundkonstellation. Diese Organisationstätigkeit erreicht in den Jahren des Kriegsendes und der anschließenden politischen Mobilisierungsphase einen Höhepunkt und geht dann wieder zurück.⁶ Die sozialdemokratisch orientierten „freien Gewerkschaften“ standen dem zurückhaltend gegenüber. Insbesondere die Ingenieure als die oberste Qualifikationsgruppe der technischen Fachkräfte wurden, in der Sache auch durchaus zutreffend, noch eindeutig der Unternehmerseite zugerechnet. Aber die Masse der einfacheren Angestellten entwickelte zunächst „wohl kein eindeutiges Arbeitnehmerbewusstsein, geschweige denn ein proletarisches Klassenbewusstsein“ (Kocka 1973: 80). Dafür fehlten im Urteil Max Webers während der ersten beiden Jahrzehnte auch zunächst die sachlichen Voraussetzungen: „Eine eindeutige Tendenz zur Proletarisierung ist heute nicht festzustellen“ (Weber 1964: 261).

Allerdings wird seitdem die Frage immer wieder neu erörtert, wie weit ein entsprechendes Bewusstsein lediglich „noch“ existiert, das mit zunehmender Erfahrung der Grundprobleme des lohnabhängigen Daseins aber mehr oder minder zwangsläufig zurückgehen wird, und bzw. oder in welchem Maße die vorgängige bewusstseinsmäßige Distanz zur Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung und ihren Formen und Institutionen der Interessenvertretung andererseits zeitlich stabil bleibende Erfahrungen solcher Beschäftigter ausdrückt, deren Tätigkeit durch mehr oder minder umfassend komplexe Kopfarbeit geprägt

⁵ Zentralverband der Handlungsgehilfen und Gehilfinnen (ZdH) und Bund technisch-industrieller Beamter (Butib). Zur Organisationsentwicklung im Bereich der Angestellten siehe vor allem Hartfiel 1961; daneben Kadritzke 1975: 207 ff. und 214 ff..

⁶ Ähnliche Entwicklungen vollziehen sich in Frankreich im Rahmen des politischen Aufschwungs zu Beginn der Volksfrontperiode ab 1936 (Lange 1972, Groux/Mouriaux 1994)

ist und die zur Bewältigung der damit verbundenen Anforderungen über eine gehobene Ausbildung verfügen müssen. Mit dieser Frage verbindet sich stets zwei weitergehenden Fragen: Welcher Grad der sozioökonomischen und soziokulturellen Vereinheitlichung der Lohnabhängigen insgesamt ist zu erwarten? Und wie weit rechtfertigen trotz aller Annäherungstendenzen verbliebene gruppenspezifische Besonderheiten den Anspruch auf eigene organisatorische Formen der Interessenvertretung? Ähnliche Entwicklungen vollziehen sich in Frankreich im Rahmen des politischen Aufschwungs zu Beginn der Volksfrontperiode ab 1936 (Lange 1972, Groux/Mouriaux 1994)

Die Formel von der Proletarisierung fungiert in diesem Zusammenhang stets in widersprüchlicher Weise: Sie wird einerseits als rhetorisches Mittel der Dramatisierung eines Zustandes benutzt, der erklärtermaßen empirisch nicht bzw. noch nicht gegeben ist⁷. In diesem Zusammenhang ist die Proletarisierungsthese negativ besetzt. Die entgegengesetzte und tendenziell positiv besetzte Variante sieht in der sukzessiven Proletarisierung immer weiterer Gruppen der abhängig Beschäftigten eine zahlenmäßige Stärkung und eine Triebkraft interessenpolitischer Homogenisierung, die die Durchsetzungskraft der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung stärkt. Eine erste Möglichkeit zur Überprüfung der letzteren These boten die zwanziger Jahre. In diese Zeit müssen auch Hochschulabsolventen zum ersten Mal die Erfahrung massenhafter Arbeitslosigkeit machen. Die „ideologischen Schleier um die Angestelltenstellung“ (Croner 1930 zit. N. Kadritzke 1975: 42)⁸ zerreißen aber auch angesichts solcher Erfahrungen nur bei wenigen. Eine breitere Hinwendung zur zeitgenössischen Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung fand nicht statt. In der Regel führte das aber nicht zu einer Relativierung der These vom hartnäckig falschen Bewusstsein der Angestellten, sondern eher zur Befestigung dieser These. Soweit es tatsächlich zu einer ideologischen Annäherung an die Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung kommt, scheinen zeitgenössische Radikalisierung der politischen Konfrontation im gesellschaftlichen Maßstab mindestens ebenso bedeutsam gewesen zu sein, wie persönliche Erfahrungen, die sich unter dem Begriff der „Proletarisierung“ subsumieren lassen.

Im Verlaufe der dreißiger Jahre verliert dieser Strang der Diskussion immer stärker an Dynamik. Insbesondere in Bezug auf die hochqualifizierten Techniker entfaltet sich international seit den ausgehenden zwanziger Jahren eine gänzlich andere Debatte. Sie kreist um die Frage, wie weit bereits, von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, Cliques von Ingenieuren und Verwaltungsfachleuten eine technokratische Herrschaftsstruktur errichtet haben, die demokratischen Ansprüchen den Boden entzieht. Im Rahmen dieses Technokratieverdachts wird den Hochqualifizierten eine neue Rolle zugeschrieben: Galten sie bisher als zumindest prospektive Opfer (von Lohnabhängigkeit), so erscheinen sie hier - auf der Basis ihrer Eigenschaft als Hochqualifizierter - nun als zumindest potentielle Täter (Burnham 1947; Koch/Senghaas 1970). In Deutschland wird diese Thematik erst Ende der fünfziger Jahre aufgegriffen – und mit gewerkschaftspolitischen Fragen verbunden.

⁷ Das gilt nicht nur für Deutschland, sondern beispielsweise auch für Frankreich (etwa in Julien Chevernys Buch über „Les Cadres. Essai sur de nouveaux prolétaires“ (1967).

⁸ Wahlweise auch die „bürgerlich-individualistische Berufsauffassung“ oder einfach „die Angestelltenmentalität“ (Braun/Fuhrmann 1970: 14).

1.1.2 Die sechziger und siebziger Jahre: „Automation“ und „neue Arbeiterklasse“

Das organisierende Moment bildeten drei große Tagungen der IG Metall in den Jahren 1963, 1965 und 1986⁹. Unter der Frage nach den mutmaßlichen Konsequenzen der „Automation“ richtete sich die Aufmerksamkeit der aus einem breiten thematischen Kreis eingeladenen Experten sowohl auf gesamtgesellschaftliche als auch auf im engeren Sinne gewerkschaftspolitisch relevanten Veränderungen, die als Wirkungen des „technischen Fortschritts“ (im Sinne eines als überwiegend naturgesetzlich verlaufenden Prozesses verstanden) für die nächste und mittlere Zukunft erwartet wurden. Naheliegender Weise rückten darüber die technischen Fachkräfte stärker in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, und zwar auch hier - sowohl als Gestalter und in diesem Sinne als „Täter“ wie auch als potentielle „Opfer“.

Tatsächlich war im Verlaufe der sechziger Jahre ein relativ starkes Wachstums der absoluten Zahl und auch des relativen Anteils der technischen Fachkräfte an der Gesamtzahl der abhängig Beschäftigten zu verzeichnen. Damit stellten sich zugleich zwei Fragen neu: die Frage nach dem Fortgang der „Ökonomisierung technisch-wissenschaftlicher Arbeit“ (Stück 1976: 45) und die Frage, wie - mittels welcher organisationsstruktureller Angebote und mit welcher Art der Zielgruppenansprache - die Gewerkschaften am angemessensten auf die darin enthaltenen Möglichkeiten reagieren sollten. Allerdings war eine der Kernfragen dieser Problematik schon in hohem Maße durch die Entwicklung der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland vorentschieden:

Unter dem einheitsgewerkschaftlichen Dach des DGB war das Vorkriegsprinzip der Organisation nach weltanschaulichen Richtungen überwunden worden, und innerhalb der Einzelgewerkschaftlichen Organisation nach dem Branchenprinzip waren die verbliebenen Reste der Organisation nach Berufsgruppen im Typus der Branchengewerkschaften relativiert worden. Berufsgruppenausschüsse ließen gleichwohl noch Raum, um berufsgruppenspezifische Fragen zu bearbeiten. Für die hier interessierende Gruppe war das vor allem die Fachgruppe „Technische Berufe“. In diesem Rahmen waren Ende der sechziger Jahre immerhin 30.000 Diplomingenieure in den DGB-Gewerkschaften organisiert¹⁰. Die deutliche Mehrheit der organisierten Technischen Fachkräfte bestand jedoch aus Inhabern niedrigerer Ausbildungsabschlüsse: 40.000 graduierte Ingenieure und 30.000 Techniker sowie 135.000 technische Beamte (Stück 1975: 56). Daneben hatte sich mit der Deutschen Angestelltengewerkschaft (DAG) eine zweite gewerkschaftliche Organisation gebildet. Wie schon der Name unmissverständlich signalisiert, machte die DAG im Unterschied und in Abgrenzung von den DGB-Gewerkschaften die Differenz zwischen Angestellten auf der einen Seite und den übrigen Lohnabhängigen auf der anderen Seite zum bestimmenden organisatorischen Prinzip. Damit war ein organisatorisches Mehrfachangebot entstanden, das sowohl für solche Angestellte offen war, die sich als

⁹ IGM (1963): Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA; IGM (1965): Automation. Risiko und Chance; IGM (1968): Computer und Angestellte. Eine anregende Funktion hatte im übrigen auch die amerikanische Studie von Kornhauser und Hagstrom über „Scientists in Industry“ (1963).

¹⁰ Im Gefolge der gesellschaftspolitischen Mobilisierungsphase am Ende der sechziger und zu Beginn der siebziger Jahre dürfte deren Zahl noch einmal signifikant angestiegen sein.

Lohnabhängige neben anderen sahen als auch für solche, die auf Abstand zur Mehrheit der Lohnabhängigen bestanden¹¹.

Die Frage war nun, wie sich die Dinge weiter entwickeln würden. Im gewerkschaftlichen Bereich dominiert auch weiterhin eine charakteristische Mischung aus zwei einander gegenseitig im Wege stehenden Orientierungen: auf der einen Seite eine fortdauernde Zurückhaltung gegenüber den Hochqualifizierten in ihrer Eigenschaft als gewerkschaftlichen Randgruppen in zahlenmäßiger und in organisationskultureller Hinsicht und auf der anderen Seite die Erwartung, dass es auch im Bereich der technisch-wissenschaftlichen Arbeit zu intensiveren Formen der Ökonomisierung kommt, die noch bestehende Abstände zu den übrigen Beschäftigten weiter relativiert – nicht zuletzt in der Dimension der sozialen Selbsteinschätzung der Hochqualifizierten und ihren gewerkschaftspolitischen Vorstellungen. Der Titel eines 1988 von Franz Steinkühler, dem damaligem Vorsitzenden der IG Metall, und Siegfried Bleicher, dem damaligen DGB-Sekretär für Angestelltenfragen, herausgegebenen Buches über die Angestellten reproduziert diese Orientierung auch zwanzig Jahre später noch in nahezu unveränderter Art und Weise; „Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten“.

In der wissenschaftlichen Literatur wurden die Proletarisierungserwartung und die damit verbundene Erwartung einer sukzessiven Auflösung von „falschen Bewusstsein“ eine zum Teil noch lebhaftere Unterstützung als im gewerkschaftlichen Milieu. In besonderem Maße gilt das für jene Literatur, die als Teil des zeitgenössischen Aufschwungs marxistischen Denkens einen Teil des Erbes der Studentenbewegung ausmacht¹². Hier entfaltete sich seit dem Ende der sechziger Jahre eine ebenso anspruchsvolle wie angestrengte Debatte über „Klassenlage und Bewusstseinsformen technisch-wissenschaftlicher Lohnarbeiter“.¹³ Im Mittelpunkt stand das Bemühen, das Bewusstsein der „technischen Intelligenz“ als spezifische Mischung aus „Allgemeine[n] und besondere[n] Illusionen der angestellten Lohnarbeiter des Kapitals“ aus den Bewegungsformen des Kapitals abzuleiten (Beckenbach u.a. 1973: 108 ff.). Die zeitgenössischen Auseinandersetzungen um Feinheiten dieser Grundfrage wie etwa der Streit um die angemessene Grenzziehung zwischen „produktiven und indirekt produktiven Lohnarbeitern für das Kapital“ gehörte während einiger Jahre nachgerade zu den Topthemen im sozialistischen Publikationswesen der sich ausdifferenzierenden Studentenbewegung¹⁴.

¹¹ In Frankreich ist die weltanschauliche Richtungsstruktur der Gewerkschaften nach dem zweiten Weltkrieg erhalten geblieben. Die Gewerkschaftsbünde (confédérations) sind in Einzelgewerkschaften (fédérations) gegliedert, bei denen das Branchenprinzip dominiert. In der Folge wurde der Wunsch der technischen Fachkräfte nach Eigenständigkeit zum Teil so gelöst, dass einzelgewerkschaftliche Organisationen für Ingenieure, Leitungspersonal und Techniker gebildet wurden (Eine Übersicht findet sich bei Groux/Mouriaux 1994: 385; ferner Lange 1972).

¹² Als ein Beispiel für vehemente Kritik an diesen Tendenzen im hier interessierenden Themenfeld seien die Beiträge Gert Hortleders genannt (Hortleder 1970 und 1973).

¹³ So der Titel einer der Hauptveröffentlichungen einer Berliner Gruppe um Sebastian Herkommer an der FU (Autorenkollektiv 1973).

¹⁴ Siehe etwa den Beitrag von Herkommer in Sozialistische Politik, 1.Jg. Heft 3 und 4 (1969) sowie die Beiträge des „Projekts Klassenanalyse“ zur „Entwicklung der Klassenverhältnisse in der BRD“ und zum „Bewusstsein der Lohnabhängigen“ in Beiträge zum wissenschaftlichen Sozialismus. Sonderheft Berlin 1976. Eine ebenfalls explizit marxistisch angelegte Paralleldebatte wird im Umkreis der damaligen Frankfurter Instituts für Marxistische Studien und Forschungen geführt. Auch hier stehen „Soziale Stellung und Bewusstsein der Intelligenz“ (Deppe u.a. 1973) bzw. das Thema „Angestellte Intelligenz und Arbeiterklasse“ (Kievenheim/Leisewitz 1971) im Mittelpunkt der umfassenderen Frage nach der Klassenstruktur der zeitgenössischen deutschen Gegenwartsgesellschaft und dem „Bewusstsein der Arbeiter“ (Deppe/Lange 1970; Deppe 1971a; Tjaden-Steinhauer 1975; Bierbaum 1976). Zu dieser Thematik wurden sowohl im Berliner Diskussionskontext als auch von der Frankfurter Gruppe umfangreiche sowohl theoretisch argumentierende wie empirisch detaillierte „Klassenanalysen“ erarbeitet (einerseits: Projekt Klassenanalyse 1973 f.; ferner Bischoff 1976; andererseits: Jung 1970; Tjaden-Steinhauer/Tjaden 1970; IMSF 1972-

Hinter solchen eher kuriosen Erscheinungen verbirgt sich eine Problematik, die für die Akteure der Studentenbewegung vor allem mit Blick auf sich selbst als zentral angesehen wurde: die Frage, welche soziale Stellung sie eigentlich in der Gesellschaft einnehmen bzw. einnehmen werden und welche mögliche gesellschaftspolitische Rolle sich damit verbinden lässt¹⁵. In der Studentenbewegung gepflegte Avantgardeansprüche treten in diesem Zusammenhang gleichsam über die Ufer des universitären Handlungsrahmens und weiten sich in der Tendenz zu einem gesellschaftspolitischen Avantgardeanspruch aus. Im Rahmen der vorwaltenden marxistischen Orientierung führte das unausweichlich zu der Frage nach dem Verhältnis von Intelligenz und Arbeiterklasse. Werden sich die Studierenden im Rahmen der fortschreitenden Ökonomisierung wissenschaftlich-technischer Arbeit in ihrem Lebenszuschnitt und ihrem Arbeitsalltag immer mehr der Masse der Lohnabhängigen annähern, oder bleibt die herkömmliche Distanz in beiderlei Hinsicht erhalten. In diesem Falle könnten sie sich als Intellektuelle nur auf dem Wege des Klassenverrats auf die Arbeiterklasse beziehen. Es ist kein Zufall, dass sich Gramscis Figur des „organischen Intellektuellen“ in diesem Kontext erhebliche Aufmerksamkeit auf sich zog. Tatsache ist indessen, dass diese Art von Debatten in gewisser Weise selbst ein Dokument der anhaltenden Distanz zwischen vorwiegend universitär verankerten Intellektuellen und Gewerkschaftsbewegung bildeten, und dies nicht nur wegen des eben so dogmatischen wie esoterischen Gestus vieler der betreffenden Beiträge, sondern mindestens eben so sehr wegen des intellektuellen Führungsanspruchs in Bezug auf die Arbeiterbewegung, der darin offen oder latent formuliert wurde.

Eine damit in einigen Punkten verwandte, in einem entscheidenden Punkt aber zugleich konträre Perspektive wurde unter dem Begriff der „Neuen Arbeiterklasse“ seit den frühen sechziger Jahren in Frankreich entwickelt (Mallet 1963; 1969; deutsch 1972). Die Gemeinsamkeit besteht darin, dass auch hier, ebenso wie in den sich als sozialistisch-revolutionär verstehenden Teilen der Studentenbewegung in Deutschland, massive Kritik an sogenannten Verbürgerlichungstendenzen der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung formuliert wurde, die von einem eigenen Avantgardekonzept und –anspruch begleitet wurde: Den politischen Kern bildete ein Kreis von Intellektuellen aus dem französischen linkssozialistischen Spektrum¹⁶.

Das Kernargument der hier formulierten Perspektive bestand darin, dass die traditionelle Vorstellung radikal zurückgewiesen wurde, die Höherqualifizierten seien sozusagen konstitutiv mit falschem Bewusstsein versehen, welches sie folglich - angetrieben von fortschreitender Proletarisierung und unterstützt durch den Erfahrungsschatz der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung – überwinden müssen, um in der Folge auch selbst zu vollgültigen Teilen der Bewegung werden können. Das Konkurrenzkonzept geht hingegen ganz von bestimmten Arbeitsanforderungen und den Arbeitsumstände aus, nämlich denjenigen, die in den sogenannten Spitzenindustrien anzutreffen sind, genauer: in den

1974). Auch in der UdSSR und der DDR entwickelt sich zu dieser Zeit eine intensive Befassung mit den zeitgenössischen Veränderung der Sozialstruktur. Die Frage nach der Bedeutung der sogenannten „wissenschaftlich-technischen Intelligenz“ stand auch im Vordergrund der Aufmerksamkeit (z. B. Steiner 1967; Semjonow 1969; Gronau 1969; Autorenkollektiv 1976). Ein anderer Zweig der zeitgenössischen Diskussion hob weniger auf die sozialstrukturelle Dimension als auf das Verhältnis von „Technologie und Kapital“ ab, so der Titel eines repräsentativen Sammelbandes (Vahrenkamp 1973)

¹⁵ Ausführungen „Zur Klassenanalyse der Studenten“ wie die „einiger Genossen des (Westberliner, H.L.) Klassenanalyseprojekts“ machen diesen Sachverhalt nur deutlicher als viele der zahlreichen parallel erscheinende Veröffentlichungen mit klassenanalytischen Themenstellungen (Zur Klassenanalyse der Studenten 1972).

¹⁶ Es versteht sich, dass Mallets These in Frankreich alles andere als unbestritten blieb und ganz im Gegensatz zu Mallet als „Une nouvelle classe moyenne“ beargwöhnt wurde, so etwa der Titel eines Buches von Larère (1970).

Zweigen, in denen modernste Technologie entwickelt werden (vor allem Flugzeugbau, Elektronikindustrie). Diese Umstände seien von einer Art, dass sie einen durchaus neuen Typ von Beschäftigten erfordern und in der Folge zwangsläufig hervorbringen. Er habe das Zeug, als Kerngruppe einer „neuen Arbeiterklasse“ eine konzeptionelle Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung im Ganzen voranzutreiben. Im Vordergrund der Forderungen ständen nicht länger die sogenannten quantitativen Forderungen (nach mehr Lohn, mehr Pausen, mehr Urlaub), sondern qualitative Forderungen im Sinne einer weniger hierarchischen Struktur der Arbeitsbeziehungen und einer Ausweitung von Mitgestaltungsmöglichkeiten sowohl in Bezug auf die Arbeitsorganisation als auch auf die Gestaltung der Produkte, die am Ende der Arbeitsprozesse stehen. In der Perspektive führe dies zu einem Anspruch auf Selbstbestimmung („autogestion“), der dazu tendiert, über die Dimension herkömmlicher Mitbestimmungsforderungen hinauszuwachsen und die betriebliche Leitungsgewalt der Unternehmer als solche in Frage zu stellen.

Im politischen Milieu der sich ausdifferenzierenden Studentenbewegung in Deutschland wurde diese Idee breit rezipiert.¹⁷ Neben der Parallelität in Bezug auf den revolutionär gestimmten Avantgardeanspruch dürfte dafür auch die Tatsache eine Rolle gespielt haben, dass die Kerngruppe der „Neuen Arbeiterklasse“ in Gestalt der mehr oder minder Hochqualifizierten in den Spitzenindustrien den Trägern der Studentenbewegung in Bezug auf ihre Ausbildung und ihren soziokulturellen Hintergrund näher standen als jede andere Gruppe der Lohnabhängigen in der Großindustrie. Mit anderen Worten: die in Frankreich entstandene Theorie der „Neuen Arbeiterklasse“ legte auch für den deutschen Fall die Perspektive nahe, dass entsprechend interessierte Hochschulabsolventen nicht zu einer höchstens randständigen Teilgruppe der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung werden, sondern direkt als deren neue Avantgarde auf den Plan treten könnten – und das ohne zuvor einen länger währenden und in seinen konkreten Auswirkungen wenig verlockenden Prozess der Proletarisierung durchstehen zu müssen.

Der studentische Mai 68 in Frankreich wurde als Prüfstein verstanden, an dem sich die Realitätstüchtigkeit der Theorie der „Neuen Arbeiterklasse“ testen ließ (Lange 1972). Die Prüfung ergab, dass diejenigen Gruppen, die zur „Neuen Arbeiterklasse“ gezählt wurden, ihre Forderungen gerade nicht im Sinne der „autogestion“ radikalisiert und in einem revolutionär verstandenen Sinne politisiert haben. Vielmehr haben sie sich darauf beschränkt, ihre in der Tat spezifisch auf qualitative Aspekte der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen gerichteten Forderungen in betrieblichen Arbeitsgruppen zu erörtern, um sie dann dem Management als Anregungen zur Kenntnis zu geben.

Insofern haben sie zwar die in sie gesetzten Avantgardehoffnungen enttäuscht. Die Befunde lassen sich jedoch in anderer Hinsicht als positive Bestätigung der Tatsache verstehen, dass die inhaltlichen Aspekte der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen als Kern sogenannter „qualitativer“ Interessen für einen relevanten Personenkreis von Beschäftigten einen zentralen Aspekt ihres betrieblichen Interessenhandelns darstellen. Hier liegt folglich auch eine zentrale Herausforderung für die Gewerkschaftsbewegung: Sie muss es schaffen, in ihrer Programmatik und in der Fortentwicklung ihres Handlungsrepertoires und ihrer Angebote diesem Interessenprofil in klarer und von den betreffenden

¹⁷ Neben der relativ späten Übersetzung des Buches von Mallet selbst siehe Deppe/Lange/Peter (1970); Deppe 1971; Vahrenkamp 1973; Casanova (1975); Metzger (1975); Klassenanalyse (o.J. [1972]).

Personengruppen selbst als hilfreich empfundener Weise Rechnung zu tragen. Die Notwendigkeit, dies zu tun, ist seit den Tagen der Debatte über die „Neue Arbeiterklasse“ in dem Maße gestiegen, wie die Zahl der Beschäftigten, um die es hier geht, seither gestiegen ist. Das ist um so mehr der Fall, als damals auch in Frankreich die Beschäftigten, auf die sich die Hypothese von der „Neuen Arbeiterklasse“ bezieht, erst zum Teil aus Hochqualifizierten mit Hochschulabschluss bestand. Heute ist auch der Anteil dieser Gruppe von Beschäftigten an der Zahl der Lohnabhängigen größer als je zuvor. Gerade bei diesen ist jedoch davon auszugehen, dass sie nur angesprochen und gewonnen werden können, wenn sie ihre arbeitsinhaltlichen Interessen und Forderungen angemessen verstanden und aufgegriffen sehen.

1.1.3 Die achtziger und neunziger Jahre: Kommen sie oder kommen sie nicht ?

Interessanter Weise bleibt aber in den folgenden Jahren der Anstoß, den die Hypothese von der „neuen Arbeiterklasse“ für eine genauere Befassung mit den arbeitsinhaltlichen Interessen der Hochqualifizierten gegeben hat, in der Bundesrepublik Deutschland sowohl in der wissenschaftlichen Debatte, als auch im gewerkschaftlichen Rahmen nahezu folgenlos. Eine Ausnahme in der wissenschaftlichen Debatte bilden in den siebziger Jahren Stück (1976) und vor ihm Braun/Fuhrmann (1970). Ansonsten setzt sich die Fixierung der Debatte der frühen siebziger Jahre auf eine fortschreitende Verwandlung von zunächst nur „formeller“ zu zunehmend „reeller Subsumption jeglicher Art von Tätigkeit unter das Kapital in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre in der unter anderem von Braverman (1977) vorgetragenen Diagnose einer universellen Tendenz des Kapitalismus zur „Taylorisierung“ jeglicher Arbeit fort. Diese Perspektive wird in der Industriesoziologie der Bundesrepublik breit übernommen- und mit ihm der „Opfer“-Diskurs (siehe dazu Littek/Heisig 1986: 238 f. und 1995a: 379 f.). Die aus einer Falsifizierung eigener Hypothesen in einer umfänglichen empirischen Studie über qualifizierte (kaufmännische und technische) Angestelltenarbeit von Littek und Heisig gewonnenen gegenteiligen Erkenntnisse konnten den etablierten Glauben an die universelle Taylorisierungstendenz zunächst nicht erschüttern. Eine zweite empirische Studie der beiden Autoren bestätigte in den ausgehenden achtziger Jahren die gewonnenen Befunde zur Arbeit Hochqualifizierter technischer Angestellter: „Within their prescribed task range, industrial engineers had a great degree of work autonomy, and they were allowed and forced to constantly make far-reaching decisions. In consequence they were also one of the best payed groups within the company“ (Littek/Heisig 1995b: 380)¹⁸. Erst im Verlaufe der neunziger Jahre werden in der industriesoziologischen Debatte aus dieser Art von Befunden erste Konsequenzen im Sinne einer Relativierung der universellen Taylorisierungsthese gezogen.

In den Gewerkschaften waren die dominanten Perspektiven weniger eng, sie folgten aber weithin doch dem Muster, das auch in der Industriesoziologie im Vordergrund stand. Im Zusammenhang der Angestelltenarbeit wurde auch von gewerkschaftlichen Spitzenfunktionären der Einzelgewerkschaften und des DGB immer wieder einmal darauf verwiesen, wie sehr arbeitsinhaltliche Interessen für die Art der von Hochqualifizierten bevorzugten Formen der Interessenvertretung von zentraler Bedeutung sind. Einen Höhepunkt bildeten die Phase konzentrierter Bemühungen um die Gewinnung neuer Mitglieder im Angestelltenbereich Mitte der achtziger Jahre. Kernargumente und -erfahrungen aus diesen Bemühungen sind in einem Schwerpunktheft der Gewerkschaftlichen Monatshefte des Jahres 1985 zusammengefasst.

¹⁸ Ähnliche Befunde werden in Frankreich gemacht (Duprez 1994)

Hier verweist unter anderen Siegfried Bleicher als damaliger Verantwortlicher des DGB-Bundesvorstands für den Bereich Angestellte, Technologie und Humanisierung der Arbeit darauf, in welchem Grade sich „Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit in der Arbeit“ sowie „persönliche Selbstverwirklichung in der Arbeit“ für qualifizierte Angestellte im Mittelpunkt ihrer Interessen steht und wie wenig sie die „gewerkschaftliche Interessenvertretung“ für geeignet halten, diesem Bedürfnis Nachdruck zu verleihen (Bleicher 1985: 582). Thematische Kampagnen versuchten hier Brücken zu bauen, etwa mit dem Versuch, Angestellte über deren Interessen und Fähigkeiten zur Erarbeitung von „Alternativen zum vorherrschenden Arbeits- und Technikeinsatz“ zu motivieren (ebda.).

Derlei hat sich aber nur bedingt verstetigt, geschweige, dass es zum Ausgangspunkt einer dauerhaften Annäherung der Hochqualifizierten an die Gewerkschaften gekommen wäre. Vielmehr hat sich auch während der folgenden zwanzig Jahre bei allen Bemühungen um die qualifizierteren Angestellten die gleiche Erfahrung immer aufs Neue bestätigt: Die Hochqualifizierten unter den Angestellten sind für die etablierten Formen der Betriebsratsarbeit nur sehr schwer zu gewinnen. Noch schwieriger ist es, sie zum Eintritt eine Gewerkschaft zu gewinnen. Die intensivsten Bemühungen entwickelten naheliegender Weise IG Metall, ÖTV, HBV und IG Chemie-Papier-Keramik. Am meisten wurde noch in den Großbetrieben erreicht. Betriebsräte werden hier zumindest als letztlich unverzichtbare Institutionen akzeptiert. Für die Regelung eigener arbeits- und karrierebezogener Interessen der Hochqualifizierten spielen sie jedoch auch hier bis heute nur eine untergeordnete Rolle (Trautwein-Kalms 1995, Boes 2002, Kottthoff 1997; Kalkowski 2003).

Die Diagnose Siegfried Bleichers aus den achtziger Jahren trifft insofern auch heute noch zu: Viele der qualifizierten Angestellten sehen „die Garanten ihres beruflichen Fortkommens“ weiterhin primär „in der eigenen beruflich-fachlichen Qualifikation oder in der persönliche Leistungsfähigkeit und nicht so sehr in der gewerkschaftlichen Interessenvertretung“ (ebda.). Seit der Studie von Braun/Fuhrmann aus den sechziger Jahren hat sich in dieser Hinsicht auffällig wenig geändert¹⁹. Sind diese Angestellten deshalb Opfer einer fortdauernden Illusion und in diesem Sinne von falschem Bewusstsein über die Realitäten der Lohnabhängigkeit?

Umgekehrt kann man fragen, ob solcher Deutung nicht ihrerseits eine falsche Vorstellung dessen zugrunde liegt, was Lohnabhängigkeit für die Hochqualifizierten bedeutet: Zwar ist auch qualifizierte Arbeit das Ziel fortgesetzter Ökonomisierungsbemühungen. Das bedeutet ohne Frage, dass komplizierte und entsprechend teure Arbeit, wo immer möglich, in einfache und entsprechend billigere Arbeiten zerlegt wird. Gleichzeitig kommt es jedoch immer aufs Neue auch zu einer Reaggregation komplizierter Aufgabenstellungen – und diese verlangen weiterhin Hochqualifizierte zu ihrer Bewältigung (Lange 1984). Die dominante Tendenz besteht eben nicht in universeller Dequalifizierung, sondern in „polyvalenter Nutzung der Qualifikationen und Fähigkeiten“ (Littek/Heisig 1986: 243). Was zum Erstaunen von Industriesoziologen zu Beginn der neunziger Jahre im Kontext der „lean production“ selbst für

¹⁹ Die Autoren stellten damals fest, dass Betriebsrat und Gewerkschaften als solche durchaus akzeptiert werden: als notwendige organisatorische Form in einer Gesellschaft, in der „heute jeder seine Vertretung braucht“. Für sich selbst werden beide Varianten von den befragten Angestellten jedoch nur am Rande akzeptiert; bezogen auf die Technischen Angestellten: am ehesten in der Arbeitsvorbereitung und anderen fertigungsnahen Bereichen, am wenigsten in Entwicklung und Konstruktion; am ehesten von den einfachen Technikern, am wenigsten bei den Ingenieuren mit Abitur (422 ff.)

Produktionsarbeiter als Tendenz sichtbar wurde – nicht nur „re-skilling, sondern multi-skilling“ (Berggren zit. nach Minssen 1992: 42), gilt um so mehr für den Bereich der Hochqualifizierten.

In diesem Rahmen reproduziert sich folglich auch die schon von Bleicher beschriebene Orientierung der Hochqualifizierten auf „Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit in der Arbeit“ sowie „persönliche Selbstverwirklichung in der Arbeit“ - und mit ihr die Vorstellung, dass die gewerkschaftliche Interessenvertretung in ihrer bisherigen Form nur bedingt für geeignet gehalten wird, um die Interessen der Hochqualifizierten besser zu erreichen. In diesem Falle würde es wenig Sinn machen, weiter mit dem Vorwurf des illusionären Bewusstseins zu arbeiten und darauf zu hoffen, dass sich solches Bewusstsein unter dem anhaltenden Druck der Erfahrung unternehmerischer Ökonomisierungsstrategien schließlich doch noch auflöst und sich auf ein wie auch immer beschaffenes Normalbewusstsein von Lohnabhängigkeit zu bewegt. Vielmehr käme es darauf an, die Besonderheiten hochqualifizierter Tätigkeiten ernster zu nehmen als in der Vergangenheit und die Konzepte und Angebote gewerkschaftlicher Interessenvertretung stärker darauf zu beziehen.

Dabei bleiben die Großbetriebe selbstverständlich der Betriebstypus, auf den sich die gewerkschaftliche Aufmerksamkeit konzentriert. Mittlere und kleinere Betriebe gelten dem gegenüber als von nachrangiger Bedeutung. Diese Sichtweise spiegelt vor allem zweierlei wieder und ist insofern naheliegend: einerseits die praktischen Erfahrungen, die mit den Beschäftigten der unterschiedlichen Betriebstypen gewonnen wurden, und andererseits die begrenzte Zahl gewerkschaftlicher Funktionäre, die sich um die hier interessierende Gruppe von Beschäftigten kümmern können. In beidem zusammen liegt allerdings auch die Gefahr, dass auch weiterhin eine Sicht verfolgt wird, der (a) die Orientierung der Hochqualifizierten auf „Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit in der Arbeit“ und „persönliche Selbstverwirklichung in der Arbeit“ (Bleicher) als eine zwar verständliche und respektable, letztlich aber eben doch falsche Form von Bewusstsein gilt und dass sich (b) die Hoffnungen darauf richten, dass diese Orientierung mit zunehmender Erfahrung kapitalistischer Normalität in Bezug auf die Ökonomisierung und Unsicherheit jeglicher Beschäftigung und Tätigkeit schrittweise an Bedeutung verliert und einer Art lohnabhängigem „Normalbewusstsein“ weicht. Für die Richtigkeit eines solchen Umgang mit der Problematik der Hochqualifizierten werden sich ohne Frage auch immer wieder Belege finden lassen. Gerade derartige Belege stehen aber gleichzeitig immer in der Gefahr, als vorzeitige Selbstberuhigung zu wirken, auf dem schon immer verfolgten Wege zu verbleiben und damit auch weiterhin die erstrangige Bedeutung zu unterschätzen, die die „Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit in der Arbeit“ und die „persönliche Selbstverwirklichung in der Arbeit“ für die Hochqualifizierten besitzen – und auch in Zukunft behalten werden.

Dem gegenüber bieten kleine und mittlere Betriebe der Internetwirtschaft, wie sie im Mittelpunkt unserer Studie stehen, insofern ideale Laborbedingungen, um die Relevanz, aber natürlich auch die spezifischen Grenzen der fraglichen arbeitsinhaltlichen Orientierungen von Hochqualifizierten zu studieren, weil sie hier weniger durch großbetriebsspezifische Drittvariablen beeinflusst sind. Dazu zählen in erster Linie bereits bestehende Traditionen der betriebsratvermittelter Interessenverfolgung und dadurch erleichterte Zugänge zur weitergehenden Frage eines möglichen gewerkschaftlichen Engagements

1.2 Hochqualifizierte

Was begründet die Spezifik der arbeitsinhaltlichen Orientierungen von Hochqualifizierten? Den Kern bildet ein letztlich banales Spannungsverhältnis: So sehr sich die Arbeit unterschiedlicher Gruppen von Hochqualifizierten im Detail unterscheiden mag, so sehr ist ihnen doch gemeinsam, dass diese Beschäftigten im System der betrieblichen Arbeitsteilung Aufgaben zu erfüllen haben, die von weniger Qualifizierten Beschäftigten nicht ausreichend erfüllt werden können. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass darin die Entwicklung von *neuen Lösungen* eine mehr oder minder zentrale Rolle spielt. Das erfordert - abstrakt gesprochen - eine entsprechende Souveränität in der Fähigkeit, heterogene Informationen und Erfahrungen in kreativer Weise miteinander zu verbinden; und zwar nicht allein mit dem

- (a) Das Ziel besteht in der Entwicklung von zumindest in Teilen neuen Lösungen für zumindest zum Teil neue Aufgaben.
- (b) Vielfach sind die zu lösenden Aufgaben selbst erst in Umrissen beschrieben. Sie müssen daher zunächst angemessen konkretisiert werden. Dies setzt unverzichtbar ein entsprechend gehobenes Niveau an verfügbaren Kompetenzen voraus, auf die zurückgegriffen werden kann.
- (c) Zusammen mit der Konzipierung von Lösungen müssen die Wege festgelegt werden, auf denen die beabsichtigten Lösungen erreicht werden können und sollen.

Diese drei Facetten beruflicher Anforderungen treten zwar stets in ganz unterschiedlichen Mischungsverhältnissen, meistens aber mehr oder minder gleichzeitig und in wechselseitiger Abhängigkeit auf.

Das Vermögen, diese unterschiedlichen Anforderungen bezogen auf je spezifische Aufgabenstellungen effektiv und kompetent miteinander zu verbinden, verlangt nun vor allem zweierlei: ein gehobenes Niveau an ausbildungsgebundenem *Wissen* und darauf bezogener Qualifikationen einerseits und ausreichende praktische berufliche *Erfahrungen* andererseits. Das erforderliche Wissen wird heute mehr denn je im Rahmen einer Hochschulausbildung erworben. Ohne praktische Erfahrungen ist aber gerade dieses Ausbildungswissen nicht problemadäquat nutzbar. Andererseits bildet die relative Abstraktheit und Allgemeinheit solchen Ausbildungswissens jedoch gerade das entscheidende Qualifikationspotential, um im Berufsleben der Komplexität der diversen praktischen Herausforderungen gerecht werden zu können. Insofern diese Art der Ausbildung also, anders als Ausbildungen im dualen System, in spezifischer Weise praxisfern angelegt ist und bis zu einem gewissen Grade auch sein muss, benötigen akademische Berufsanfänger meist eine Einarbeitungszeit, die sich oft eher in Jahren als in Monaten bemisst²⁰. Ist diese Hürde aber genommen, können jene Leistungen erbracht werden, um derentwillen Hochqualifizierte überhaupt nur eingestellt - und höher als andere bezahlt - werden.

²⁰ Dieser Sachverhalt wurde seitens der Industrie seit Beginn der neunziger Jahre zunehmend als Problem empfunden. Seither wurden von Industrie (insbesondere der elektrotechnischen Industrie) und von den Berufsverbänden Hochqualifizierter (vor allem auch dem VDI) intensive Bemühungen entwickelt, um vor allem an den Hochschulen die Ausbildung praxisbezogener und weniger exklusiv auf den Erwerb von systematischen Fachwissen beschränkt umzugestalten (VDI 1995; VDE/ZVEI 1995). Dieses Problem wurde im gewerkschaftlichen Rahmen und in einem Teil der Hochschulreformexperimente (insbesondere der Universität Bremen) schon während der siebziger Jahre identifiziert und zum Gegenstand von Veränderungsvorschlägen gemacht. Siehe etwa das Themenheft der Gewerkschaftlichen Umschau (IG Chemie): Heft 2 (1980).

Obwohl auch in deren beruflichem Alltag Routine eine erhebliche Rolle spielt - anders ist gerade auch anspruchsvolle berufliche Tätigkeit undenkbar - besteht der spezielle Akzent in dem besonderen Gewicht, das hier dem Faktor Wissen und, darauf aufbauend, der Kreativität in der Entwicklung adäquater Problemlösungen zukommt²¹: Das gilt für die Fähigkeit und Bereitschaft zu eigenverantwortlicher Bewertung und Entscheidung im Umgang mit heterogenen Informationen und Erfahrungen, und es gilt nicht minder für die Fähigkeit zu zielführender Konzeptbildung, Disposition und Organisation. Die vergleichsweise große Komplexität dieses Typs von Anforderungen und die mehr oder minder gehobene Bedeutung des Spektrums entsprechender Problembearbeitungen für die weitere Entwicklung der Unternehmen, in denen die entsprechend hochqualifizierten Arbeitskräfte arbeiten, hat Folgen in zweierlei Hinsicht:

Sie erfordern für die betreffenden Arbeitskräfte vor allem ein gehobenes Maß an Autonomie in Bezug auf die Organisation und Bewertung ihrer eigenen Arbeit und der Arbeit anderer (Littek/Heisig 1986: 243). Hierbei handelt es sich um ein primär funktionales Erfordernis. Werden die notwendigen Freiheitsgrade nicht gewährt, kann das Spektrum der betreffenden Aufgaben nicht angemessen bearbeitet werden. Einschränkungen der notwendigen fachlichen Autonomie gehen daher immer mit der Gefahr einher, dass keine hinreichend qualifizierten Ergebnisse erarbeitet werden. Daher ist es auch für das ein funktionales Erfordernis, die notwendigen Spielräume zu gewähren; andernfalls droht Frustration und Verlust von Effizienz (Littek/Heisig 1995b: 392). Dass einschneidende Einschränkungen der funktional notwendigen Arbeitsbedingungen von wissenschaftlichen und technischen Fachkräften auf die Dauer sogar die berufliche Leistungsbereitschaft und das berufliche Leistungsvermögen selbst zu untergraben drohen, konnte am Beispiel der wissenschaftlich-technischen Intelligenz der DDR an anderer Stelle dokumentiert werden (Lange/Senghaas-Knobloch 1995).

Die zweite Folge der spezifischen Komplexität der betreffenden fachlichen Anforderungen besteht darin, dass die dafür erforderlichen Hochqualifizierten traditionell einen gehobenen betrieblichen *Status* und eine ebenfalls gehobene Bezahlung zugemessen bekommen. Status gilt nun gerade in der Geschichte der gewerkschaftlichen und auch wissenschaftlichen Beschäftigung mit den Angestellten als Kernbereich betriebspolitisch motivierter Strategien des Managements, die das Ziel verfolgen, die Belegschaften trotz ihrer gemeinsamen Lohnabhängigkeit auseinander zu dividieren. Für diese Diagnose lassen sich auch gute Argumente anführen. Tatsächlich sind gehobene und darin mit Privilegien verbundene betriebliche Position immer das Resultat einer ganzen Fülle von Faktoren. Zu ihnen gehören - wie bei anderen Arbeitskräften auch - zeitweilig günstige arbeitsmarktpolitische Konstellationen, aus denen in Vorteile gewonnen wurden, die sich in der Folge zu Besitzständen verfestigt haben; dazu gehören rechtliche Fixierungen wie sie gerade in Deutschland mit der versicherungsrechtlichen Trennung in Arbeiter und Angestellte nahezu ein Jahrhundert lang bestanden haben; und dazu gehören eben traditionell auch betriebspolitische Strategien zur Sicherung von Loyalitäten in Bezug auf die Firmenleitungen und - als Kehrseite der Medaille - zur korrespondierenden Erschwerung von Loyalitätsbindungen zwischen den Hochqualifizierten und der großen Gruppe der übrigen Beschäftigten - und ihrer betrieblichen und

²¹ Kalkowski 2003; Littek/Heisig verweisen ebenfalls auf den Umstand der „Wissensbasierung“ der Tätigkeit Hochqualifizierter (Littek/Heisig 1995b: 19).

gewerkschaftlichen Interessenvertretungen (vgl. Hartmann et al. 1973; Imiela 1985; Jaudas 1987; Urban 1989)²².

Nicht zuletzt unsere hier vorzustellenden Untersuchungsergebnisse deuten allerdings an, dass die Bedeutung vor allem des letztgenannten Aspekts wohl geringer ist, als es in der Hitze betrieblicher und gewerkschaftlicher Kontroversen mitunter angenommen wird: Die Hochqualifizierten selbst verstehen sich anscheinend auch dann als Arbeitskräfte eigener Art, wenn entsprechende Formen der Loyalitätspolitik auf Seiten der Unternehmensleitungen keine größere Rolle spielen.

Welche Bedeutung den genannten Faktoren in konkreten Fällen auch immer zukommen mag, sie bilden in Bezug auf die Erklärung der gehobenen betrieblichen Status und die gehobene Bezahlung der Hochqualifizierten immer nur die eine Seite der Medaille. Zugleich sind beide Momente immer auch abgeleitete Größen des Umstands, dass die betreffenden Arbeitskräfte im betrieblichen Zusammenhang Aufgaben zu bearbeiten haben, die sich durch ihr spezifisches Verhältnis von Kompliziertheit und relativer Unbestimmtheit aus der Masse weniger anspruchsvoller Aufgaben herausheben. Zu deren Erfüllung benötigen sie aus funktionalen Gründen ein gehobenes Maß an Autonomie und eine zeitaufwändige und damit auch teure Ausbildung.

Die hier genannten funktionalen Eigenarten und Erfordernisse der berufspraktischen Autonomie hochqualifizierter Tätigkeiten, insbesondere solcher, die im Sinne von Wissensarbeit in hohem Maße auf wissenschaftlichem Wissen aufbauen, sind, wie schon angedeutet, historisch nicht neu. Sie prägen auch nicht allein die Tätigkeit von Hochqualifizierten in mehr oder minder großen privaten Unternehmen. Sie bilden bis zu einem gewissen Grade sogar den Inbegriff der Tätigkeit jener Gruppen von Hochqualifizierten, die unter dem Begriff der Freien Berufe zusammengefasst wurden und die als solche historisch gerade nicht Beschäftigte von Unternehmen sind. Die Angehörigen der Freien Berufe genossen und genießen hier eine dreifache Autonomie: zum einen in Bezug auf die konkrete Art und Weise, in der sie ihre Arbeit organisieren, zum zweiten insofern sie fachlich nur von ihresgleichen kontrolliert werden dürfen (Ärztekammern, Anwaltskammern etc.) und drittens insofern sie auf eigene Rechnung arbeiten²³. Erst in den letzten zwei Jahrzehnten sind in Deutschland in nennenswerten Maße neben die üblichen 1-Personen-Praxen und -Kanzleien größere Assoziationen getreten, und erst in einer relativ kleinen Zahl von Fällen haben sie die Form von Unternehmen, die (auf der Basis von fremdem Kapital) dem Muster herkömmlicher kapitalistischer Unternehmen folgen.

Erst in diesem Stadium der Entwicklung treten hier unvermeidlich auch jene Einschränkungen der Autonomie zutage, die in den herkömmlichen mittel- und Großbetrieben schon immer zu beobachten waren: Zwar bleibt die fachliche Autonomie weiterhin eine Voraussetzung kompetenter

²² Zur rechtlichen Normierung des Status der „Leitenden Angestellten“ im Betriebsverfassungsgesetz siehe Weiss/Weyand 1994; Kittner 2001). Zur Interessenorientierung der

²³ In der Literatur ist die Problematik der „Freien Berufe“ auch unter dem Titel „Professionen“ behandelt worden: In der angelsächsischen Debatte wurde das Problem sinnvoller Abgrenzungen „professioneller“ Tätigkeiten von anderen Tätigkeiten ebenso wie das Problem sinnvoller Abgrenzungen zwischen „alten“ und „neuen Professionen“ seit den dreißiger Jahren intensiv und kontrovers diskutiert (siehe dazu Jackson 1970). In der zweiten Hälfte der siebziger Jahre geht das Interesse am Thema zurück. Das gleiche gilt - im noch stärkerem Maße - für die Soziologie in der Bundesrepublik Deutschland. Zum damaligen Stand der Diskussion siehe den von Luckmann und Sprondel herausgegebenen Band „Berufssoziologie“ (1972) und den Artikel von Daheim zum Thema „Professionalisierung“ (1973). Seither stagniert die Diskussion. Beck/Brater/Daheim sehen 1980 in ihrer Soziologie der Arbeit und der Berufe keinen Grund mehr für eine eigenständige Erwähnung der Thematik. Sie lösen sie in Erörterungen über Spezialistenarbeit auf (1980:129-138).

Aufgabenbewältigung. Dem steht aber nun auch in den freien Berufen immer häufiger steht das Recht der Geschäfts- bzw. Unternehmensleitungen entgegen, wirtschaftliche und personelle Entscheidungen nach eigenem Dafürhalten zu treffen, auch solche, die die Tätigkeit, die Produkte und die berufliche Zukunft der Hochqualifizierten zum Gegenstand haben.

Der Unterschied zu den traditionellen Großunternehmen der unmittelbar auf Wissenschaft aufbauenden Industriezweige ("science based industries"), vor allem der Chemischen Industrie und der Elektrotechnischen Industrie, hatte sich dieses Spannungsverhältnis sich schon sehr viel früher und auf breiter Basis herausgebildet. In gewisser Weise war und ist es hier sogar konstitutiv, seitdem die im 19. Jahrhundert zunächst charakteristische Doppelspitze zweier Eigentümer-Kompagnons an Bedeutung verloren hat, die im Unternehmen als Kaufmännischer und Technischer Leiter fungierten, und seitdem in der Folge ein immer größerer „Unterbau“ an höher und Hochqualifizierten Angestellten entstanden ist, die schrittweise auch zum Adressaten von betrieblichen Formierungs- und Rationalisierungsstrategien werden. Damit greift das, was im Arbeiterbereich der Produktion schon immer gang und gäbe war, auch auf den Angestelltenbereich über. Aber hier wird dabei noch sehr viel deutlicher als dort, dass Rationalisierung eben nicht früher oder später das Ende jeder komplexen und folglich auch qualifizierten Tätigkeit bedeutet, sondern dass sich – im Gegenteil – sowohl immer neue Formen hochqualifizierter Tätigkeit herausbilden als auch dass das Durchschnittsniveau der „lebendigen Arbeit“ (Marx) nicht fällt, sondern steigt. Alle diese Momente müssen freilich an die organisationsstrukturellen und betriebspolitischen Gegebenheiten eingepasst werden. Das führt unvermeidlich zu Formalisierungen und Begrenzungen des Handlungsrahmens der Hochqualifizierten.

Mit der Herausbildung der von uns untersuchten kleinen und mittleren Unternehmen der Internetwirtschaft vollzieht sich eine gegenläufige Entwicklung: Formalisierungen und entscheidungsrelevante Begrenzungen der Handlungsrahmen werden hier wieder deutlich zurückgenommen. Folgerichtig erscheinen diese Unternehmen in ihrer Mischung aus familiärer und libertärer Atmosphäre den Beteiligten oft auch mehr wie die Fortführung des Typus der studentischen Arbeitsgruppe in Richtung einer Kooperative oder einer Art von Gemeinschaftspraxis, als dass sie sich als Akteure eines "normalen" Unternehmens sähen. Erst dort, wo sich eine Aufweitung der Beschäftigtenzahl in eine Größenordnung vollzieht, die dieser Vorstellungswelt den Boden entzieht (etwa ab 100 Beschäftigten), bilden sich nun auch hier jene Probleme deutlicher heraus, um die die Debatte in den Großbetrieben schon seit Jahrzehnten kreist: Probleme der Formierung und Kontrolle der Arbeit einerseits und die Frage nach den geeignetsten Formen der Interessenvertretung andererseits; Formen einer Interessenvertretung allerdings, die zwar den bis dahin dominanten eher familiären Stil ablösen, die aber gleichzeitig den Besonderheiten des beruflichen Selbstverständnisses und den konkreten Umständen und Erfordernissen der spezifischen Tätigkeit von Hochqualifizierten Rechnung trägt - und die sich darin auch weiterhin von den traditionellen Mustern der Interessenvertretung der übrigen Beschäftigten mehr oder minder deutlich unterscheidet.

1.3. Ziel und Aufbau der Studie

Empirische Studien sind, sofern es sich nicht um Längsschnittuntersuchungen handelt, notwendigerweise Momentaufnahmen, das gilt auch für die vorliegende Arbeit. Die „Halbwertszeit“ von

Forschungsergebnissen kann, je nach Untersuchungsmethode, Kenntnis über den Untersuchungsgegenstand und der Entwicklungsdynamik im Untersuchungsfeld, vergleichsweise kurz sein. Dies gilt umso mehr, wenn es sich, wie bei dem hier interessierenden Gegenstandsbereich, um eine „terra incognita“ (Boes 2002), um ein wenig „beforschtes“ und zudem äußerst heterogenes und dynamisches Untersuchungsfeld handelt. Ein solches Feld „sperrt“ sich nicht selten gegen eindeutige Interpretationen, wartet mit Ambivalenzen und Uneindeutigkeiten auf und macht Generalisierungen schwierig. Aus den genannten Gründen wird mit Blick auf die Interpretation der aktuellen „Vorgänge“ in der Internetwirtschaft für eine differenziertere „unaufgeregtere“ Sicht der Dinge, wenn man so will, für eine „Entschleunigung der Mitbestimmungsdebatte“ im Bohmeyerschen Sinne plädiert. Denn ebenso wenig wie der „Internet-Hype“ automatisch das Ende der verfassten Mitbestimmung nach sich gezogen hat, ebenso wenig wird die Krise automatisch eine nachhaltige und dauerhafte Veränderung der Einstellung der Mehrzahl der Beschäftigten und Unternehmen zu den klassischen Interessenvertretungsstrukturen und den Institutionen der Mitbestimmung zur Folge haben. Die in der Connex.av-Studie transportierte Annahme, Krisenerfahrungen würden den Gewerkschaften die Angestellten in die Arme treiben und die Etablierung von Betriebsräten sei nur eine Frage der Zeit und des „Leidensdrucks“ der Betroffenen, hat sich in der Vergangenheit schon als trügerisch erwiesen (dritte Kraft-Diskussion). Unseren Ergebnissen zufolge wäre eine solche monokausale Ableitung „zu kurz gesprungen“. In diese Richtung weisen auch abgeschlossene Studien, die übereinstimmend zu dem Ergebnis kommen, dass insbesondere hochqualifizierte Angestellte ein eher distanziertes bis ablehnendes Verhältnis zu den Gewerkschaften haben (Vgl. Abel et al. 1998, Faust et al. 2000). Die Herausbildung dieses Verhältnisses ist vor allem auch auf die Art der (vor-)beruflichen Sozialisation der HQA sowie auf ihr berufliches Selbstverständnis zurückzuführen und dementsprechend langfristig und „stabil“ angelegt. Realistische Prognosen werden daher nur von graduellen Veränderungen dieses Verhältnisses durch akute Krisen ausgehen können. Was die Gründung von Betriebsräten anbelangt, muss von einem vergleichsweise komplexen „Vorgang“ ausgegangen werden, denn die Etablierung von Betriebsräten ist an verschiedene Bedingungen (individuelle sowie überindividuelle) geknüpft. Keinesfalls sollte aber die Gründung eines Betriebsrates in einem Internetunternehmen zwangsläufig mit einer Affinität der Beschäftigten zu den Gewerkschaften gleichgesetzt werden (vgl. Kotthoff 1992; 2001).

Der vorliegende Bericht wird diese und andere Thesen anhand der von uns erhobenen empirischen Daten diskutieren. Zunächst wird in Kapitel 2 das Untersuchungsdesign vorgestellt und das methodische Vorgehen beschrieben. Es wird detailliert auf die Anlage der beiden qualitativen bzw. quantitativen Teilstudien und die ihnen jeweils zugrundeliegenden Auswahlverfahren eingegangen.

In Kapitel 3 *Organisation und Management von (Wissens-)Arbeit als „strategische bricolage“ – Internetfirmen zwischen Flexibilität und Formalisierung* gehen wir der Frage nach, wie die untersuchten Unternehmen auf die Krise und den Wandel der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagiert haben und wodurch bestehende Unterschiede in den Reorganisationsprozessen, den Veränderungszielen und den zukünftigen unternehmerischen Herausforderungen determiniert sind. Es werden die zentralen organisatorischen Handlungsvoraussetzungen dargestellt, die in ihren Ausprägungen einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeits- und Leistungssituation der Angestellten, auf ihre beruflichen Interessen und Perspektiven, und auf die Möglichkeiten ausüben, Interessen zu artikulieren, zu kommunizieren und durchzusetzen. Wir wenden uns in diesem Kontext drei zentralen Reorganisationsdimensionen zu: der

Unternehmensorganisation, der Arbeitsorganisation sowie dem Personalmanagement und fragen nach der Formalisierung und Professionalisierung von Strukturen und Akteuren. Hier werden wir zeigen, dass der Mythos von einer zwangsläufigen „Formalisierung“ der Internetfirmen nach der Krise im Sinne eines „one best way“ (bspw. Kühl 2002) in der Realität unserer Unternehmen keine Entsprechung findet. Stattdessen können „Hybridmodelle der klassischen Unternehmensorganisation – dynamische Organisationsstrukturen als Desiderat wachsender Unternehmen“ (Ganz 2001) beobachtet werden. Die zentrale Herausforderung für schnell wachsende junge Unternehmen kann einer solchen Interpretation folgend vor allem darin gesehen werden, gewachsene informelle Strukturen in einer Weise zu verstetigen, dass neben Effektivität auch Effizienz erreicht wird. Entscheidend für den Erfolg dieses Prozesses ist die erfolgreiche Identifikation sowohl derjenigen Elemente von Chaos, die gebraucht werden, um Kreativität und Flexibilität der Unternehmen und Beschäftigten zu erhalten, wie auch derjenigen Elemente von Ordnung und Kontrolle, die helfen, die Reibungsverluste gering zu halten und die notwendige Stabilität und Handlungssicherheit für die betrieblichen Akteure und ihr berufliches Handeln zu gewährleisten (vgl. Ganz 2001).

In Kapitel 4 Beschäftigungsrealität, berufliche Interessen und Bewältigung der Arbeitssituation - Arbeitnehmer auf dem Weg zum Arbeitskraftunternehmer? steht die aktuelle Leistungssituation der Angestellten im Mittelpunkt. Das Erkenntnisinteresse zielt auf zwei Dimensionen. Erstens auf das „berufliches Selbstverständnis“ der Befragten: Was erwarten sie von ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen, welche zentralen beruflichen und außerberuflichen Interessen werden formuliert? Zweitens auf die Verarbeitung der Arbeits- und Leistungssituation: Wie beurteilen die HQA ihre Arbeitsbedingungen und wie gehen Sie mit den Veränderungs- und Reorganisationsmaßnahmen um? Charakteristisch ist für die meisten Beschäftigten in den Internetfirmen der ausgeprägte Wunsch nach einer kreativen Tätigkeit, großen Freiräumen und Selbstverwirklichung. Die hohe intrinsische Motivation und die ausgeprägte Beitragsorientierung der von uns Befragten Internetworker entspricht dabei der für hochqualifizierte Angestellte traditionellerweise typischen Arbeitshaltung. Dennoch sind deutliche (Werte-) Verschiebungen und veränderte Bewältigungsstrategien gerade für die Gruppe der jüngeren Angestellten erkennbar. Sie beziehen sich vor allem auf die Zukunfts- und Beschäftigungsperspektiven und die neuen beruflichen Anforderungen in Sachen Selbstverantwortlichkeit und -organisation. Sie sind Bestandteil eines neuen Verhältnisses zur Arbeit, dass sie trotz der im Kern angestelltentypischen Arbeitsorientierungen von denen „normaler“ Angestellter in klassischen Industrieunternehmen unterscheidet. Wichtig sind in diesem Kontext die Sozialbeziehungen in den Unternehmen sowie das Verhältnis der Beschäftigten zum Unternehmen an sich. Vieles deutet daraufhin, dass im hier interessierenden Untersuchungsfeld der „neue psychologische Vertrag“ (Fischer 1995; Moore 1994) als „Arbeitsgrundlage“ von den Beteiligten betrieblichen Akteuren akzeptiert wird.

Kapitel 5 Interessenregulation und Mitbestimmung in der Internetwirtschaft beschäftigt sich mit der Frage der Interessenaushandlung in den Unternehmen und der Rolle kollektiver Regelungen im hier interessierenden Feld. Wir fragen danach, welche Wege (individuell oder kollektiv) die Beschäftigten bei dem Versuch der Durchsetzung ihrer Interessen beschreiten und wie sich die diesbezüglichen Handlungsmöglichkeiten in den untersuchten Unternehmen darstellen. Dem Mythos vom ausschließlich auf das individuelle Wohl und die persönliche Gewinnmaximierung bedachtem neuen Arbeitskrafttyp halten wir die eher ambivalente Regulationspraxis in den Unternehmen entgegen. Ausgehend von der

empirischen Erkenntnis, dass die Beschäftigten ihre Interessen zunächst einmal individuell und in einer direkten Aushandlung mit ihren Vorgesetzten und den Unternehmensverantwortlichen vertreten, kann gezeigt werden, dass die kollektivistische Variante prinzipiell nur in einigen Fällen kategorisch abgelehnt wird. In vielen Unternehmen existieren alternative Gremien, denen ein kollektives Regelungsmoment inhärent ist und die sich einer großen Zustimmung in der Belegschaft erfreuen. Auch die Tatsache, dass ein Teil der Beschäftigten einerseits eine prinzipielle (normative) Zustimmung zu Betriebsräten (stark) und Gewerkschaften (sehr schwach) als wichtige gesellschaftliche Institutionen artikuliert, andererseits aber ihre Inanspruchnahme als Vertretungsinstanz der eigenen beruflichen Belange teilweise vehement ablehnt, bestätigt diese auf den ersten Blick „ambivalente Haltung“. Bei genauerer Betrachtung löst sich diese scheinbare Ambivalenz allerdings auf, und es wird eine komplexe Struktur der Interessenaushandlung in den Unternehmen erkennbar, die durch das Selbstverständnis der Beschäftigten und die spezifischen betrieblichen Handlungskonstellationen und Rahmungen einerseits sowie das „öffentliche Bild“ bzw. Image der traditionellen Institutionen (Betriebsräte und Gewerkschaften) andererseits beeinflusst wird. Die Interessenregulationspraxis, so das Ergebnis, ist durch eine ähnliche „Flexibilität“ gekennzeichnet, wie das berufliche Handeln der HQA selbst und damit in hohem Maße anlass-, situations- und akteurbezogen. Praktiziert wird zumeist ein „Nebeneinander“ individueller und kollektiver Interessenvertretung, wobei große Unterschiede in der kollektiven Vertretungsarbeit (Inhalte und Akteure) und ihrer Institutionalisierung auf der betrieblichen Ebene (BR vs. alternative Gremien) auszumachen sind. Insgesamt kann aber von einer prinzipiellen Komplementarität individueller und kollektiver Regulationsmuster ausgegangen werden.

In Kapitel 6 werden wir vor dem Hintergrund unserer empirischen Ergebnisse einen Blick in die Zukunft der Mitbestimmung werfen (Stichwort: verhandlungsorientierte Regulierungsmuster und –strategie angelehnt an den Prinzipien der diskursiven Koordinierung und verantwortungsvollen Autonomie).

Kapitel 2 Untersuchungsdesign und Untersuchungsmethode

Die Internetwirtschaft als Teil der „New Economy“ ist u.a. als Untersuchungsgegenstand gewählt worden, weil die Unternehmensbelegschaften in diesem Bereich das insgesamt hohe Ausbildungsniveau in den stark wissens- und technologiezentrierten Betrieben der "New Economy" ausreichend widerspiegeln²⁴ und weil die dort Beschäftigten im Allgemeinen als Leitbild des modernen Arbeitnehmers gelten. Zudem sind die dort scheinbar existierenden Formen von Arbeit und Mitbestimmung sowohl in hohem Maße als zukunftssträftig betrachtet als auch sehr kontrovers diskutiert worden – obwohl kaum empirische Studien über die Internetwirtschaft und keine umfassenden Erkenntnisse vorliegen, zumindest nicht unter den in Kapitel 1 entworfenen Fragestellungen. An diesem Untersuchungsgegenstand lässt sich beispielhaft darstellen, wie die Bedeutung der eigentliche Sachspezifik von Wissensarbeit für die Beschäftigungsrealität und Arbeitssituation, für die Interessenregulation und Mitbestimmung hinter eine ideologie- und krisenbeeinflusste Diskussion in den Hintergrund tritt.

Wir haben die methodologische Strategie in unserem Projekt an Überlegungen von Prein, Kelle und Kluge (1993, 9) zur Integration von qualitativen und quantitativen Auswertungsverfahren angelehnt. Unser Vorgehen entspricht in wesentlichen Teilen dem so genannten Phasenmodell nach Barton und Lazarsfeld (1984). Der Schwerpunkt unserer Studie lag zunächst auf der methodisch kontrollierten Generierung neuer, qualitativer Erkenntnisse. Ein direkter quantitativer Zugang in das unbekannte Untersuchungsfeld wäre methodisch und inhaltlich sinnlos gewesen, da weder Erkenntnisse über das relevante Alltagswissen noch über die Deutungsmuster und Handlungsorientierungen der zu befragenden Angestellten vorlagen²⁵. Die Präsentationen unserer Ergebnisse auf verschiedenen Veranstaltungen der Hans-Böckler-Stiftung haben allerdings gezeigt, dass die Kombination qualitativer und quantitativer Methoden nicht zuletzt aus forschungsökonomischen Gründen sehr selten genutzt wird. Um Missverständnissen und Fehlinterpretationen vorzubeugen, wird der von uns gewählte Forschungsansatz an dieser Stelle noch einmal ausführlicher als üblich beschrieben. Folgendes Zitat beschreibt die grundlegende Systematik der Methodenintegration, auf der unsere Untersuchungen basieren:

Qualitative Analysen sind dazu geeignet „[...] spätere quantitative Forschung anzuregen und systematisch zu präzisieren; darüber hinaus legen sie die Dimensionen und Kategorien an den Seiten der Tabellen fest, in die dann die quantitative Forschung die tatsächlichen Häufigkeiten und Maßzahlen eintragen kann.“ (Barton, Lazarsfeld 1984, 69).

Qualitative Analysen sind also in der methodologischen Logik des Phasenmodells der quantitativen Forschung *vorgeschaltet*. Sie können nach Barton und Lazarsfeld „zu überraschenden neuen Einsichten und Erkenntnissen führen, indem sie auf neue ungeklärte Phänomene hinweisen [...], sie können erste Anhaltspunkte für bestehende statistische Zusammenhänge zwischen relevanten soziologischen Sachverhalten liefern“ (zitiert nach Kelle 1994, 41) und sie dienen zur Öffnung von unbekannten

²⁴ Vgl. Accenture/eclab-Prof. Wirtz (2001): Arbeitszufriedenheit im E-Business, Analyse der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit in deutschen E-Business Unternehmen, Witten-Herdecke, 19.3.2001

²⁵ Ein quantitativer Zugang wäre – wie Prein, Kelle und Kluge anschaulich beschreiben – gleichzusetzen mit einem unreflektierten und unsystematischen Ziehen von „[...] Hypothesen aus einer Lostrommel [...], um sie anschließend zu prüfen.“ (1993, 12)

Problemfeldern. Die Kombination von qualitativen Interviews und quantitativ-standardisierter Befragung – die über das „übliche“ Maß empirischer Forschungsarbeit hinausreicht – hat demnach folgende Intention:

1. Die genutzten *qualitativen* Verfahren des methodisch kontrollierten Fremdverstehens dienen primär der Hypothesengenerierung: Die inhaltlichen Erkenntnisse und die in dieser Arbeit formulierten theoretische Zusammenhänge zwischen verschiedenen Sachverhalten basieren auf der qualitativen Vorstudie.
2. Die genutzten *quantitativen* Verfahren dienen primär der Hypothesenprüfung. Erst die qualitativen Erkenntnisse erlauben es, dass in der quantitativen Studie zielgerichtet und nicht „ins Blaue“ hinein gefragt wird. Die quantitative Befragung diene also der Überprüfung und Präzisierung der inhaltlich-qualitativen Hypothesen der Vorstudie, u.a. durch die Ermittlung von Häufigkeiten und ausgewählten Korrelationsprüfungen.
3. Beide Methodenstränge sind chronologisch miteinander verbunden: Der qualitativen Vorstudie folgt die quantitative Untersuchung. (Vgl. Prein, Kelle, Kluge 1993, 9ff.)²⁶

Nur wenn auf der Grundlage theoretischer Vorannahmen qualitativ begründete Zusammenhänge zwischen zwei Sachverhalten bestehen, macht die quantitative Erhebung von Häufigkeiten einen Sinn. Entsprechend sind die illustrierenden Grafiken bzw. Diagramme (quantitativer Häufigkeiten und Kreuztabellierungen) zu lesen.

Aus den genannten Gründen ist der erste Teil der empirischen Untersuchung als eine qualitative, weil explorative Querschnittstudie angelegt. So wurde ein offener Zugang in ein „unbekanntes Terrain“ ermöglicht, da sich qualitative Methoden flexibel dem Erkenntnisfortschritt anpassen lassen und eine Vorstrukturierung der Empirie durch vorgefasste Ansätze, Konzepte, Theorien oder Ideologien verhindern helfen. Das zu untersuchende Terrain erhält so erst durch die gewonnenen Erkenntnisse seine Gestalt. Die Erkenntnisse wiederum werden auf die Frage- und Problemstellungen rückbezogen, so dass die Suchrichtung konkretisiert, korrigiert und modifiziert werden kann. Der methodische Einstieg in die Untersuchung bestand also im Kern darin, in einer intensiven Auseinandersetzung mit der Empirie neue theoretische Erkenntnisse zu gewinnen. Diese Erkenntnisse wurden im zweiten, *quantitativen* Teil der Untersuchung genutzt, um die identifizierten relevanten Problembereiche zielgenauer hinterfragen zu können.²⁷

Im Folgenden wird dieses methodisch zweigeteilte Vorgehen im Einzelnen erläutert (2.1), bevor explizit auf die Auswahl und die Darstellung der qualitativ (2.2.1) und der quantitativ (2.2.2) erhobenen Unternehmen und Untersuchungsgruppen eingegangen wird.

²⁶ Prein, Kelle und Kluge geben als Kritik am Phasenmodell zu bedenken, dass es vielfach „[...] nicht zur Generierung sinnvoller Hypothesen einsetzbar [ist], weil bestimmte objektive Merkmale der Sozialstruktur mit Hilfe qualitativer Verfahren nicht abgebildet werden können“ (1993, 41); im Ergebnis würden lediglich subjektive Interpretationen der Akteure stehen. Dem möchten wir entgegen, dass unser Interesse – erstens – gerade auf der Perspektive verschiedener Akteure und ihren subjektiven Sichtweisen gelegen hat und dass wir – zweitens – in unserer Erwartung bestätigt worden sind, dass die befragten hochqualifizierten Angestellten durchaus in der Lage sind, objektive sozialstrukturelle Einflüsse auf ihr Handeln zu erkennen und zu benennen.

²⁷ Eine einheitliche Strategie zur Methodenintegration, die „quantitativen und qualitativen Forschungsergebnissen a priori einen forschungslogischen oder theoretischen Status zuweist“ (Prein/Kelle/Kluge 1993, 41), lässt sich nicht formulieren. Die von uns gewählte Strategie erklärt sich aus den theoretischen Vorannahmen über den Forschungsgegenstand und aus einem konkreten Bezug zur Forschungspraxis (Siehe dazu Kapitel 2.1)

2.1 Methodisches Vorgehen und Auswahlkriterien der Samples

2.1.1 Die qualitative Vorstudie

Angelehnt an die Methodologie der „Grounded Theory“ von Glaser und Strauss (1998) bestand das Ziel der Vorstudie in einer zielgerichteten Erarbeitung von Hypothesen in der direkten Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial, also mit einem eindeutigen *Gegenstandsbezug*. Die Datenerhebung erfolgte also weder „theorielos“ noch ausschließlich theoriegeleitet mit Hilfe von vorgefassten theoretischen Konzepten: Im Mittelpunkt steht ein theoretisch offener Zugang, der zwar durch eine bewusste Explikation von Vorannahmen²⁸ angeleitet, aber eben nicht determiniert wird. So ist es möglich, den eigenen Forschungsprozess kontrollieren und reflektieren zu können. Da die explizierten Vorannahmen für relevante Problembereiche sensibilisieren, bilden sie als heuristische Konzepte (sog. „sensitizing concepts“) eine Rahmung für ein zielgerichtetes methodisches Vorgehen. Die Entwicklung und Erhärtung von Hypothesen geht somit einerseits von den theoretischen Vorannahmen und andererseits vom empirischen Material selbst aus.²⁹

Im Einzelnen bedeutet dies, dass das existierende Vorwissen um die potenzielle Relevanz von bestimmten Problembereichen (bzw. Kategorien) in die Datenerhebung respektive in die Formulierung von qualitativen bzw. nicht-standardisierten Gesprächsleitfäden einfließt. Diese Gesprächsleitfäden bilden die Basis für die so genannten problemzentrierten Interviews (Witzel 1982), die zur eigentlichen Datenerhebung dienen. Die auf Grundlage des Vorwissens strukturierten Leitfäden bilden mit ihren vorläufigen Kategorien eine grobe Orientierung für die anzusprechenden Bereiche, sie lassen den Befragten aber einen großen Raum für ihre eigene Problemsicht, die es zu ermitteln gilt. Im Sinne der theoretischen Sensibilität ermöglicht es diese Interviewform, sowohl mit Hilfe des vorläufigen Wissens der Forschenden die Daten zielgerichtet zu erheben als auch dieses heuristische Vorwissen offen zu halten, um es erneut an der sozialen Realität messen zu können.

In der Situation des Interviews selbst wurde darauf geachtet, sich auf die Sprachebene der Befragten einzulassen und eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herzustellen, ohne allerdings die erforderliche informierte Distanz zu gefährden und einem subjektiven Bias aufzusitzen.

Um die Vorannahmen auf Grundlage der Gespräche konkretisieren oder modifizieren zu können, war es erforderlich, die Gesprächsinhalte in vollem Umfang zu erfassen. Entsprechend wurden die Interviews vollständig transkribiert und in ein Programm zur Textanalyse (MAXQDA – Software for qualitative Data Analysis) eingelesen.

Mit Hilfe der vorläufigen Kategorien aus den Gesprächsleitfäden wurde in MAXQDA ein Kategoriesystem erstellt. Alle Textpassagen der Interviews wurden markiert und bestimmten Kategorien zugeordnet. Im Verlauf dieses Prozesses der Ausdifferenzierung und Präzisierung werden die *vorläufigen* Kategorien der

²⁸ Zu diesen Vorannahmen bzw. Vorwissen zählen empirisch gehaltvolles Alltagswissen, gezielt erhobenes Kontextwissen zur Spezifik des Gegenstandsbereiches, ein handlungstheoretischer Ansatz, die Erkenntnisse aus der arbeits-, industrie- und organisationssoziologischen Diskussion sowie aus der Diskussion um die sachliche Spezifik von Wissensarbeit. (Siehe Kapitel 1)

²⁹ Diese Methode entspricht weder der Induktion noch der Deduktion, forschungsleitend ist hier die so genannte „Abduktion“ als eine Form des logischen Schlussfolgerns. Die Abduktion ermöglicht es, unerwartete und neue Phänomene mit den theoretischen Vorannahmen zu neuen Erklärungen zu verbinden.

Gesprächsleitfäden zu *endgültigen* Kategorien. Die methodische Kontrolle erfolgt hier folgendermaßen: Zum einen werden die Kategorien erweitert, wenn die Befragten neue Bereiche ansprechen, die mit den vorhandenen, vorläufigen Kategorien der Gesprächsleitfäden nicht erfasst werden können. Und zum anderen werden die vorläufigen Kategorien ausdifferenziert, indem ihnen Subkategorien (ihre empirischen Ausprägungen) zugeordnet werden. Dieser methodisch kontrollierte Vorgang der Zuweisung von Textstellen zu Kategorien wird als Dimensionalisierung bezeichnet: Die vorläufigen oder leeren

Auszug aus Kategorienschema
Organisation: ♦ Aufbauorganisation ... ♦ Ablauforganisation: • Arbeitsformen ... • Arbeitsort ... • Arbeitszeit: ▪ Überstunden ... ▪ Regelarbeitszeit ... ▪ Arbeitszeitkonten ... ▪ Zeiterfassung: - Zeiterfassung zur Arbeitszeitkontrolle - Zeiterfassung zu Abrechnungszwecken - versteckte Zeiterfassung - soziale Kontrolle durch Kollegen

Tabelle 1: Beispiel der Dimensionalisierung (Kategorie Organisation)

Kategorien werden mit (empirischem) Inhalt gefüllt. Bei diesem Prozess gilt es, die *Vergleichsdimensionen* zu finden, also die Kategorien, die auf Grundlage der Forschungsfragen und der sensibilisierenden theoretischen Konzepte eine besonders hohe Relevanz besitzen und die im Folgenden in ihren Ausprägungen verglichen werden sollen. In der voranstehenden Tabelle 1 ist die Kategorie „Organisation / Ablauforganisation“ dimensionalisiert in die Subkategorien „Arbeitsformen“, „Arbeitsort“ und „Arbeitszeit“. Diese Subkategorien fungieren ihrerseits

wiederum als Kategorien und weisen Subkategorien auf usw. Auf diese Art und Weise können über das gesamte Datenmaterial hinweg Ähnlichkeiten und Unterschiede für die einzelnen Vergleichsdimensionen deutlich hervorgehoben werden.

In einem weiteren Schritt wurden einzelne Vergleichsdimensionen aufeinander bezogen, zum Beispiel die Vergleichsdimension „Ablauforganisation“ in ihren Ausprägungen der „Arbeitszeit“ mit der Vergleichsdimension „Kontrolle & Vertrauen“ in ihren Ausprägungen des „Arbeitsablaufes“ (Tabelle 2).

Ablauforganisation	Kontrolle und Vertrauen „Y“	
	Arbeitsablauf „Y ₁ “ ▪ keine Vorgaben, es zählt nur das Ergebnis	Arbeitsablauf „Y ₂ “ ▪ zu erfüllende „Meilensteine“ als Vorgaben
Arbeitszeit: ▪ Zeiterfassung „X ₁ “: - Zeiterfassung zur Arbeitszeitkontrolle	keine Fallausprägungen	1 Fallausprägung von 10 Fällen
Arbeitszeit: ▪ Zeiterfassung „X ₂ “: - Zeiterfassung zu Abrechnungszwecken	3 Fallausprägungen von 10 Fällen	8 Fallausprägungen von 10 Fällen

(Quelle: Systematik der Darstellung in Anlehnung an Kluge, Kelle 1999, 87)

Tabelle 2: Zweidimensionaler Merkmalsraum mit jeweils zwei Ausprägungen der Vergleichsdimensionen „Ablauforganisation“ (X) und „Kontrolle und Vertrauen“ (Y) ³⁰

Mit diesem Vorgehen können die erhobenen Fälle gruppiert und in ihren empirischen Regelmäßigkeiten analysiert werden. Ziel ist es, die theoretisch möglichen Kombinationen auf wenige, aber im Untersuchungsbereich existierende und bedeutsame Typen zu reduzieren³¹, um die übergreifende Strukturen im Datenmaterial herauszuarbeiten. So lassen sich typische Muster erkennen und inhaltliche Sinnzusammenhänge als qualitative Arbeitshypothesen herausarbeiten. Diese Art der Aufbereitung des qualitativen Datenmaterials dient der Fokussierung bzw. dazu, gegenstandsbezogen eine zielgenauere quantitative Blickrichtung zu erreichen (Vgl. 2.2.2).

Die Auswahl der qualitativ zu erhebenden Unternehmen und der Untersuchungsgruppe erfolgte nach dem Prinzip der „maximalen Kontrastierung“ (Lamnek 1989, 110). Damit sollte keine statistische Repräsentativität erreicht werden, sondern es galt, das „Typische“ der Internetunternehmen und der dortigen Arbeits- und Beschäftigungssituation zu ermitteln. Das Prinzip der maximalen Kontrastierung geht zurück auf das so genannte „theoretical sampling“ (Glaser, Strauss 1998): Das Ziel besteht darin, systematisch und unter Anleitung der oben beschriebenen theoretischen Sensibilität nach Kontrastfällen zu suchen, die neue Erkenntnisse versprechen. Die gerichtete Suche trägt dazu bei, die Bereiche, die aufgrund der Fragestellungen relevant sind, gezielt miteinander zu vergleichen. Weniger relevante Bereiche können so ausgeschlossen werden. Ein „Sättigungseffekt“ ist dann zu erwarten, wenn keine Kontrastfälle mehr gefunden werden bzw. wenn sich eine Häufung von Ähnlichkeiten einstellt. (Vgl. Kelle, Kluge 1999, 45).

³⁰ Im Beispiel der Tabelle 2 besitzt die Kombination „Arbeitszeit / Zeiterfassung zu Abrechnungszwecken“ und „Arbeitsablauf / zu erfüllende Meilensteine als Vorgaben“ („X₂ – Y₂“) eine hohe theoretische Relevanz für die Arbeitsorganisation; der Merkmalsraum „Arbeitszeit / Zeiterfassung zur Arbeitskontrolle“ und „Arbeitsablauf / keine Vorgaben, es zählt nur das Ergebnis“ („X₁ – Y₁“) dagegen besitzt keinerlei theoretische Bedeutung: Denn diese Kombination ist in der empirischen Realität unseres Untersuchungsfeldes nicht vorhanden.

³¹ Lazarsfeld und Barton (1951/1955) bezeichnen diesen Vorgang der Reduktion als „typologische Operation“.

Als Vorbereitung zur Datenerhebung wurden intensiv Informationen über die Internetwirtschaft als Teilsegment der IT-Industrie gesammelt. Eine brauchbare Differenzierung der Internetwirtschaft bietet der Gesamtverband der Digitalen Wirtschaft im Deutschen Multimedia Verband (dmmv) mit einer Aufteilung in vier Wirtschaftsbereiche, die für unsere Untersuchung übernommen wird:

- IT Software (Developing & Providing: Standard- und Individualsoftware),
- Solution & Service (Consulting & Making: Systemdienstleister, e-business, Internetagenturen sowie Multimedia- und Internetdienstleister),
- Zugangsplattformen (Connecting & Providing: Online-Dienstleistungen) und
- Internetangebote (Serving, Selling & Offering = e-commerce, e-content, e-services).

Zum Bereich der Internettechnologie sind alle Unternehmen zu zählen, die das Medium Internet als Hauptgeschäftsfeld nutzen:

„Alle Unternehmen eint die Arbeit mit immateriellen, digitalen Gütern. Die Unternehmen der Digitalen Wirtschaft entwickeln, veredeln, speichern oder distribuieren digitales, geistiges Eigentum [...] Alle Unternehmen der Digitalen Wirtschaft eint ferner die Nutzung des Internets, mobiler Plattformen so wie in Zukunft der Kabel- und Satellitenvertriebswege.“ (dmmv, 2002)

Entscheidend für das richtige Verständnis des Kerngeschäftsfeldes „Internet“ ist hierbei ein Umstand, der der sachlichen Logik von Wissensarbeit entspringt – im Gegensatz zu Produkten mit hohen wertmäßigen Anteilen an Arbeit und Material erhalten die immateriellen Produkte der Internetwirtschaft als wissensintensive Dienstleistungen ihren Wert in Gänze oder zum Großteil aus der enthaltenen Expertise bzw. der „embedded intelligence“ (Rappaport, Halevi 1991, 53, zitiert nach Willke 1998, 163). In diesem Sinne haben wir Produzenten von Hardware usw. aus unserem Sample ausgeschlossen.

Auf dieser Grundlage und auf Basis von weiteren Vorannahmen³² wurden bestimmte Kriterien aufgestellt, um eine inhaltlich orientierte und systematische Auswahl von Unternehmen zu ermöglichen. Die Unternehmen wurden ausgewählt mit einer möglichst hohen Streuung in Bezug auf

- die Bereiche der Internetwirtschaft,
- die regionale Herkunft,
- die Rechtsform,
- die Unternehmensgröße,
- das Unternehmensalter,
- und die Form der Mitbestimmung.

So sollte unter Umgehung segmentbezogener, regionaler und größenspezifischer Verzerrungen gewährleistet sein, eine hohe Bandbreite an verschiedenen Unternehmen zu erhalten und entsprechend reichhaltige Ergebnisse zu generieren.

³² Die wesentlichen Vorannahmen werden bei der Vorstellung der Unternehmen und der Untersuchungsgruppe im Einzelnen dargelegt.

2.1.2 Die quantitative Studie

In der quantitativen Studie wurde auf Basis der qualitativ generierten Hypothesen ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der einer erheblich größeren Zahl von hochqualifizierten Angestellten (HQA) und Geschäftsführern in der Internetwirtschaft vorgelegt wurde. Neben den geschlossenen Fragen mit einer („single-choice-variables“) oder mehreren („multi-choice-variables“) vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, die auf Basis der qualitativen Erkenntnisse entwickelt wurden, bestand der Fragebogen zudem aus offenen Fragen („string-variables“). Sie dienten dazu, weitere Einschätzungen und Wertungen der Befragten in Bereichen zu erhalten, zu denen zu diesem Zeitpunkt erst unsichere Erkenntnisse vorlagen, die aber als wichtig erachtet wurden. Die Intention des so gestalteten Fragebogens liegt in der Überprüfung und Konkretisierung der qualitativen Hypothesen auf Grundlage einer größeren und belastbareren Datengrundlage, ohne allerdings eine Repräsentativität anzustreben.³³

Auf Basis des explizierten Vorwissens und der Erkenntnisse aus den qualitativen Gesprächen umfasst der quantitative Fragebogen fünf thematische Blöcke, an denen sich auch die weitere Auswertung orientiert:

- Unternehmensdaten (Kapitel 2.2.2)
- Untersuchungsgruppe: Struktur und persönliche Daten (Kapitel 2.2.2.)
- Unternehmensorganisation, Arbeits- und Leistungssituation (Kapitel 3 und 4)
- Beschäftigungssituation: Interessenlagen, Zukunft und Perspektiven (Kapitel 4)
- Partizipation und Mitbestimmung (Kapitel 5)

Eine Besonderheit besteht in der Durchführung der Studie als Online-Umfrage. Dieser Weg wurde gewählt, da das Internet als das originäre Arbeitsfeld hochqualifizierter Wissensarbeiter in der untersuchten Internetwirtschaft gilt. Mit diesem Vorgehen wurde eines der gravierendsten Probleme der Online-Forschung – die Begrenzung der Grundgesamtheit auf Personen mit Internetzugang – abgeschwächt. Andere Probleme, z.B. fehlende Kenntnisse über die Größe der Grundgesamtheit (wie es z.B. bei aktiv rekrutierten Panels möglich ist) haben direkte Auswirkungen auf die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse: Es bestand keine forschungsökonomisch vertretbare Möglichkeit, die Selbstselektion der Teilnehmer zu umgehen, so dass eine Repräsentativität der Ergebnisse nicht gegeben ist.

Die Vorbereitung der quantitativen Datenerhebung knüpft an die qualitative Studie an: Orientiert an der Einteilung des Gesamtverbands der Digitalen Wirtschaft (dmmv), der die Internetwirtschaft in die vier Wirtschaftsbereiche „IT-Software“, „Solution & Service“, „Plattformen“ und „Internet Angebote“

³³ Auf Basis der handlungstheoretisch ausgerichteten Forschungsfragestellung ging es uns zunächst darum, die individuellen Bewertungen und Zielsetzungen der Interviewten zu ermitteln und daraus inhaltliche Hypothesen abzuleiten. Wir sind grundsätzlich davon ausgegangen (und auch darin bestätigt worden), dass die qualitativ befragten hochqualifizierten Angestellten in der Lage sind, den Einfluss sozialstruktureller Kontextbedingungen auf ihr eigenes Handeln zu erkennen. Dieser Aspekt stellt eine elementare, aber häufig vernachlässigte Voraussetzung für die interpretative Arbeit der qualitativen Forschung dar, denn nur in diesem Fall kann die Bedeutung sozialstruktureller Einflüsse aus den subjektiven Aussagen der Gesprächspartner generiert werden.

segmentiert sieht, ist im Internet nach Verteilern und Multiplikatoren recherchiert worden. Neben den Kooperationsunternehmen, die im Vorfeld des Projektes akquiriert worden waren, wurden so weitere Unternehmen für eine Teilnahme an der quantitativen Befragung gewonnen:

Zunächst sind Multi-Media Unternehmen per E-Mail angeschrieben worden. Als Grundlage für dieses erste Mailing diente das dmmv-Multi-Media Ranking 2002 (www.dmmv.de), in dem die Top 100 bzw. 200 Multi-Media-Agenturen und e-business-Dienstleister nach Umsatz gelistet sind. Ein zweites Mailing hat Content-Management Unternehmen (CRS- und CRM-Unternehmen) ins Visier genommen. Unter „www.contentmanager.de“ sind sowohl die Unternehmen, die Content-Management-Produkte herstellen, als auch die Unternehmen, die Dokumenten-Management-Produkte entwickeln, eingetragen. In einem dritten Mailing schließlich sind alle Internet-Provider und Web-Hosts angeschrieben worden, die unter „www.webhost-list.de“ aufgeführt sind. Insgesamt wurden ca. 1000 Unternehmen angeschrieben.

2.2 Empirische Ergebnisse: Rahmendaten der Unternehmen und der Untersuchungsgruppen

2.2.1 Ergebnisse der qualitativen Vorstudie

In Anlehnung an die oben beschriebene Branchensegmentierung des Gesamtverbands der Digitalen Wirtschaft (dmmv), sowie auf Basis explizierter Vorannahmen und der so angeleiteten Formulierung von Auswahlkriterien nach Wirtschaftsbereich, Herkunft, Rechtsform etc. konnten 10 Unternehmen der Internetwirtschaft als Kooperationspartner gewonnen werden. Zwischen Oktober 2001 und Mai 2002 haben wir insgesamt *50 problemzentrierte Interviews* mit Beschäftigten und Unternehmensverantwortlichen in diesen Internetunternehmen durchgeführt.

Rahmendaten der qualitativ erhobenen Unternehmen

Der Großteil der Unternehmen stammt aus den Bereichen „Solution & Service“ (vier Unternehmen) und „IT-Software“ (drei Unternehmen). In den Bereich „Internetangebote“ sind zwei, in den Bereich „Plattformen“ ist ein Unternehmen einzuordnen. Hinter dieser Auswahl stand die Überlegung, dass sich die zu erhebende Arbeits- und Leistungssituation für die hochqualifizierten Angestellten bspw. in den Internetagenturen („Solution & Service“), in denen stark auf die Kundenbedürfnisse hin zugeschnittene Produkte (Einzelfertigung) erstellt werden und die Arbeit ausschließlich projektorientiert organisiert ist, wesentlich von der Situation in Unternehmen des Bereiches „IT-Software“ mit zum Teil in hohem Maße standardisierten Produkttools unterscheidet (eine Ausnahme bilden die „reinen“ Entwicklungsunternehmen). Die anzunehmenden Differenzen in der Arbeits- und Unternehmensorganisation dürften - so die Annahme - entsprechende Auswirkungen auf die Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten haben.

Die Auswahl der Unternehmen bezüglich ihrer „regionalen Herkunft“ als ein zweites Kriterium sollte Fehldeutungen verhindern, die regionalspezifisch auf sozio-kulturellen Einbettungen und institutionellen Stabilisierungen oder Agglomerationsvorteilen (Hellmer, Krumbein, Friese, Kollros 1999, 61) basieren. Die Unternehmen verteilen sich deshalb zu etwa gleichen Teilen auf den Raum Berlin (neben München eines

der „Ballungszentren“ der Internetwirtschaft), den nordwestlichen (Weser-Elbe-Region) und den westlichen Raum (Ruhrgebiet, Rheinland). Aus forschungsökonomischen Überlegungen haben wir auf eine Einbeziehung von Firmen aus dem süddeutschen Raum verzichtet.

Hinsichtlich der Rechtsform der untersuchten Unternehmen wurden jeweils zur Hälfte Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und Aktiengesellschaften (AG) ausgewählt, da die Art und Weise der Kapitalbeschaffung einen großen Einfluss auf die strategische Unternehmenspolitik ausübt (vgl. Kühl 2002). Wir sind darüber hinaus davon ausgegangen, dass die Eigentümerverhältnisse einen wesentlichen Einfluss auf das Selbstverständnis und die Unternehmenskultur, mit Einschränkungen auch auf das Betriebs- und Arbeitsklima haben. Aufgrund dieser Überlegungen wurden fünf managementgeführte Unternehmen und fünf eigentümergeführte Unternehmen ausgewählt. Von den fünf managementgeführten Unternehmen gehören zum Erhebungszeitpunkt zwei zu einem größeren Firmenverbund bzw. haben eine Anbindung zu einem Konzern.

Die Differenzierung der Unternehmen nach „Unternehmensgröße“ wie auch nach dem „Unternehmensalter“ basiert auf den Vorannahmen, dass die Unternehmensorganisation, die Arbeitsorganisation und das Personalmanagement mit dem Alter und der Größe der Firmen deutlich variieren können (vgl. Baukrowitz/Boes 2001). Vergleiche in unterschiedlich großen Unternehmen sollten die Analyse etwaiger Entwicklungsprozesse bezogen auf die strukturellen und organisatorischen Rahmungen der Firmen ermöglichen. Entsprechend den Vorschlägen der Gutachter im Rahmen der Antragstellung bei der Hans-Böckler-Stiftung haben wir uns explizit auf Unternehmen unterhalb einer Größe von 200 Beschäftigten konzentriert.

Die ausgewählten Unternehmen verteilen sich hinsichtlich ihrer Beschäftigtenzahl wie folgt: Die Hälfte der Firmen hat zwischen 20 und 50 Beschäftigte, drei Firmen haben eine Größe von mehr als 50 bis 100 Beschäftigten und zwei Unternehmen haben zum Untersuchungszeitpunkt weit mehr als 200 Beschäftigte. In Bezug auf das Gründungsdatum der Unternehmen wurde angestrebt, den Schwerpunkt auf die Zeit von 1996 bis 2000 zu legen, da diese Zeit als Boomphase der Internetwirtschaft gilt, ohne allerdings ältere Unternehmen (5-10 Jahre) zu vernachlässigen. Start-Ups im engeren Sinne (bezogen auf den Untersuchungszeitpunkt nicht älter als 1 Jahr) wurden in der qualitativen Vorstudie nicht berücksichtigt, da die Unternehmen hinsichtlich ihrer organisatorischen „Aufstellung“ bereits eine erste Konsolidierungsphase durchgemacht haben sollten.

Ein letztes, aber zentrales Auswahlkriterium bezog sich auf die Existenz von unterschiedlichen Formen der Interessenregulation. Dieses Kriterium sollte erstens dazu beitragen, möglichst vielfältige Arten der individuellen und kollektiven Interessenvertretung zu ermitteln. Dabei ging es uns – erstens – darum, aus der jeweiligen Regulationspraxis in den Firmen die Vor- und Nachteile bzw. die wesentlichen Unterschiede zwischen traditionellen und neuen Formen der Interessenvertretung hinsichtlich der Handlungsfelder der jeweiligen Gremien und ihre Auswirkungen auf das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten zu untersuchen. Diese Erkenntnisse sollten zweitens dazu dienen, eine möglichst reichhaltige Datenbasis für die Typologisierung zu erhalten, die für die Formulierung der Fragen zum Bereich Partizipation und Mitbestimmung in der sich anschließenden Online-Umfrage als Orientierung wichtig war. Das Sample wurde aus den genannten Gründen wie folgt zusammengestellt: Die Hälfte der untersuchten Unternehmen verfügt über keine institutionalisierte Interessenvertretung. In drei

Unternehmen existiert ein Betriebsrat, zwei besitzen alternative Gremien, die sich als „Beirat“ oder als Variation eines „Round Tables“ verstehen.

Rahmendaten der qualitativ erhobenen Untersuchungsgruppe (Beschäftigte)

Ebenso wie für die Unternehmensauswahl wurde auch für die zu befragenden Beschäftigten in den Unternehmen eine möglichst breite Streuung angestrebt. Dazu wurden bestimmte Kriterien in Form von „Beschäftigtenprofilen“ zusammengefasst. In allen Unternehmen konnten wir in Zusammenarbeit mit Unternehmensverantwortlichen ein Sample erarbeiten, dass folgende sechs Kriterien abdeckte³⁴:

- Alter
- Geschlecht
- Familienstand (alleinstehend; verheiratet, Lebensgemeinschaft mit Kind bzw. ohne Kind)
- Ausbildungs- und Qualifikationsniveau
- Tätigkeitsfeld
- betrieblicher Status (Führungskraft, Mitarbeiter)

Die genannten Kriterien wurden gewählt, weil bezogen auf die zentralen Fragestellungen nach der Interessenartikulation, der individuellen Verarbeitung der Arbeits- und Leistungsanforderungen sowie der Rolle der kollektiven Interessenvertretung im Untersuchungsfeld davon ausgegangen werden kann, dass sich je nach ihren Ausprägung signifikante Unterschiede in den Einstellungen und Erwartungen der Beschäftigten ergeben. So wurden junge Beschäftigte (bis 25 Jahre) ebenso wie Beschäftigte „mittleren“ Alters (30 Jahre und älter) und ältere Arbeitnehmer (über 40 Jahre) befragt.³⁵

Nicht zuletzt aufgrund der Prognosen, dass die Unternehmen der Internettechnologie als ein zukunftssträchtiger Bereich der IT-Industrie ein chancenreiches Arbeitsfeld für Frauen darstellen, wurde versucht, dass Sample in der Geschlechterverteilung annähernd paritätisch zu strukturieren. In den Gesprächen mit den Unternehmensverantwortlichen wurde jedoch schnell deutlich, dass von einer annähernden zahlenmäßigen Gleichverteilung der Geschlechter in den Unternehmen keine Rede sein kann. In der Regel sind die Belegschaften eindeutig männlich dominiert. Im Untersuchungssample finden sich aus diesem Grunde lediglich neun Frauen.

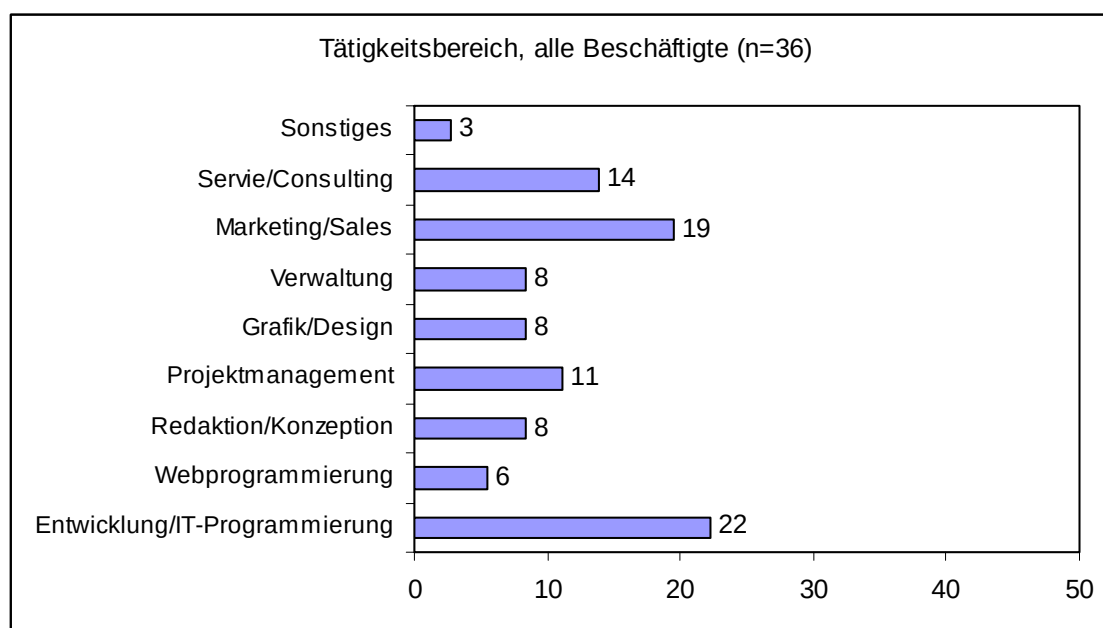
Eine weitere Arbeitshypothese bezog sich auf die Auswirkungen unterschiedlicher Lebensentwürfe und -situationen auf das Selbstverständnis der Angestellten bzw. auf die beruflichen und persönlichen Zielsetzungen, Arbeitszufriedenheiten, Karriereperspektiven etc. Es wurden deshalb sowohl alleinstehende Angestellte (10 Personen) wie auch Beschäftigte befragt, die in einer Lebensgemeinschaft oder Ehe leben (14). Insbesondere mit Blick auf die viel diskutierte Problematik, die sich hinter dem Begriff der „work-life-balance“ verbirgt, wurden auch Beschäftigte befragt, die Kinder haben (12 Personen).

³⁴ Eine Ausnahme stellen die Ausbildungswege dar, die zu individuell gestaltet und durch die Geschäftsführungen kaum nachvollziehbar sind, bzw. nicht entsprechend des Unternehmensdurchschnitts in den Beschäftigtenprofilen berücksichtigt werden konnten.

³⁵ Insbesondere bezogen auf die letzte Gruppe hatten die Geschäftsführer bzw. Personalverantwortlichen nicht selten Schwierigkeiten, uns Gesprächspartner zu nennen, da diese „älteren“ Mitarbeiter häufig in den Unternehmen gar nicht oder aber nur vereinzelt zu finden waren.

Hinsichtlich des Qualifikationsniveaus der Befragten wurde aufgrund der Tatsache, dass die Internetwirtschaft als Betätigungsfeld von in erster Linie hochqualifizierten Beschäftigten gilt, der Schwerpunkt auf die Befragung von Angestellten gelegt, die ein Hochschulstudium abgeschlossen haben (25 Personen). Was die Fachrichtungen der jeweiligen Abschlüsse anbelangt, so dominieren die technisch-naturwissenschaftlichen, gefolgt von den wirtschaftswissenschaftlich-kaufmännischen und den künstlerisch-gestalterischen bzw. geisteswissenschaftlichen Abschlüssen. Da in einigen Bereichen der Internetwirtschaft aber auch solche neuen Tätigkeitsfelder wie bspw. die „Webprogrammierung“ von großer Bedeutung sind und die diesbezüglichen Qualifikationen vor allem auf dem Wege der Umschulung und überbetrieblichen Weiterbildung erworben werden, wurden auch sog. Quereinsteiger befragt (sechs Personen). Das Sample wird komplettiert durch Angestellte, die über eine Lehrausbildung als „höchstem“ Ausbildungsabschluss verfügen (fünf Personen).

Weil wir in der Vorstudie ein möglichst vielgestaltiges Bild der Tätigkeitsbereiche in der Internetwirtschaft herstellen wollten, gesicherte Vorinformationen darüber aber nicht existierten, haben wir uns des Sachverstandes der Geschäftsleitungen bedient: Wir haben die Unternehmensführungen bzw. Personalleitungen gebeten, uns ein Sample zu erstellen, welches die zentralen Arbeitsfelder bezogen auf das Kerngeschäftsfeld ihres jeweiligen Unternehmens abdeckt.



Grafik 1: Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten in den qualitativ erhobenen Unternehmen

Die Grafik 1 stellt das so generierte Sample der Beschäftigten in der Verteilung nach Tätigkeitsfeldern dar. Diese abduktiv erstellte Differenzierung des Kriteriums „Tätigkeitsfeld“ hat sich im Rahmen der späteren Online-Befragung, in der wir diese Differenzierung im Fragebogen verwandt haben, als in hohem Maße zutreffend erwiesen.³⁶

³⁶ In der Online-Befragung konnten sich auf der Grundlage der von uns vorgegebenen Antwortmöglichkeiten bezogen auf das Haupttätigkeitsfeld nur 6% nicht eindeutig zuordnen. Bei den Personen, die in diesem Falle das Item

Ein letztes wichtiges Auswahlkriterium für die Zusammenstellung der Untersuchungsgruppe war der betriebliche Status der Befragten. Insgesamt haben wir 14 Beschäftigte befragt, die als Führungskräfte in den Unternehmen (Abteilungsleiter, Teamleiter) Personalverantwortung tragen, der Rest (22 Personen) sind Mitarbeiter. Diese Angaben waren nicht immer leicht zu ermitteln, weil sich der betriebliche Status des Einzelnen (incl. der damit zusammenhängenden Personalverantwortung) in den stark projektorientierten Unternehmen (die nicht über eine eigenständige Projektorganisation neben der „Linienorganisation“ verfügen) relativ schnell ändern kann. Sowohl die Geschäftsführungen als auch einige der Befragten taten sich hier in ihren Antworten schwer: Hochqualifizierte Angestellte, die in vergangenen Projekten als Mitarbeiter eines Teams arbeiteten, übernehmen in anschließenden Projekten aufgrund besserer fachlicher Eignung nicht selten die Position des Projektleiters und umgekehrt.

2.2.2 Ergebnisse der quantitativen Studie

Die Fragen des Themenblocks „Unternehmensdaten“ im quantitativen Fragebogen korrespondieren mit den Kriterien der inhaltlichen Unternehmensauswahl der qualitativen Vorstudie. Gefragt wurde nach dem Bereich der Internetwirtschaft, der regionalen Herkunft, der Rechtsform, der Unternehmensgröße, dem Unternehmensalter und nach der Existenz von Mitbestimmungsformen.

Insgesamt sind die Geschäftsleitungen von mehr als 1000 Unternehmen per E-Mail angeschrieben und gebeten worden, die Mitarbeiter von unserer Anfrage in Kenntnis zu setzen und ihnen die Bearbeitung zu gestatten sowie den Fragebogen auch selbst auszufüllen. Obwohl die Rankings bzw. Plattformen nicht älter als ein Jahr waren, bekamen wir von ca. 200 Unternehmen eine „Systemadministratormeldung“, die besagte, dass die angeschriebene Adresse nicht mehr existiert. 150 Unternehmen meldeten sich mit der Bitte um Zusendung der Ergebnisse und bestätigten ihre Teilnahme. Die restlichen Unternehmen, von denen weder eine positive noch negative Reaktion kam, wurden nach ca. 2 Wochen ein zweites Mal angeschrieben.³⁷

Die Befragung erstreckte sich vom 16.01.2003 bis zum 15.04.2003, in dieser Zeit war der Fragebogen unter der Internetadresse „www.internetwork.uni-bremen.de“ öffentlich zugänglich. Nach Abschluss der dreimonatigen Erhebungsphase betrug der Rücklauf 904 Datensätze, davon waren 469 Datensätze vollständig und somit auswertbar. Eine genaue Rücklaufquote ist nicht zu ermitteln, da mehr als 1000 Unternehmen angeschrieben wurden, der Fragebogen aber von Einzelpersonen ausgefüllt wurde; zudem ist die Anzahl der Beschäftigten unbekannt, die von ihren jeweiligen Geschäftsleitungen gebeten wurden, den Fragebogen auszufüllen. Auch wenn die Geschäftsleitungen positiv reagiert und eine Weiterleitung unserer Bitte an die hochqualifizierten Angestellten in Aussicht gestellt haben, ist nicht nachzuprüfen, ob dies auch wirklich geschehen ist. Sinnvolle Aussagen über eine Quote lassen sich aber nur mit Hilfe dieser Angaben machen. Da es sich bei den 469 Personen in 255 Fällen um Geschäftsführer und nur in 214 Fällen um Beschäftigte handelt, müssen wir zudem davon ausgehen, dass die Geschäftsführer unser

„Sonstiges“ angekreuzt hatten, handelte es sich oft um Mitarbeiter, die in zwei oder drei Arbeitsbereichen „Zuhause“ waren und sich weder dem einen noch dem anderen eindeutig zuordnen wollten.

³⁷ Angeschrieben wurden i.d.R. die Unternehmensverantwortlichen. Sofern deren e-mail-Adressen nicht verfügbar waren, wurden die Pressesprecher (bei größeren Unternehmen) angesprochen. In den Fällen, in denen auch deren Adressen nicht öffentlich waren, wurde an den „Support@...“ oder an die Adresse info@... gemailt. Im Anschreiben wurden die Geschäftsführer et al. darum gebeten, an der Studie teilzunehmen und alle Mitarbeiter des Unternehmens auf die Befragung aufmerksam zu machen.

Anliegen häufig nicht an ihre Beschäftigten weitergeleitet haben. Die Gründe dafür entnehmen wir den negativen Rückmeldungen der Geschäftsführungen, die vor dem Hintergrund angespannter Geschäftslagen auf den zu hohen Verdienstaufschlag hinwiesen, wenn alle Beschäftigten den Fragebogen ausfüllen würden.

Dieser Umstand wirkt sich strukturierend auf die Nutzung der Daten aus: Das Gesamtsample (n=469) setzt sich aus zwei Teilstichproben zusammen, zum einen die *Teilstichprobe der Geschäftsführer* („A“, n=255) und zum anderen die *Teilstichprobe der Beschäftigten* („B“, n=214). Die jeweils in den Kapiteln verwendete Datengrundlage bezieht sich auf diese drei Stichproben, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, die sich jeweils aus dem spezifischen Erkenntnisinteresse sowie der logischen Argumentationslinie ergeben. So basiert z.B. das Kapitel 4 auf der Teilstichprobe „B“, da es sich ausschließlich mit den beruflichen Interessen der Beschäftigten (nicht der Geschäftsführer) beschäftigt. In der folgenden Übersicht sind die Stichproben definiert und einzelnen Kapiteln zugeordnet.

Stichprobe	Name	Größe	Kapitelbezüge
Alle Befragten	Gesamtsample	n = 469	Kapitel 2, 3
Geschäftsführer	Teilstichprobe „A“	n = 255	Kapitel 3, 5
Beschäftigte	Teilstichprobe „B“	n = 214	Kapitel 4, 5

Tabelle 3: Empirische Grundlage der Kapitel 2 bis 5

Exkurs: Abbruchquoten und Reaktionen der Befragten

Von den insgesamt 904 Datensätzen, die uns erreicht haben, sind 469 vollständig ausgefüllt worden. 535 Personen haben die Beantwortung des Onlinefragebogens an verschiedenen Stellen des Bogens abgebrochen. Aus folgender Übersicht lassen sich die Abbruchzeitpunkte erkennen:

38% aller Abbrüche erfolgten bereits nach den ersten fünf Fragen. Das lässt den Schluss zu, dass externe Störungen verantwortlich sind – zumal davon auszugehen ist, dass ein Großteil der Teilnehmenden den Fragebogen während der Arbeitszeit ausgefüllt hat. Die Verwendung von unvollständigen Datensätzen für die Auswertung ist nicht nur mit Blick auf elementare Grundregeln der Statistik abzulehnen, sondern vor allem aufgrund einiger (technischer) Besonderheiten der Onlineforschung: Die Programmierung des Fragebogens auf der Grundlage einer Access-Datenbank war so ausgelegt,

Abbrüche nach Frage 1	67
Abbrüche nach Frage 3	110
Abbrüche nach Frage 4	130
Abbrüche nach Frage 5	140
Abbrüche nach Frage 6	140
Abbrüche nach Frage 7	145
Abbrüche nach Frage „Gewerkschaften“ (30)	360
...	...
Abbrüche insgesamt	535

dass jeder erzeugte Datensatz, sei er vollständig ausgefüllt oder abgebrochen, gespeichert wurde, allerdings ohne dass eine eindeutige Identifikation des jeweiligen Teilnehmers vorgenommen wurde.

Eine solche hätte es den Befragten zwar erlaubt, nach einem Abbruch später an der gleichen Stelle „ihres“ Datensatzes weiterzuarbeiten. Diese Identifikation hätte „datenschutzkonform“ allerdings nur über sog. „cookies“ (die häufig genug von „Usern“ abgelehnt werden) bzw. über einer Registrierung der jeweiligen IP-Adressen im jeweiligen Datensatz erfolgen können (in den meisten Firmen wird allerdings mit dynamischen IP-Adressen „gearbeitet“, d.h. die Adresse eines Mitarbeiters kann sich von einem Tag auf den anderen ändern). Da für unser Vorhaben also keine zufriedenstellende (und ökonomisch sinnvolle) Lösung des

„Abbruchproblems“ und der sich damit verbindenden Gefahr von „Doppellungen“ gefunden werden konnte, wurden alle nicht vollständig ausgefüllten Fragebögen von der Auswertung ausgeschlossen.

Der Fragebogen wurde insgesamt positiv aufgenommen. Insbesondere die Aktualität des Themas an sich, klar formulierte Fragen, die umfassende Abdeckung des Themenbereiches bei gleichzeitiger Beschränkung auf das Wesentliche („ohne Schnickschnack“) wurden im Kommentarfeld am Ende des Bogens von vielen Teilnehmern positiv vermerkt. Zudem besteht ein sehr hohes Interesse an den Ergebnissen der Studie. „Negative“ Rückmeldungen wurden in der Regel in Form von Anregungen gemacht. Kritisiert wurde, dass

1. Eingabefelder z.T. zu wenig Raum bieten,
2. dass die Auswahlmöglichkeiten der Antworten zu gering sind und
3. die jeweilige persönliche Situation nicht widerspiegeln bzw. Stereotypen darstellen,
4. die Ladezeiten der Seiten zu lang sind,
5. der Fragebogen zu lang ist bzw. dass ein „Fortschrittsbalken“ fehlt, der Auskunft über die verbleibenden Anzahl von Fragen gibt.

Die Punkte eins bis drei sind methodisch angelegt und somit beabsichtigt: Der begrenzte Raum der Eingabefelder bei offenen Fragen ist erforderlich, um das „Verfassen von Romanen“ zu verhindern und die Befragten zu einem konkreten Antwortverhalten anzuregen. Die Auswahlmöglichkeiten der Antworten ergeben sich aus der vorangestellten qualitativen Vorstudie, augenscheinliche logische „Lücken“ wurden hier aber bereits in einem „Pre-Test“ gefüllt. Die gewählte inhaltliche Begrenzung der Antwortmöglichkeiten umreißt letztlich das interessierende Feld. Die Nutzung von zugespitzten Aussagen ist beabsichtigt gewesen, um klare Stellungnahmen der Befragten zu erhalten. Es sei angemerkt, dass es sich bei den genutzten offensichtlich provozierenden „Stereotypen“ um authentische Aussagen der InterviewpartnerInnen der qualitativen Vorstudie handelt. Die Reaktionen darauf in den Kommentarfeldern am Ende des quantitativen Fragebogens bewegten sich insgesamt im Rahmen des Erwarteten. Die langen Ladezeiten der einzelnen Fragebogenseiten sind kontraproduktiv, sie waren aber letztlich kaum zu

vermeiden. Sie ergaben sich einerseits durch den gleichzeitigen Zugriff mehrerer Personen auf den Fragebogen. Andererseits waren sie angelegt in dem Umstand, dass der Bogen im sog. dynamischen „sql“-Format erstellt wurde, was bedeutet, dass jede Seite auf dem Server neu erzeugt wird.

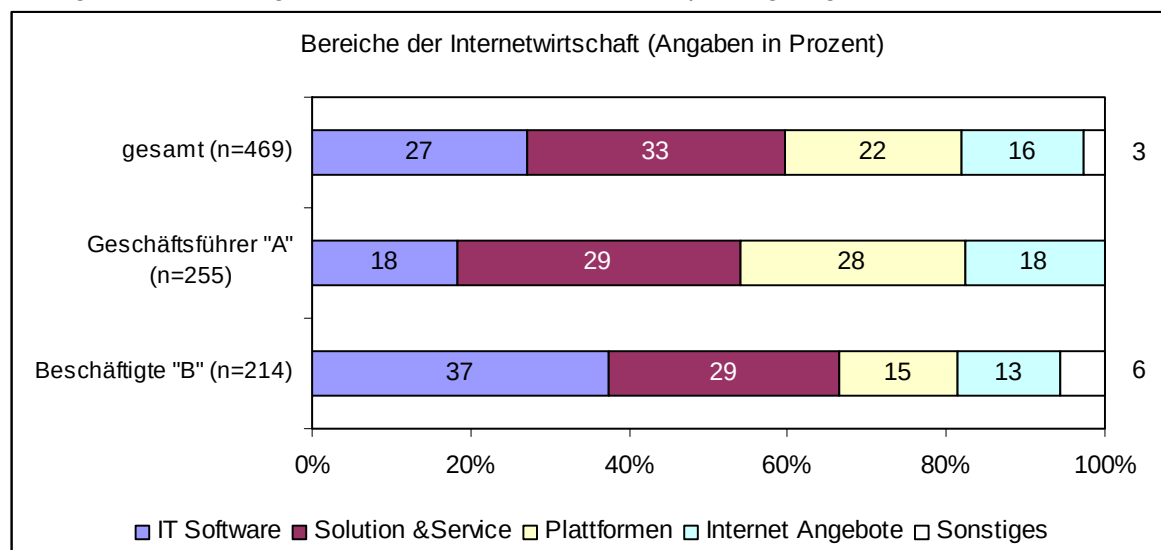
Wir hatten uns aufgrund der Komplexität der Befragung und der Verwendung zahlreicher Filterfragen gegen einen „Statusbalken“ entschieden. Dieser hätte aufgrund der vielen „Abzweige“ und unterschiedlichen „Sprungziele“³⁸ dynamisch programmiert werden müssen, ein Umstand, der nicht zuletzt das zur Verfügung stehende Budget gesprengt hätte. Es ist allerdings zu vermuten, dass ein Fortschrittsbalken zu einer geringeren Abbrecherzahl geführt hätte, da die Befragten den je noch verbleibenden Zeitaufwand besser hätten abschätzen können.

Rahmendaten der quantitativ erhobenen Unternehmen

Die befragten Unternehmen verteilen nach der oben erwähnten Strukturierung des dmmv für die Internetwirtschaft wie folgt: Im Gesamtsample (n=469) verortet der Großteil der Befragten ihr Unternehmen in die Bereiche „Solution & Service“ (33%) und „IT-Software“ (27%). 22% der Unternehmen sind in den Bereich „Plattformen“ tätig, 16% sehen ihr Unternehmen im Bereich der „Internet-Angebote“ angesiedelt (Grafik 2).

Der Umstand, dass sich lediglich 3% aller Befragten (Gesamtsample, n=469) in den angebotenen Antwortmöglichkeiten nicht wiederfinden, zeigt, dass die Differenzierung des dmmv in großen Teilen der Realität entspricht und brauchbar ist. Dasselbe gilt für die Teilstichproben „A“ und „B“.

Die regionale Verteilung der Unternehmen im Gesamtsample zeigt folgendes Bild:



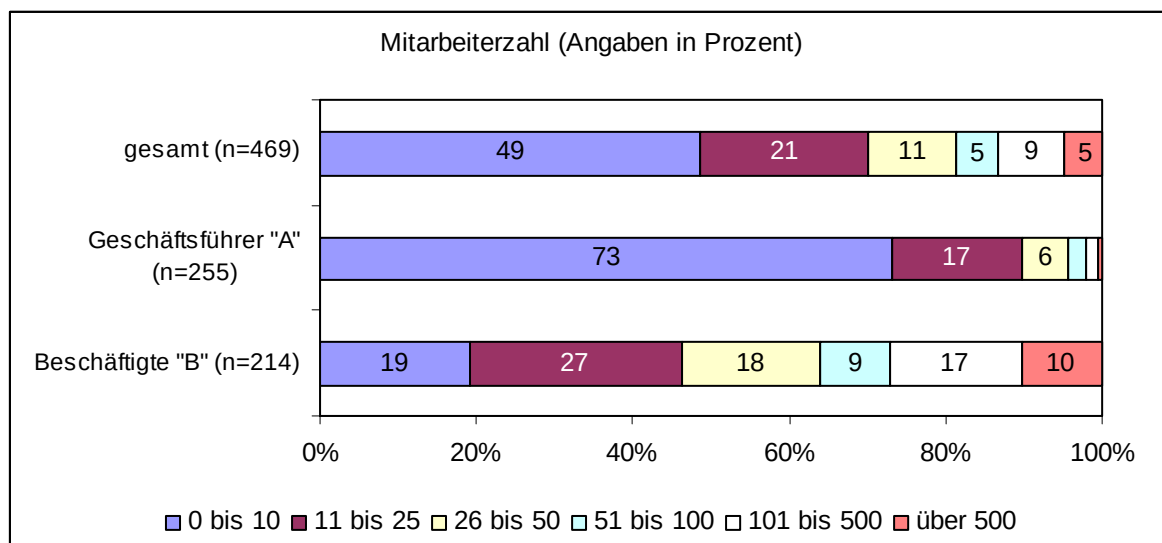
Grafik 2: Aufteilung der quantitativ erhobenen Unternehmen auf einzelne Bereiche der Internetwirtschaft

Hier ist der süddeutsche Raum mit 33% dominierend, gefolgt vom westdeutschen (28%) und norddeutschen Raum (24%); 15% aller Befragten arbeiten in Unternehmen in Ostdeutschland. Dieses

³⁸ Sprungziele sind unentbehrlich für die Navigation durch den Fragebogen. Sie bezeichnen die Verbindung zwischen Fragen, die im Fragebogen an unterschiedlichen Stellen liegen: Wird eine Frage in einer bestimmten Weise beantwortet, so werden die Teilnehmenden automatisch zu einer Frage weitergeleitet, die mit der Antwort in einer logischen Verbindung steht. Der entsprechende Vorgang in der Printversion wäre folgender: „Wenn `ja`, dann bitte weiter mit Frage 5, wenn `nein`, dann bitte weiter mit Frage 4.1 bis 4.5, erst danach Frage 5“.

Ergebnis ist quasi ein Abbild der strukturschwächeren Regionen in den neuen und in den nördlichen Bundesländern.

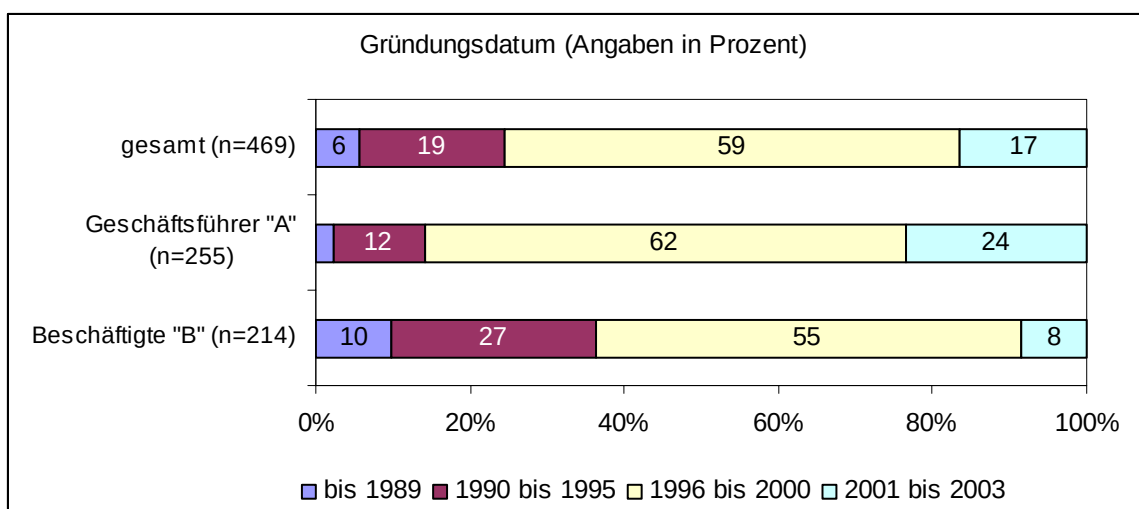
Entsprechend der zentralen Forschungsfrage nach der Form von Arbeit und Interessenregulation in klein- und mittelständischen Internetfirmen dominieren die Unternehmen, die eine Zahl von bis zu 100 Beschäftigten haben (86%). Auffallend ist hierbei der große Anteil derjenigen Firmen, die unter 10 Personen beschäftigen (49%). Dabei zeigt die Teilstichprobe „A“, dass die Geschäftsführer überwiegend in den kleinsten Unternehmen bis 10 Mitarbeitern (73%) arbeiten, während die Beschäftigten (Teilstichprobe „B“) sich gleichmäßiger auf die Unternehmensgrößen verteilen (Grafik 3). Wir erklären uns dieses Phänomen durch zwei Umstände: Erstens scheinen es viele Geschäftsführer insbesondere in den Kleinstunternehmen aus ökonomischen Gründen vorgezogen zu haben, den Bogen selber auszufüllen („Das kostet zu viel manpower“).



Grafik 3: Beschäftigtenanzahl der quantitativ erhobenen Unternehmen

Zweitens haben wir bereits in der qualitativen Vorstudie deutliche Hinweise auf ein problematisches Delegationsverhalten vieler Gründer erhalten, die sich nicht selten als die Experten in ihrem Unternehmen betrachten und sich für nahezu Alles (insbesondere auch im operativen Tagesgeschäft) verantwortlich fühlen. Nichtsdestotrotz dürfte die Zusammensetzung des Gesamtsamples ein realistisches, wenn auch kein repräsentatives Abbild der Unternehmensgrößenstruktur in der Internetwirtschaft zeigen.

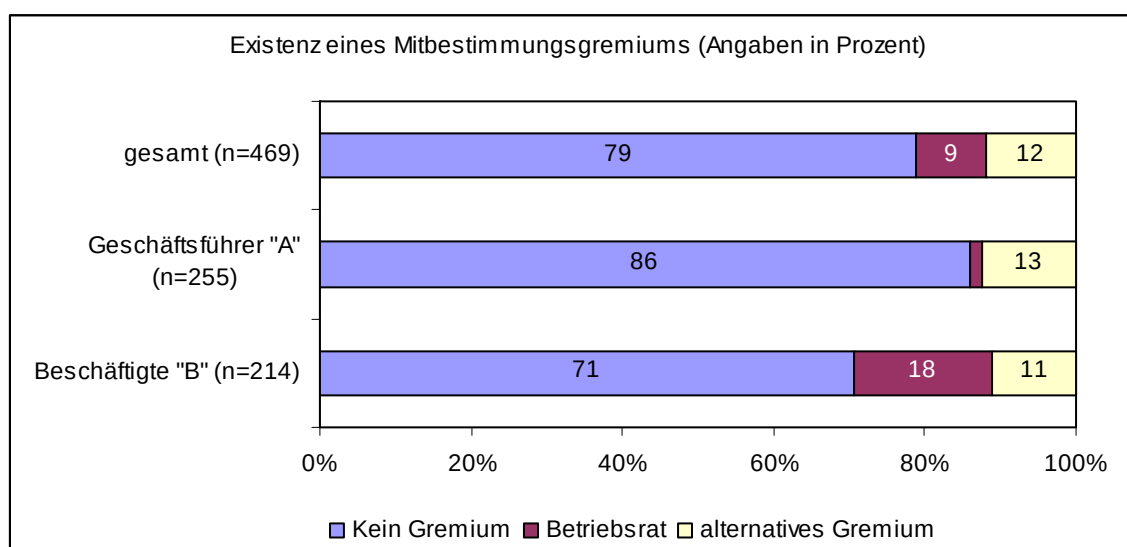
Im Gesamtsample sind darüber hinaus die jüngeren Unternehmen vorherrschend. Die Mehrheit der Unternehmen wurde – analog zur Branchenentwicklung insgesamt und entsprechend unserer Schwerpunktsetzung auf die Boomphase – nach Auskunft aller Befragten zwischen 1996 und 2000 gegründet (59%). Als „Firmen der ersten Stunde“ (Gründung zwischen 1990 und 1995) können 19% gelten. Sie wurden noch vor dem „großen Hype“ Mitte der 90er Jahre gegründet. Noch länger existieren 6% der Unternehmen, ihr Gründungsdatum liegt vor 1989. „Echte“ Start-Up-Firmen (Gründung zwischen 2001 und Ende 1. Quartal 2003) sind im Unternehmenssample mit 17% an der Grundgesamtheit vertreten. Die Teilstichproben „A“ und „B“ zeigen, dass die Geschäftsführer in kleineren und jüngeren, die Beschäftigten – relativ dazu gesehen – in größeren und älteren Unternehmen arbeiten. (Grafik 4)



Grafik 4: Gründungsdatum der quantitativ erhobenen Unternehmen

Der weitaus größte Teil aller Befragten (Gesamtsample, n=469) gibt an, dass ihr Unternehmen „eigenständig“ wirtschaftet (82%), also nicht einem Konzern oder sonstigen Firmenverbund angegliedert ist. Lediglich 18% geben an, in einem Unternehmen zu arbeiten, dass in Konzernstrukturen eingebettet ist. In Bezug auf die Rechtsform ihrer Unternehmen sagen die Hälfte (50%) aller Befragten, dass es sich um eine GmbH handelt. 17% arbeiten in Personengesellschaften, jeweils 16% bezeichnen ihr Unternehmen als Einzelunternehmung oder Aktiengesellschaft.

Auf die Frage nach der Existenz eines Mitbestimmungsgremiums ist eine – wenn auch erwartete – so doch ernüchternde Auskunft hinzunehmen: In der Gesamtstichprobe geben 79% der Befragten an, dass kein Gremium existiert. 12% aller Befragten wissen von einem alternativen Gremium und nur 9% antworten, dass ihr Unternehmen über einen Betriebsrat verfügt. (Grafik 5)



Grafik 5: Existenz von Mitbestimmungsgremien in den quantitativ erhobenen Unternehmen

Tarifvertragliche Bindungen werden noch seltener bejaht: Nur 4% aller Befragten antworten, dass in ihrem Unternehmen ein Branchen- bzw. Verbandstarifvertrag existiert und lediglich 2% wissen von einem

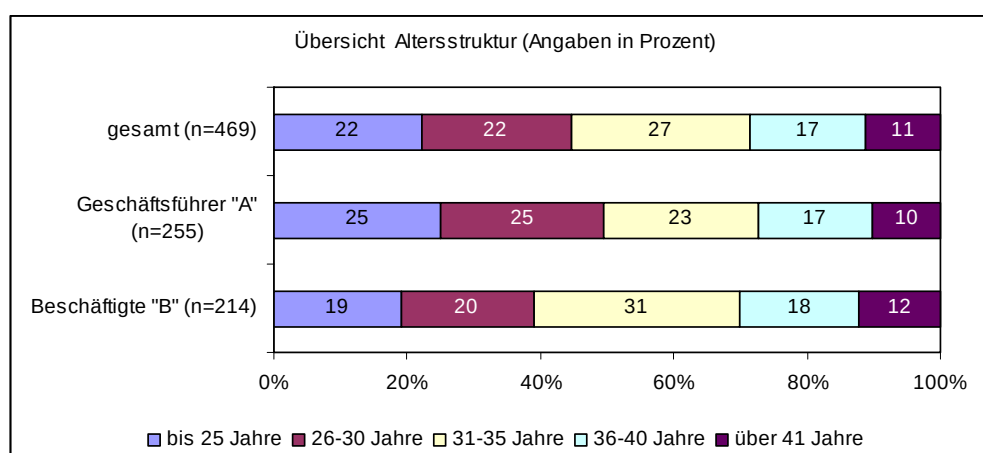
Firmen- bzw. Haustarifvertrag. Zu 88% erhielten wir die Auskunft, dass das Unternehmen nicht tarifgebunden ist.

Das Phänomen, dass 79% aller Befragten in ihren Unternehmen kein Mitbestimmungsgremium ausmachen und fast 90% eine Tarifbindung verneinen, ist als ein erstes Indiz für die Schwierigkeiten der Etablierung einer institutionellen Interessenvertretungsstrukturen in der Internetwirtschaft zu sehen. Der Mythos von der „mitbestimmungsfreien Zone Internetwirtschaft“ ist unseren Ergebnissen nach also nicht ohne Weiteres von der Hand zu weisen. Zugleich legen die dokumentierten Zahlen nahe, den in den vergangenen Monaten von vielen Beobachtern ausgemachten „Gründungsboom“ von Betriebsräten in der New Economy zumindest für den von uns untersuchten Bereich der Internetwirtschaft äußerst vorsichtig zu bewerten. Mit den Entstehungsbedingungen kollektiver Regulationsformen im Zusammenhang mit der Sachspezifik von Wissensarbeit, der ideologischen Einflüsse und der Krisenerfahrung werden wir uns deshalb in Kapitel 5 detaillierter auseinandersetzen.

Rahmendaten der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

Die Erhebung der quantitativen Untersuchungsgruppe orientiert sich im Wesentlichen an den Beschäftigtenprofilen im qualitativen Teil: Gefragt wurde u.a. nach dem Alter, Geschlecht und Familienstand, den Ausbildungswegen und der Fachrichtung der Ausbildung, dem betrieblichen Status und dem hauptsächlichen Tätigkeitsfeldern der Beschäftigten.³⁹

Altersmäßig spiegelt die quantitative Untersuchungsgruppe mit einem Durchschnittsalter von 33 Jahren den für die Internetwirtschaft gemeinhin für „typisch“ gehaltenen jungen Durchschnitt nur bedingt wieder. Allerdings kommt auch eine andere zeitgleich erhobene Untersuchung in der Multimediabranche zu sehr ähnlichen Ergebnissen.⁴⁰ Jeweils 22% der Befragten sind bis 25 Jahre bzw. zwischen 26 und 30 Jahre alt. 27% sind zwischen 31 und 35 Jahre, 17% sind zwischen 36-40 Jahre alt und lediglich 11% sind älter als 40 Jahre. Geschäftsführer (Teilstichprobe A) und Beschäftigte (Teilstichprobe B) unterscheiden sich hinsichtlich der Altersverteilung nur marginal voneinander. (Grafik 6)

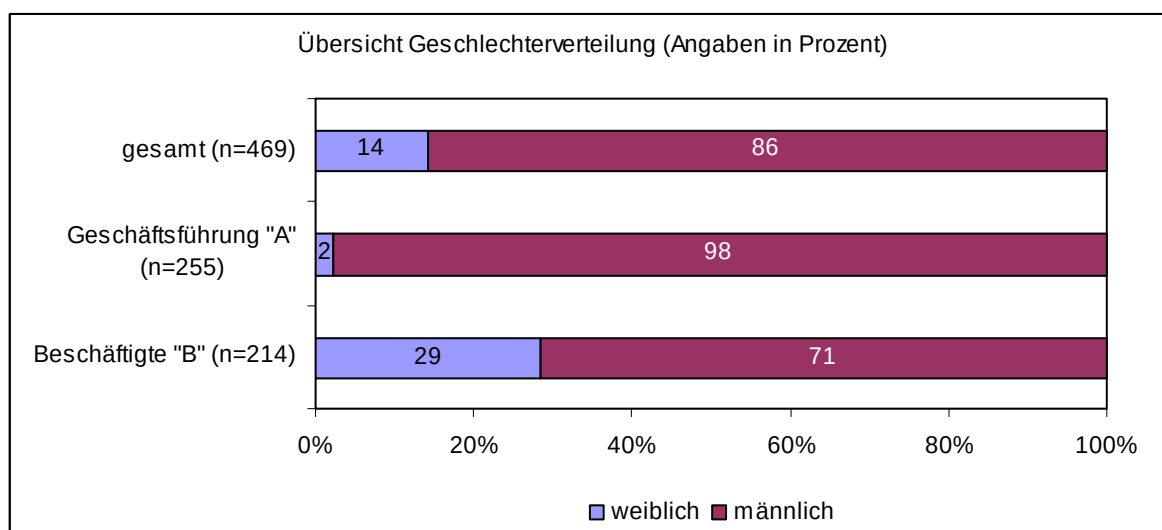


Grafik 6: Altersstruktur der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

³⁹ Weitere Daten, z.B. zum persönlichen Werdegang, zum Übergang zwischen Ausbildung und Berufsantritt oder zum Anstellungsverhältnis werden in Kapitel 4 analysiert bzw. hier nur verkürzt dargestellt.

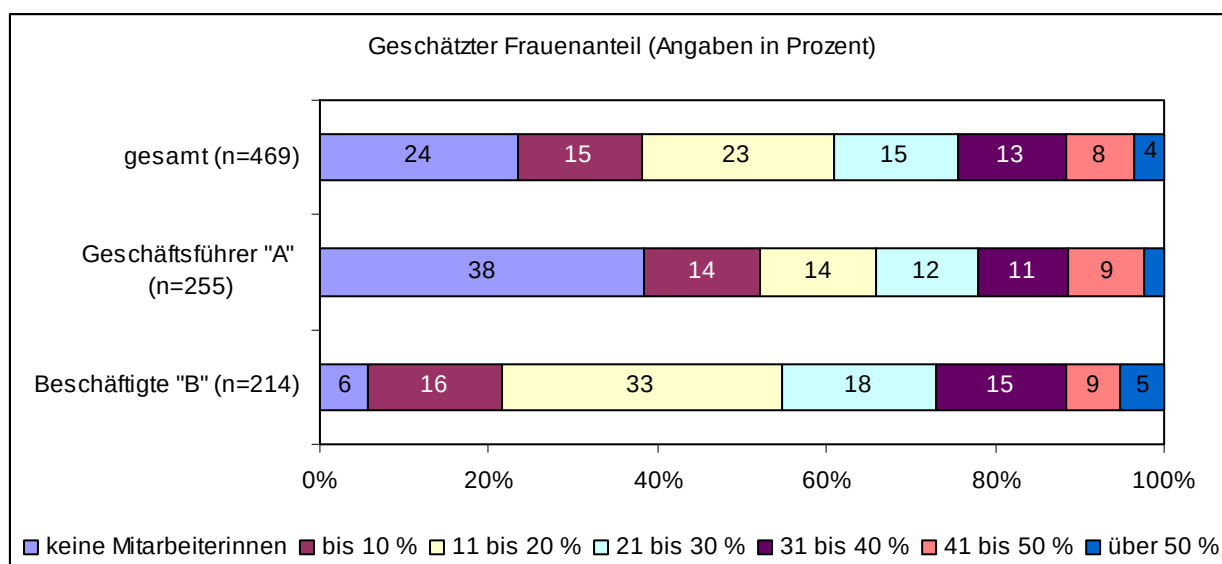
⁴⁰ Vgl. Brasse, Claudia (2003): Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Verdienen in der Multimedia-Branche. Umfrage von connexx.av

Von den insgesamt 469 Personen des Gesamtsamples sind nur 67 Befragte weiblich (14%), 402 Personen sind männlich (86%). Hinsichtlich der Geschlechterverteilung spiegelt das quantitative Sample das Bild einer männlich dominierten Technikbranche wieder, in der Frauen vor allem in den befragten Geschäftsführungen (Teilstichprobe A) kaum anzutreffen sind. (Grafik 7)



Grafik 7: Geschlechterverteilung der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

Auch der Frauenanteil in den Unternehmen insgesamt ist eher gering: 24% aller Befragten geben an, dass in ihren Unternehmen keine Frauen beschäftigt sind, 15% machen eine Quote von unter 10% aus, 23% sagen, dass in ihrer Firma 11% bis 20% Frauen beschäftigt sind und lediglich 12% konstatieren einen Frauenanteil von mehr als 40%. (Grafik 8)

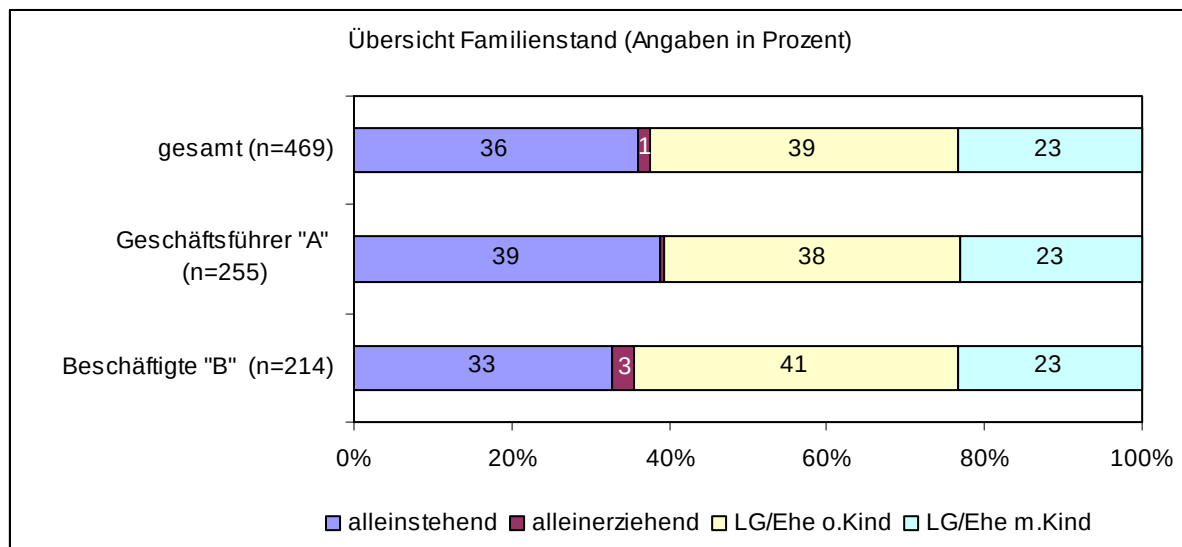


Grafik 8: Frauenanteil (geschätzt) in den quantitativ erhobenen Unternehmen

Darüber hinaus fällt auf, dass in den jüngeren und kleineren Unternehmen der Teilstichprobe „A“ (Geschäftsführer) der geschätzte Frauenanteil wesentlich geringer ist als in der Teilstichprobe „B“. Insgesamt korrespondieren unsere Ergebnisse in diesem Punkt mit denen anderer Untersuchungen⁴¹

⁴¹ Vgl. rarecompany (2001): Frauen und Wachstumsunternehmen – eine Ausnahme?

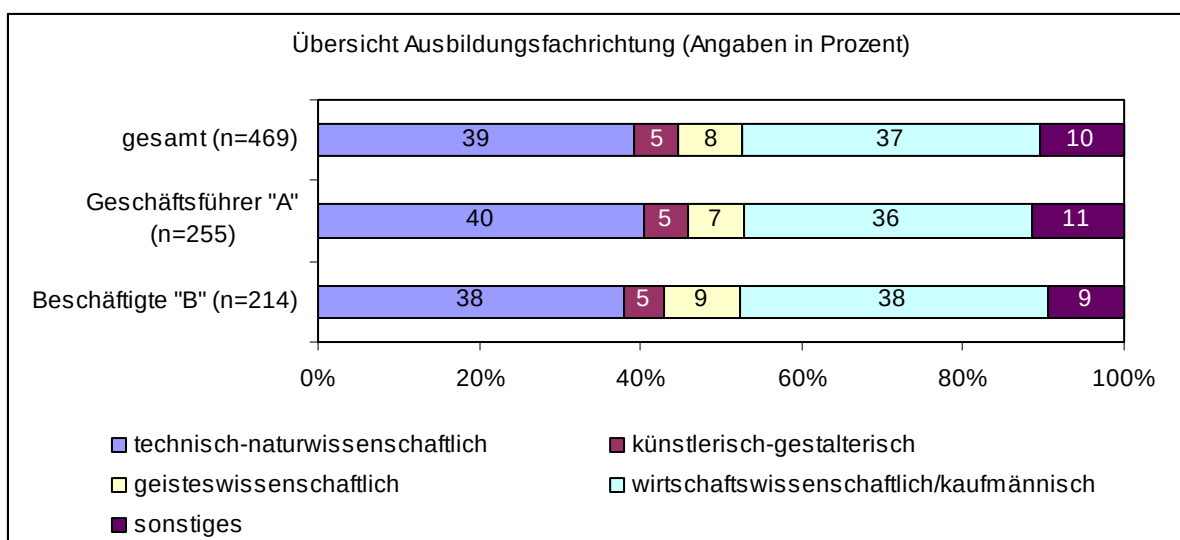
und widerlegen die Annahme, dass sich die Beschäftigungschancen für Frauen in den sog. Wachstumsbranchen wie der Internetwirtschaft deutlich positiv von denen in den klassischen Branchen abheben.



Grafik 9: Familienstand der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

Betrachtet man den Familienstand der Untersuchungsgruppe, so dominieren diejenigen Personen das Gesamtsample, die kinderlos sind. 39% aller Befragten leben in einer Lebensgemeinschaft/Ehe und 36% sind alleinstehend. Ein Viertel aller Befragten hat Kinder, davon leben 23% in einer Lebensgemeinschaft oder Ehe, lediglich 1% ist alleinerziehend. Die Verteilungen der Teilstichproben der Beschäftigten „B“ und der Geschäftsführer „A“ divergieren dabei nur geringfügig (Grafik 9). Insgesamt bietet der Datensatz damit eine solide Grundlage für eine detailliertere Untersuchung des Einflussverhältnisses zwischen der familiären Situation und dem beruflichen und privaten Selbstverständnis der Angestellten – und weiteren Aspekten wie der Arbeitszufriedenheit oder den Karriereperspektiven etc.

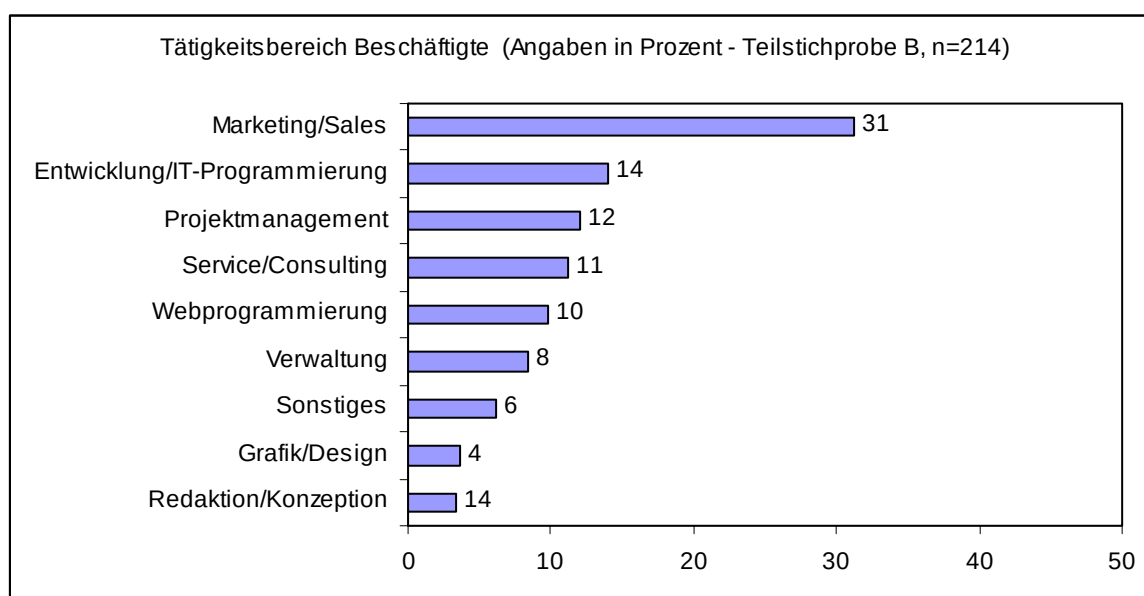
Das Gesamtsample stellt sich als eine hochqualifizierte, aber in ihren Ausbildungsfachrichtungen heterogene Gruppe dar. Zwei Drittel aller Befragten (64%) haben ein Studium absolviert. Fast die Hälfte aller Befragten hat eine Lehrausbildung abgeschlossen und knapp 10% haben eine Umschulung gemacht (Mehrfachnennungen waren möglich). Immerhin knapp 22% haben ihre letzte Ausbildung abgebrochen, mehr als $\frac{3}{4}$ aller Befragten (78%) hat die letzte Ausbildung beendet. Bei der beruflichen Ausbildung prägen zwei Fachrichtungen das Bild. Annähernd 40% der befragten Personen haben eine technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung absolviert (die Geschäftsführer in der Teilstichprobe „A“ wie auch die Beschäftigten in der Teilstichprobe „B“ verteilen sich gleichrangig). 37% verfügen über eine wirtschaftswissenschaftlich/kaufmännische Ausbildung. Lediglich 13% geben an, eine künstlerisch-gestalterische (5%) bzw. eine geisteswissenschaftliche Ausbildung (8%) zu haben. (Grafik 10)



Grafik 10: Ausbildungsfachrichtung der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

Die Dominanz „technisch-naturwissenschaftlicher“ und „wirtschaftswissenschaftlich-kaufmännischer“ Fachrichtungen entspricht den Kerngeschäftsfeldern der Internetwirtschaft, also der Entwicklung und dem Verkauf von Software und internetbasierten Techniklösungen. Die diesbezüglich gleichrangigen Angaben der Geschäftsführer (Teilstichprobe „A“) fügen sich in dieses Bild ein (Grafik 10). Diese Dominanz spiegelt sich auch in den hauptsächlichen Tätigkeitsbereichen der befragten Beschäftigten in der Teilstichprobe „B“ wieder:

Sie liegen zu 31% im Bereich „Marketing/Sales“ und zu insgesamt 35% in den technischen Bereichen der „Entwicklung/IT-Programmierung“ (14%) bzw. „Web-Programmierung“ (10%) und „Service/ Consulting“ (11%). (Grafik 11)



Grafik 11: Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten (Teilstichprobe „B“)

Was den betrieblichen Status anbelangt, so bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass von allen befragten Beschäftigten 13% als Teamleiter, 30% als Abteilungsleiter und 54% als „Mitarbeiter“ beschäftigt sind. Obwohl also 43% aller Beschäftigten ihrem betrieblichen Status nach Führungskraft sein müssten, tragen

jedoch nur knapp 36% von ihnen Personalverantwortung. Das weist darauf hin, dass insbesondere in den kleinen Unternehmen, anders als in den mittelständischen und großen Firmen, ein Abteilungsleiter nicht zwingend Personalverantwortung tragen muss. Von diesen 36% der hochqualifizierten Angestellten mit Personalverantwortung wiederum verfügen aber 89% nur über eine Führungsspanne von weniger als fünf Mitarbeitern, was angesichts des durch kleinbetriebliche Strukturen geprägten Untersuchungsfeldes nicht weiter überrascht.

Abschließend erscheint erwähnenswert, dass der weitaus größte Teil der Beschäftigten (Teilstichprobe „B“) fest angestellt ist (83%). Nur knapp 2% sind befristet beschäftigt, rund 6% sind Praktikanten oder Auszubildende und lediglich 10% sind freie Mitarbeiter. Die Prognose eines enormen Zuwachses an „Free-Lancern“ gerade in der „New Economy“ ist für den Bereich der Internetwirtschaft also nicht zu erkennen und wird von der bereits oben erwähnten connexx-Studie (Brasse 2003) bestätigt.

Im folgenden Kapitel 3 wird im Einzelnen hinterfragt, welche Handlungsvoraussetzungen, respektive Handlungszwänge und Handlungsspielräume die hochqualifizierten Angestellten in ihren Unternehmen vorfinden, wie die Unternehmen selbst und die (Wissens-)Arbeit organisiert ist, welche Veränderungsprozesse sich in diesem Feld vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Krisendiskussion oder der realen Krisensituation der Internetwirtschaft vollziehen und welche der organisatorischen Mythen sich bewahrheiten. Unser Anliegen besteht darin, der Mythenbildung um die IT-Branche unsere Ergebnisse am Beispiel speziell der wissensintensiven Internetwirtschaft entgegenzustellen.

Kapitel 3 Organisation und Management von (Wissens-)Arbeit als „strategische bricolage“ – Internetfirmen zwischen Flexibilität und Formalisierung

Wenn im Zusammenhang mit jungen Unternehmen der Internetwirtschaft von Organisation, Struktur und Planung gesprochen wird, so lautet die übereinstimmende Diagnose zumeist: Es gibt kaum oder gar keine Struktur. Die Struktur- und „Planlosigkeit“ wird allerdings sowohl positiv wie auch negativ bewertet (vgl. bspw. Koch 2001, Mattauch 2001, Kühl 2002).

In Zeiten des Booms galten die Dotcoms zunächst als Geld- und Jobmaschinen per excellence: Die gängigen positiven Mythen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation stellen vor allem die geringe vertikale Differenzierung nach Hierarchieebenen, eine starke Dezentralisierung und entsprechend kurze Entscheidungswege, die Naturwüchsigkeit der Organisationsentwicklung sowie die große Bedeutung einer konsens- und verhandlungsorientierten Organisation in den Mittelpunkt. Mit dem Fehlen starrer Verregelungen würden die Firmen als harmonisierte Arbeits- und Leistungsgemeinschaften über den Erfolgsfaktor einer funktionierenden idealen Unternehmenskultur verfügen. So seien sie in der Lage, vermittelt über ein positiv-kollegiales Betriebsklima die hohe Motivation der Beschäftigten zu erhalten und identitäts- und loyalitätsstiftend zu wirken. Das fehlende formale Korsett fördere das flexible, kreative und innovative Arbeiten. Die sehr frei gehandhabte Einteilung von Arbeitszeit, Arbeitsinhalten und Arbeitsort trage zu einer hohen Fairness und Transparenz im Arbeitsprozess bei. Die flexible Unternehmens- und Arbeitsorganisation fordere zudem eine hohe Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit ein und biete dem Einzelnen nicht nur erhebliche Partizipationsmöglichkeiten, sondern auch große Handlungsspielräume zur Selbstverwirklichung. Darüber hinaus eröffne die „strukturferne“ Organisationsform den Unternehmen die Möglichkeit, auf turbulenten Märkten kurzfristig und innovativ zu agieren und ihre Struktur wie auch ihre Arbeitsabläufe entsprechend zielgerichtet und effektiv den jeweiligen Anforderungen neu anzupassen.

Die negative Mythenbildung legt den Schwerpunkt einerseits auf die mangelhafte betriebswirtschaftliche Grundlegung und andererseits auf die Demaskierung der vermeintlich zu harmonieorientierten Darstellung der Organisation von Unternehmen und Arbeit. Dotcoms werden danach nicht selten als „dubiose“, fremdfinanzierte Firmenkonstrukte gehandelt, die in Krisenzeiten nicht handlungsfähig seien, da ihre Existenz auf einer riskanten Nichtbeachtung von klassischen Regeln der Geschäftsgründung und Unternehmensführung basiert. Vor allem um die strategische Unternehmens- und Personalplanung sei es schlecht bestellt. Die Firmenzusammenbrüche, die vielfältigen Bemühungen zur organisationellen Umstrukturierung und Massenentlassungen werden als direkte Folge dieser Unerfahrenheit bewertet, die in dem Glauben zu gipfeln schien, neue ökonomische Parameter etablieren und den klassischen Konjunkturzyklus überwinden zu können (Hank, Rainer 2000, 450, zitiert nach Bohmeyer 2002, 8f.). Eine Organisation, die sich naturwüchsig auf der Grundlage unausgesprochener unternehmenskultureller Regeln als Idealkultur entwickelt und die über ein selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten Fairness, Transparenz und Partizipation ermöglicht, sei insbesondere in Krisenzeiten eine Illusion. Die geringe Hierarchisierung führe vielmehr zu einer Konzentration der Entscheidungsfindung an der Unternehmensspitze (Kühl

2002, 200f.). Partizipationsmöglichkeiten würden dadurch beschnitten, die Interessen individualisiert und somit gegeneinander ausspielbar. Das Fehlen formaler Regeln, Rollen- und Kompetenzzuweisungen erzeuge im Zusammenspiel mit dieser Zentralisierung neue Belastungsprofile durch mangelnde Verbindlichkeit und unzureichende Transparenz in den Arbeitsprozessen. Der Abbau direkter Kontrollmechanismen in der Arbeitsorganisation und die auf „Selbstkontrolle“ basierende Nutzung der Leistungspotentiale der Beschäftigten sei umgeschlagen in eine kontraproduktive Abwälzung organisatorischer Anforderungen auf den Einzelnen. In der Folge sehen sich die Betroffenen paradoxen Verhaltensanforderungen gegenüber und finden sich in klassischen „Double Bind-Situationen“ wieder (Peters 1999). Unter dem „flauschigen und wohligen Schafspelz“ der dezentral aufgestellten, harmonischen Arbeits- und Leistungsgemeinschaften – so lässt sich die Argumentationsführung der negativen Mystifizierung zusammenfassen – verbirgt sich ein reorganisatorisch gefährlicher Wolf, der einem ausgeprägten Zentralismus zugetan ist. Am Ende unterliegen die Dotcoms einem unausweichlichen Zwang zur organisationalen Formalisierung bzw. Ausdifferenzierung – und zwar horizontal wie vertikal: Nur durch eine Forcierung von Strukturbildungsprozessen und durch das Einziehen von ordnenden Mechanismen können wachsende Organisationen perspektivisch handlungsfähig bleiben (Kühl 2000).

In der industrie- und arbeitssoziologischen Diskussion sind die geschilderten Phänomene – und zwar sowohl die positiven wie auch die negativen – bereits seit einiger Zeit in der Debatte über den Wandel von Arbeit auf dem Wege der Transformation zur Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft analysiert und als Ausdruck einer fortschreitenden „reflexiven Rationalisierung“ (Pries 1991) kritisch reflektiert worden. In diesem Kontext haben sich vier zentrale Begrifflichkeiten herausgebildet, mit denen die Zielrichtungen der unternehmerischen Reorganisationen beschrieben werden: *Dezentralisierung*, *Flexibilisierung*, *Entgrenzung* und *Vermarktlichung*.

Der Begriff der *Dezentralisierung* in seiner strategischen Dimension (Faust et al. 1994) versucht die organisatorischen Veränderungen zu fassen, die sich mit der Auflösung großer organisatorischer Unternehmenseinheiten in kleinere eigenständig operierende Subsysteme (profit center) verbinden (vgl.a. Hirsch-Kreinsen 1995). In operativer Hinsicht (Bahnmüller/Bispinck 1995) meint Dezentralisierung alle Restrukturierungsmaßnahmen auf der Ebene der Arbeitsorganisation, die mit der Delegation von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Kontrolle (nach unten) zusammenhängen und die auf eine effektivere bzw. effizientere Nutzung der Humanressourcen der Beschäftigten, ihr Wissen und Erfahrungspotential zielen (Reichwald 1998; Müller-Jentsch 1998).

Mit den Begriffen der *Flexibilisierung* bzw. *Entgrenzung* (Sauer/Döhl 1997; Döhl/Kratzer/Sauer 2000) werden jene Folgen der Restrukturierung von Unternehmen beschrieben, die eine partielle Auflösung der institutionellen Verfasstheit von Arbeit nach sich ziehen. Im Kern geht es dabei um die Pluralisierung von Erwerbsformen und Beschäftigungsverhältnissen, die Differenzierung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten, die Diffusion des Arbeitsortes und der inhaltlichen Arbeitsanforderungen und last but not least geht es um die Erosion der Grenzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Die strategische *Vermarktlichung* (Moldaschl 1998) schließlich umschreibt den Prozess des Eindringens von Marktmechanismen in die betrieblichen Kooperationsbeziehungen, mit dem Ziel „[...]

die Grenzen der Rationalisierung durch die *visible Hand* der Hierarchie mittels gezielt dosierter Bei- oder Freigaben der *invisible Hand* des Marktes [...]“ hinauszuschieben (Moldaschl 1998, 211), und so einen Zwang zu wirtschaftlichem Verhalten der Beschäftigten erzeugen.

Die Veränderungen, die mit diesen „neuen Produktions- und Managementkonzepten“ (vgl. Braczyk/Schienstock 1996) einhergehen, sind gleichbedeutend mit einem *Paradigmenwechsel* in Betriebsführung und Personalmanagement, der nahezu alle Beschäftigten- und betrieblichen Funktionsgruppen trifft, vor allem aber auch die Arbeitssituation der hochqualifizierten Angestellten massiv tangiert (vgl. Baethge et al. 1995; Kadritzke 1997a/b, Kotthoff 1997; Faust et al. 2000).

Der Fokus dieser empirischen Untersuchungen, auf deren Grundlage die genannten Begrifflichkeiten gebildet wurden, lag allerdings zumeist auf der Analyse der Verläufe und Auswirkungen von organisatorischen Wandlungsprozessen in *großen* Unternehmenseinheiten. Obwohl bisher kaum empirische Expertisen über die (Wissens-)Arbeit in den vergleichsweise kleinen Unternehmen der „New Economy“ vorliegen⁴², wird davon ausgegangen, dass die skizzierten Reorganisationsziele die Arbeitsbedingungen in den Internetfirmen im Sinne der Zukunft moderner Wissensarbeit – sowohl hinsichtlich der positiven Momente, wie auch mit Blick auf die negativen Begleiterscheinungen – treffend beschreiben. Nicht zuletzt die geschilderten positiven und negativen Mythen über die Unternehmens- und Arbeitsorganisation in den Internetfirmen dokumentieren jedoch, dass bislang mehr Fragen offen als beantwortet sind: So gehen beide Situationsbeschreibungen von den gleichen Ausgangsüberlegungen aus – von einer durchgängigen Strukturferne, von flachen Hierarchien und gruppenförmigen Organisationsformen – sie gelangen am Ende aber zu sehr unterschiedlichen Bewertungen, u.a. da sie aus bestimmten Positionen heraus entstanden sind und mithin einem ideologischen Einfluss unterliegen. In der positiven Version ist die Strukturferne die Basis für die erforderliche, weil erfolgversprechende Flexibilität und organisatorische Reaktionsfähigkeit. In der negativen Version ist die Strukturlosigkeit eine Ursache für die vieldiskutierte Krise und – verbunden mit einem weiteren Größenwachstum – der Ausgangspunkt für den unausweichlichen Zwang zur Formalisierung.

Das Anliegen der folgenden Auseinandersetzung ist es nun, die realen Ausprägungen von Organisation und Struktur bezogen auf den untersuchten Bereich der Internetwirtschaft zu hinterfragen und sie den Mythen gegenüberzustellen: Wie stellen sich die organisatorischen Rahmenbedingungen von Wissensarbeit dar, vor dessen Hintergrund sich die Angestellten verordnen? Und welche Organisation lässt die Spezifik von geistiger Arbeit bzw. Wissensarbeit im Gegensatz zu repetitiver Arbeit überhaupt zu? Sind die kleinen Unternehmen wirklich erfolgreich strukturlos? Welchen Stellenwert haben planerische und strategische Anteile der Unternehmensführung? Unterliegen die Unternehmen dann aber mit zunehmendem Wachstum einem Formalisierungszwang? Und schließlich: Welche Konsequenzen lassen sich aus unseren Ergebnissen für den Deregulierungsdiskurs zu Produktions- und Managementkonzepten in der Industrie- und Arbeitssoziologie ableiten? Wir werden zunächst zeigen, wie die Internetunternehmen auf den Wandel

⁴² Dies ist insbesondere dem Umstand geschuldet, dass sich die Industriosozologie wie auch die Arbeitssoziologie in der Vergangenheit auf die Analyse der Veränderungen in groß- und mittelständischen Unternehmen traditioneller Branchen konzentrierte.

der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagiert haben und wodurch bestehende Unterschiede in den Reorganisationsprozessen, den Veränderungszielen und den zukünftigen Herausforderungen beeinflusst sind. In diesem Zusammenhang sensibilisieren nicht zuletzt die überhöhten Darstellungen in den Mythen für eine Fokussierung auf drei Dimensionen der Reorganisation⁴³:

1. Die *Unternehmensorganisation als Rahmen- bzw. Aufbauorganisation* gibt in ihren Ausprägungen Aufschluss erstens über den Grad der hierarchischen Aufteilung von Aufgabenbereichen (vertikale Ausdifferenzierung) und zweitens über den Grad der Verortung von Prozessen der Aufgabenerfüllung in speziellen organisatorischen Teilbereichen (horizontale Ausdifferenzierung). (Kapitel 3.1.1 und 3.1.2)
2. Die Ausprägungen der *Arbeitsorganisation als Prozess- oder Ablauforganisation* lassen erkennen, welchen Grad der Formalisierung die Prozesse der Aufgabenerfüllung von Wissensarbeit (die Arbeitsprozesse selbst) aufweisen. (Kapitel 3.1.3)
3. Auf dieser Basis wird schließlich hinterfragt, welche Veränderungen das *Personalmanagement* in den untersuchten Unternehmen durchläuft – definiert als mitarbeiterbezogene Gestaltungsmaßnahmen zur Umsetzung von strategischen Unternehmenszielen. (Kapitel 3.2)

Die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie sowie eines Workshops⁴⁴ mit Interviewpartnern und Wissenschaftlern weisen keineswegs auf eine stringente strategische Planung und Umsetzung dieser Reorganisationsdimensionen, sondern sie beschreiben einen eher schleppenden Prozess, der von erheblichen Unsicherheiten, Irrtümern, Kontingenzen und Rückschlägen gekennzeichnet ist. Wir konnten fünf Faktoren identifizieren, die einen wichtigen Einfluss auf diesen Prozess bzw. auf den Grad der Strukturation und Formalisierung sowie auf die Maßnahmen und Ziele der reorganisatorischen Anstrengungen ausüben: Es handelt sich dabei um das *Unternehmensalter*, um die *Unternehmensgröße*, um das *Produkt* bzw. die (Geschäfts-)Bereiche der Internetwirtschaft, zu denen sich die Unternehmen zählen, um die *Eigentumsverhältnisse* und um *unternehmenskulturelle Aspekte*.

⁴³ Wir nutzen den Begriff der „Reorganisation“, um organisationale Umstrukturierungen in kleinen Unternehmen der Internetwirtschaft zu beschreiben. Dieser Begriff wird in der Regel zur Analyse von Veränderungsprozessen in Großunternehmen genutzt und versucht die strategischen Änderungen bestehender (verfestigter) Organisationsstrukturen zu fassen. In der wissenschaftsinternen Diskussion wurde der konstruktive Hinweis an uns herangetragen, dass der Begriff der Reorganisation für die Analyse von Veränderungen in extrem jungen, kleinen und mitunter noch nicht vollständig konsolidierten Unternehmen u.U. nicht geeignet sei, weil er theoretisch zu vorbelastet bzw. „verbrannt“ sei.

Wir haben uns dennoch für die Verwendung des Begriffes entschieden. *Einerseits* deshalb, weil kein Unternehmen außerhalb von Strukturen gedacht werden kann, auch die uns hier in erster Linie interessierenden Kleinbetriebe. Hinter dem wohlgemeinten Hinweis verbirgt sich unseres Erachtens die aus der großbetrieblichen Forschung stammende und immer noch verbreitete industriesoziologische und betriebswirtschaftliche Meinung, dass die Unterschreitung eines bestimmten Organisationsgrades gleichzusetzen ist mit einer kontraproduktiven so genannten „Unterorganisation“ (vgl. dazu Fußnote 5 in diesem Kapitel). Diese Schlussfolgerung sagt aber gar nichts darüber aus, ob diese Unterorganisation für Kleinbetriebe nicht genau die beste Lösung darstellt. *Andererseits* eignet sich der Reorganisationsbegriff unserer Meinung nach durchaus, um auch solche Restrukturierungsbemühungen zu fassen, die, wie in unserem Falle, eher durch fehlende strukturelle Klarheit und begrenzte strategische Anteile der Umstellungen in Kleinstunternehmen charakterisiert sind.

⁴⁴ Workshop des Forschungszentrums Nachhaltigkeit (artec) „Arbeit in der New Economy“ am 27.06.2003 im Bremer Innovations- und Technologiezentrum (BITZ)

3.1 Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation

Formale und verbindliche Regelungen entlang einer klaren Hierarchie gelten gemeinhin als eine organisatorische Notwendigkeit um Planungsunsicherheiten und Komplexität zu reduzieren. Jede Organisation steht vor der zentralen Herausforderung, Unsicherheit zu absorbieren und Routinen, Programme und Regeln zu etablieren, um ihre Mitglieder in Entscheidungsfindungen zu entlasten (Simon/March 1976). Crozier und Friedberg (1979) bezeichnen das „Vorhandensein allgemeiner organisatorischer Regeln“ als eine von vier zentralen Machtquellen⁴⁵ und als eine Voraussetzung dafür, dass ein Kollektiv als Organisation Handlungsfähigkeit erreicht. (Crozier/Friedberg 1979, 40ff. und 7) Die für uns interessante Frage ist, in welcher Art und Weise sich die stets vorhandenen Routinen und Regeln des Handelns in den von untersuchten Internetfirmen in formalen Strukturen niederschlagen. Informelle Organisationsformen scheinen - nicht nur in der Mythenbildung - gleichbedeutend zu sein mit einer Abwesenheit von organisationalen Strukturen insgesamt. Dem soll an dieser Stelle ausdrücklich widersprochen werden: Unserem Organisationsverständnis nach können Wirtschaftsunternehmen außerhalb von Struktur sinnvoller Weise nicht gedacht werden. Jede Unternehmung weist eine Strukturierung auf. Dabei ist es unserer Auffassung nach zweitrangig, ob diese Strukturierung auf formalen oder eher informellen Regeln und Übereinkünften basiert. Der entscheidende Punkt scheint vielmehr, wann, warum und wie sich das „Informelle“ (Erfahrungs- und Organisationswissen, die immanenten Regeln und die Handlungsroutinen) in Formalregelungen verstetigt bzw. verstetigen lässt. Für den in der Internetwirtschaft zentralen Produktionsfaktor Wissen schließt sich die Frage des Zusammenspiels von personalen und organisationalen Momenten der Wissensbasierung an: Wie lässt sich an Personen gebundenes Wissen in routinisierte (aber nicht zwangsläufig formalisierte) organisatorische Prozesse fassen, so dass es zu personenunabhängigem Organisationswissen wird?

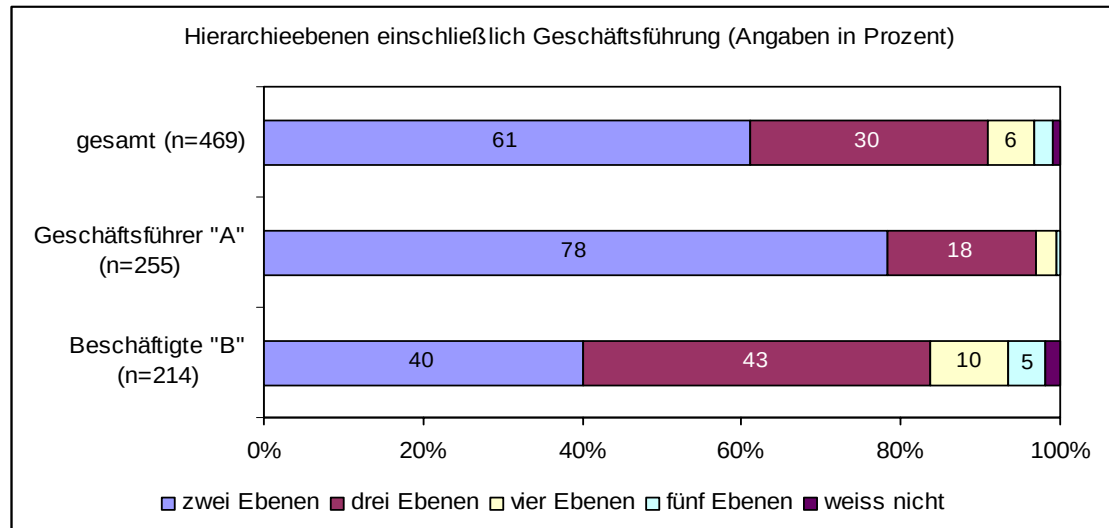
3.1.1 Ausdifferenzierung der Unternehmensorganisation: Die vertikale Perspektive

Ein einfacher, aber wesentlicher Indikator für den Grad der vertikalen Ausdifferenzierung von Aufgabenbereichen eines Unternehmens ist die Anzahl der Hierarchieebenen. Die Ausdifferenzierung gibt erste Hinweise über das Verhältnis von planenden zu ausführenden Unternehmensteilen und über das in diesem Rahmen mögliche bzw. notwendige Delegationsverhalten im Unternehmen. Das quantitative Sample zeigt hier auf den ersten Blick eine eindeutige Verteilung: Über 60% der Befragten des Gesamtsamples erkennen einschließlich der Geschäftsführungsebene nur zwei Hierarchieebenen in ihrem Unternehmen, lediglich 6% machen vier und 2% fünf Ebenen aus. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der Unternehmensgröße, nach der 70% der Unternehmen 25 oder weniger Beschäftigte aufweisen (0-10 = 49%, 11-25 = 21%, vgl. Kapitel 2, Grafik 3). Das Sample ist

⁴⁵ Die anderen drei Machtquellen, „[...] die den verschiedenen, für eine Organisation besonders relevanten Typen von Unsicherheitszonen entsprechen“ sind: „[2] solche, die aus der Beherrschung eines spezifischen Sachwissens und der funktionalen Spezialisierung herrühren; [3] solche, die an die Beziehungen zwischen einer Organisation und [...] ihren Umweltsegmenten gebunden sind; [4] solche, die aus der Kontrolle von Informationen und Kommunikationskanälen herrühren [...]“ (Crozier, Friedberg 1979, 50). Die an zweiter und an vierter Stelle genannten Machtquellen werden in ihrer Bedeutung für die Organisation von Arbeit ebenso ein Thema der folgenden Ausführungen sein.

also dominiert von kleinen Unternehmen mit vergleichsweise sehr flachen Hierarchien, die neben der Ebene der Geschäftsführung nur die Arbeiterebene umfassen:

„Wir haben hier kaum Hierarchieebenen, `kaum` in Führungsstrichen. Wir haben einen Leiter für die Technik [...] Und darunter gibt es eigentlich keine Hierarchien mehr, außer dass man einige Dinge etwas anders betrachtet als Programmierer.“
(Interview Geschäftsführung, Unternehmen 08, Abschnitt 28)



Grafik 12: Anzahl der Hierarchieebenen

Auf den zweiten Blick liest sich die Verteilung allerdings weniger eindeutig, denn 30% aller Befragten gehen von drei Hierarchieebenen in ihrem Unternehmen aus. In der Teilstichprobe B übertrifft dieser Wert mit 43% die Angaben zu „zwei Hierarchieebenen“ (40%)⁴⁶.

Für eine weitergehende Interpretation dieser Werte sind daher die Erkenntnisse aus den *qualitativen* Interviews von hoher Bedeutung: Der Übergang von zwei zu drei Hierarchieebenen respektive die Etablierung einer zweiten Managementebene neben der Geschäftsführung wird hier durchgängig als ein sehr schwieriger Prozess bewertet, der nur zögerlich angegangen wird:

Einerseits haftet dem Einzug einer weiteren Leitungsebene selbst in den größeren Firmen der Makel einer zu starren Verregelung von Arbeit an. Da Wissensarbeit u.a. definiert wird als die ständige Infragestellung von Wissensbeständen, die zudem als verbesserungswürdig und nicht als Wahrheit, sondern als Ressource zu betrachten sind (Willke 1998, 161), ist es nicht überraschend, dass der Großteil der Beschäftigten solche Maßnahmen als eine bürokratische Überformung, als Einengung von Eigeninitiative und Flexibilität bewertet. Auch seitens der Geschäftsführungen wird befürchtet, den Kontakt zum Projektgeschäft und zur Belegschaft zu verlieren und so mit neuen Unsicherheitszonen oder aber dem freiwilligen Weggang von zentralen Wissensträgern aufgrund von Formalisierungen fertig werden zu müssen⁴⁷. Eine Formalstrukturierung wird also gleichgesetzt mit einer

⁴⁶ Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, sind die Unternehmen der Teilstichprobe „B“ der Beschäftigten relativ gesehen größer und älter als die Unternehmen der Teilstichprobe „A“ der Geschäftsführer.

⁴⁷ Im Fall des Verlustes zentraler Wissensträger kann sich das Verhältnis zwischen impliziten (personalem) und expliziten (organisationalem) Wissen im Unternehmen dramatisch verändern: Ist ein Internetunternehmen langfristig nicht in der Lage, das Wissen seiner hochqualifizierten Angestellten als zentralen Produktionsfaktor

bürokratisierenden und kontraproduktiven Einengung der für Wissensarbeit erforderlichen Freiräume und Eigenverantwortlichkeiten. Formalisierungen leiten in den Augen der Akteure nahezu unvermeidlich die Erosion der eigenen Stärken, wie z.B. die kurzen Entscheidungswege und die persönliche und gedankliche Nähe zu den Projekten, die hohe Motivation, Innovativität, Kollegialität oder die ausgeprägte Kundenorientierung etc. ein. Auch widerspricht sie im Kern dem Rollenverständnis der Geschäftsführer, dem beruflichen Selbstverständnis der beschäftigten „Wissensarbeiter“ sowie den unausgesprochenen Regeln der gelebten, in Teilen kommunitaristischen Unternehmenskultur.⁴⁸

Andererseits wird die fehlende strikte Trennung von strategisch-planenden Leitungsaufgaben und operativen Aufgaben (die eben genau dem Selbstverständnis vieler Geschäftsführungen entspricht) unter den Bedingungen des gestiegenen Wettbewerbsdrucks zu einem immer größeren Problem: Vielfach agieren die Unternehmensleitungen wie zu Zeiten der Unternehmensgründung, auch wenn die Unternehmen die für Neugründungen typische „Konsolidierungsphase“ bereits hinter sich haben. Gerade die Gründer tun sich aufgrund ihrer emotionalen Nähe zu ihrem „Schaffenswerk“ sehr schwer, Verantwortung in Teilbereichen planvoll zu delegieren. Delegation ist damit seltener das Ergebnis strategischer Überlegungen sondern vielmehr das Produkt persönlicher Überforderung. Dabei ist die Planung und Koordination jener Arbeitsbereiche, die bei der Geschäftsführung verbleiben, mit den Bereichen, die delegiert werden, weitgehend unterentwickelt. In der Folge erscheinen die Kompetenz- und Verantwortungsbereiche in den dezentral strukturierten Face-to-Face-Organisationen nicht eindeutig. Sie fransen am unteren Ende mehr oder weniger aus, wie folgende Zitate verdeutlichen:

„[...] bei mir ist höchstens ein Punkt, dass ich mich ertappe, dass ich immer wieder dasselbe durchgehe [...] wo ich schon vor 2 Monaten hätte sagen müssen: Das machst Du nicht, das muss doch der oder der machen. Da sind Punkte, wo ich mich dann wieder am Riemen reißen muss. Das ist nicht `Kontrolle aus der Hand geben`, dass ist mehr dieses: wirklich vertrauen darauf, dass der das macht. Der muss das schon genauso gut machen, wie du es auch machst.“

(Interview Geschäftsführung, Unternehmen 01, Absatz 207)

„Es gibt jetzt ein Team von 5, 6 Leuten, die sich so langsam in diese Richtung entwickeln, dass sie das komplette Unternehmen `handeln` können. So dass dann das eigentliche Ziel erreicht wird. Der Kern von Führung ist ja Delegation. Und Delegation bedeutet in Vollendung, dass die Aufgabe auch mit Ergebnis zurückkommt, und daran arbeiten wir gerade.“

(Interview Geschäftsführung Unternehmen 03, Absatz 31)

„Ich weiß nicht, wie die Jungs da arbeiten, aber manchmal hab ich auch schon das Gefühl, die machen irgendwas verkehrt, das ist einfach manchmal vom Arbeitsfluss nicht richtig. Am besten läuft das – ich weiß nicht, vielleicht geht nur mir das so – aber ich hab das Gefühl, am besten würde das laufen, wenn ich das alles selber machen würde.“

(Interview HQA 02 Projektleitung, Unternehmen 04, Absatz 30)

Die dominierenden informellen Organisationsformen unterliegen ebenso wie eine mögliche formale Ausdifferenzierung einer hochgradig *ambivalenten Bewertung* durch die Betroffenen bzgl. der

aufzubereiten, zu organisieren und in abrufbares Organisationswissen zu transformieren – also ein organisationales Wissensmanagement zu etablieren, z.B. in Form von Expertensystemen, Datenbanken, Regelsystemen etc. – so ist seine Konkurrenzfähigkeit in hohem Maße gefährdet.

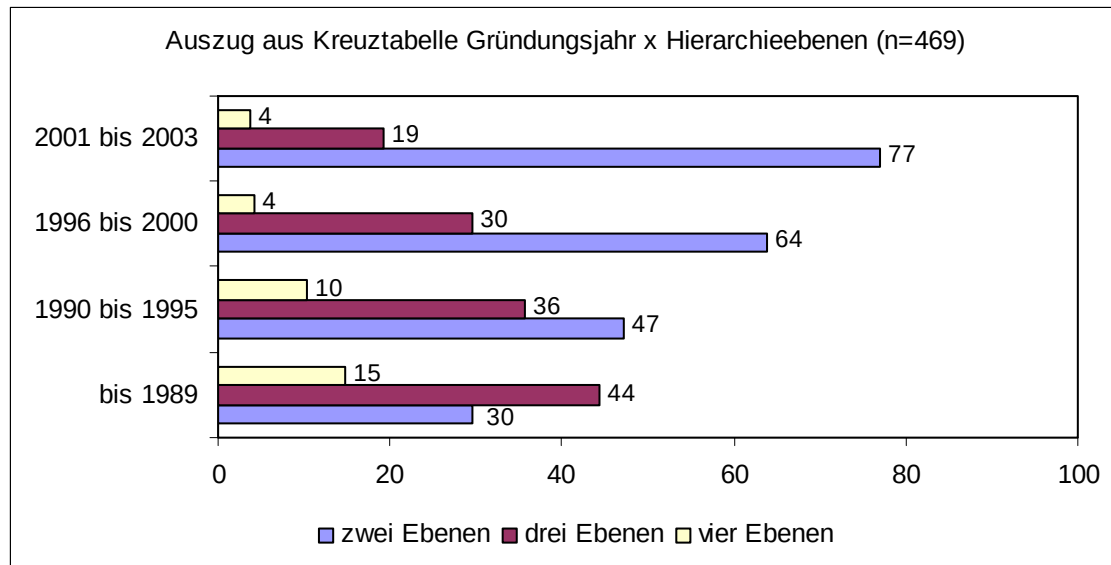
⁴⁸ Hier sind die „verborgenen Regeln“ gemeint, „die dem sozialen Mit- und Gegeneinander ursprünglich zugrunde liegen“ (Behrends 2003, 13). Sie bilden die Basis für das Zusammenleben und Zusammenarbeiten im Unternehmen. Diese kulturellen Verhaltensmuster sind nicht explizit ausformuliert und sie interessieren „[...] sich nicht [...] für die spezifischen Probleme der Unternehmensspitze.“ (Behrends, ebd.)

„Passfähigkeit“ solcher Maßnahmen für „ihr“ Unternehmen. Obwohl die durch die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen virulent werdenden Unzulänglichkeiten der Unternehmensorganisation und des Delegationsverhaltens für verbindlichere und stabilere Regelungen der Zuständigkeiten sprechen, wird eine formale Strukturbildung durch das Selbstverständnis der einzelnen Akteursgruppen und die informellen bis kommunitaristischen Unternehmenskulturen eher blockiert. Das Management folgt in der Frage der Organisation von Wissensarbeit keiner stringent-rationalen Entscheidungslogik, die nach einer eindeutigen Ist-Analyse die erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung eines Zielzustands definiert und umsetzt:

Die Logik dieses Prozesses inklusive der damit verbundenen ambivalenten Haltung entspricht dabei dem, was Lévi-Strauss (1973, 30f.) als „*bricolage*“ bezeichnet hat und was von Ortmann et al. (1990, 394) zur „strategischen *bricolage*“ erweitert wurde. Die „strategische *bricolage*“ beschreibt das „[...] Suchen nach zusammenpassenden Problemen und Problemlösungen“ (Ortmann 1990, 391) bzw. eine Bastelei, die durch ein „begrenzte[s] Universum von Mitteln – Managementkonzepten, Problemlösungen, Entscheidungsalternativen“ gekennzeichnet ist, in dem die Bastler „herumsuchen“. „Strategisch“ ist diese *bricolage*, weil die Suche nicht der Beliebigkeit unterliegt, sondern durchaus Vorstellungen des Zielbereiches existieren, auch wenn der Suchprozess von Ambivalenz und Unsicherheit gekennzeichnet ist. Sie basiert auf implizitem Wissen, sie profitiert von dem Verständnis des Bastlers für die „`innere Disposition´ seines Werks“ (Ortmann et al. 1990, 394) und erlaubt die Erweiterung der begrenzten Mittel, da Bekanntes mit neuen Ideen und Konzepten kombiniert werden kann.

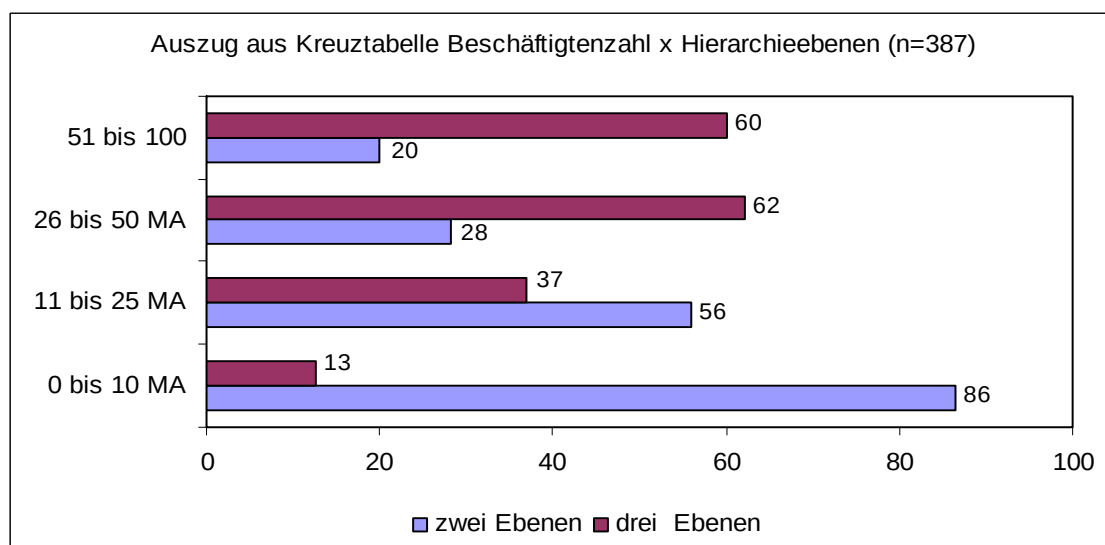
Wie lässt sich nun vor dem Hintergrund des weder zielgerichteten noch beliebigen Umstrukturierungsprozesse die Tatsache erklären, dass ein Drittel der Unternehmen im quantitativen Sample bereits eine dritte Hierarchieebene etabliert hat? Folgt man dem negativen Mythos, dann durchlaufen die Unternehmen allein schon mit zunehmendem Wachstum und Unternehmensalter einen „Formalisierungsprozess“. In Grafik 13 sind deshalb die Variablen „Beschäftigtenanzahl“ und „Hierarchieebene“ in Beziehung gesetzt worden.⁴⁹ Es lässt sich ablesen, dass auch für die untersuchten Unternehmen aus der Internetwirtschaft eine Grundregel unternehmerischen Wachstums gilt: Die Zahl der Hierarchieebenen nimmt mit der Unternehmensgröße (gemessen an der Beschäftigtenzahl) zu. Der Prozentsatz der Unternehmen, die über – den kritischen Wert von – drei Hierarchieebenen verfügen, steigt deutlich von 13% für eine Beschäftigtenzahl von 0-10 über 37% bei einer Beschäftigtenzahl von 11-25 bis auf 62% bei einer Beschäftigtenzahl von 26-50 an. Auch die Gleichung „Steigendes Unternehmensalter = zunehmende Hierarchisierung“ bestätigt sich: Je älter die Unternehmen sind, desto eher weisen sie drei Hierarchieebenen auf.

⁴⁹ Die Darstellung ist auf den kritischen Übergang von zwei zu drei Hierarchieebenen und analog zur Größenverteilung des Samples auf Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten (über 86% aller Unternehmen) begrenzt. Von den 469 befragten Personen finden sich in diesem Auszug 387 Personen wieder.



Grafik 13: Beziehung zwischen Unternehmensgröße und Hierarchieebenen

Die folgende Grafik 14 zeigt schließlich einen entsprechenden Anstieg von 19% der Unternehmen, die zwischen 2000 und 2003 gegründet wurden, über einen Wert von 30% für Unternehmen, die zwischen 4 und 8 Jahren alt sind, auf einen Wert von 36% für Unternehmen mit einem Gründungsdatum zwischen 1990 und 1995 („roter Balken“).



Grafik 14: Beziehung zwischen Gründungsdatum und Hierarchieebenen

Trotz der insgesamt ambivalenten Haltung der Akteure gegenüber einer weiteren Ausdifferenzierung der Unternehmensorganisation scheint die Tatsache, dass in 30% der Unternehmen des Gesamtsamples drei Hierarchieebenen existieren (vgl. Grafik 12) darauf hinzudeuten, dass sich die bereits angesprochenen „Pro-Argumente“ von hierarchischen Formalstrukturen im Verlauf des klassischen „life-cycles“ der Unternehmen bei den Reorganisationsüberlegungen durchsetzen. Die These der „zwangsläufigen Formalisierung“ scheint sich also zu bestätigen, wie der folgende amüsante Auszug aus einem Interview zeigt:

- F: „Ich hab das so verstanden, dass Ihr überlegt ein mittleres Management einzuziehen?“
IP2: (Stille) „Da ist es, das Wort. Das schlimme Wort.“
IP1: „Nee, das ist nicht schlimm, das ist gar nicht schlimm.“
IP2: „Ja, stimmt. [...] Das ist unbedingt nötig. [...] Du steuerst nach außen hin alles. [...] Dann hast du noch 30 Leute da drunter. Du kannst die gar nicht alle organisieren. [...] da muss ein Kopf sitzen, der weiß, was wir gesamt machen und der gibt die Arbeiten in [die] Unterstruktur und sagt denen: „Du musst das tun, Du musst das tun, Du musst das tun.“ Sonst funktioniert das nicht. [...] Und wenn wir den Punkt erreichen, wo wir sehen, dass wir es nicht mehr kontrolliert kriegen, [...] dann sagen wir: „Jetzt müssen wir wieder was einfügen, was uns entlastet und sich selbst hochhebt. Weil: auf einmal wird ein Mitarbeiter auch zum mittleren Management, weil er 5, 6 Leute unter sich hat.“
(Interview Geschäftsführung, Unternehmen 01, Absatz 79-82)

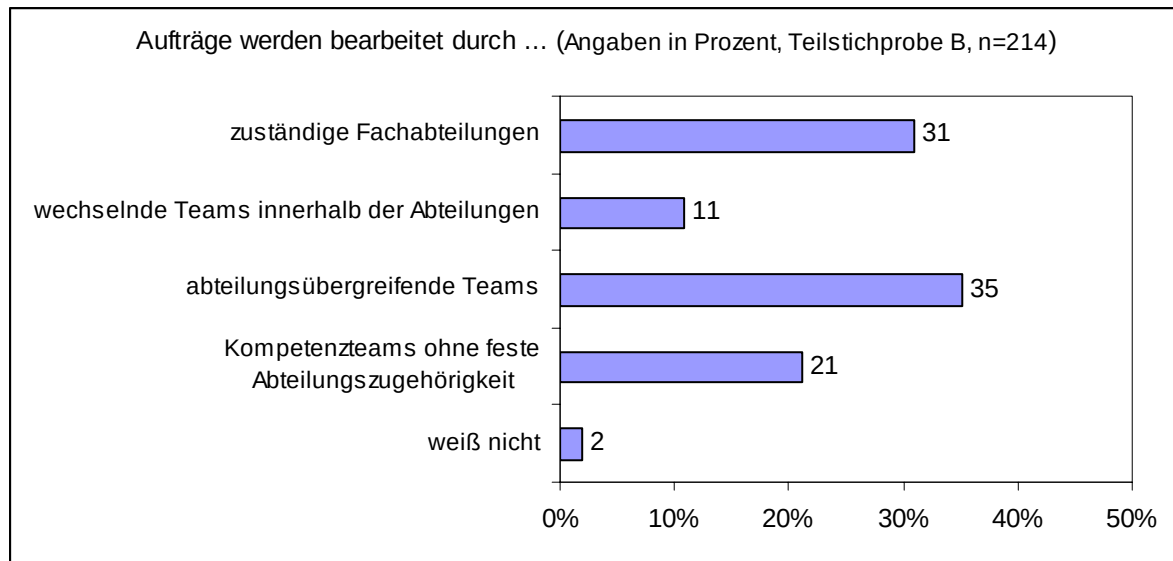
Eine in diesem Zusammenhang elementare Erkenntnis aus den qualitativen Interviews besteht allerdings auch darin, dass die Reorganisationsbemühungen häufig nicht direkt auf die Einführung zusätzlicher Managementebenen gerichtet sind. Sie nehmen einen Umweg über die *Effektivierung horizontaler Anordnungen und Abläufe*, die in erster Linie bedingt durch und orientiert am Projektgeschäft im Mittelpunkt stehen. Dies erscheint deshalb wichtig anzumerken, weil diese Perspektive impliziert, dass während der „Reorganisation“ der Unternehmen der Prozess des bricolageartigen Gestaltens und permanenten Infragestellens, also mithin ein Suchprozess im Vordergrund steht und weniger die Organisationsstrukturen als ein anzustrebendes Ergebnis an sich.

Als **Zwischenfazit** lässt sich festhalten: Die scheinbar eindeutige Kausalbeziehung „steigende Unternehmensgröße und -alter = vertikale Ausdifferenzierung“ ist in einer prozessorientierten Perspektive zurückhaltender zu interpretieren. Denn für eine – entsprechend dem negativen Mythos´ - *erzwungene* Ausdifferenzierung bestehen in vielen Unternehmen trotz des internen und externen Drucks in Form veränderter Rahmenbedingungen oft keine klaren Anknüpfungspunkte: Die Etablierung solcher Maßnahmen wird im Wesentlichen durch z.T. bereits erwähnte Faktoren, die ihre Basis in den Besonderheiten von „Wissensarbeit“ haben, erheblich erschwert und verzögert: z.B. durch das Selbstbild und Selbstverständnis der Gründer, Eigentümer und Angestellten, durch den Widerstand erprobter Handlungsrouinen in Form eines „Managements auf Zuruf“, durch die hohe Bedeutung von Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation im Arbeitsprozess, durch die Kontingenz der Gestaltungsprozesse bzw. der „bricolage“ und durch die hohe Politisierung und emotionale aufgeladene darauf bezogener Auseinandersetzungen. In der Folge einer lediglich auf der Grundlage interner und externer Zwänge eingeführten Formalisierung müsste das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation erheblich leiden. Davon kann aber, soviel soll an dieser Stelle schon vorweggenommen werden, keine Rede sein.

3.1.2 Restrukturierung organisatorischer Teilbereiche: Die horizontale Perspektive

Neben der vertikalen Ausdifferenzierung nach Hierarchieebenen ist die horizontale Ausdifferenzierung ein weiterer Indikator für eine fortschreitende Formalisierung. Sie beschreibt den Grad der Verortung von Prozessen der Aufgabenerfüllung in speziellen organisatorischen Teilbereichen. Ein Blick auf die Praxis der Auftragsbearbeitung (Teilstichprobe B) verdeutlicht, dass die Bearbeitung in Fachabteilungen, die als Einheiten klar voneinander abgrenzbar sind, mit 31% in der Minderzahl ist. In 67% der Fälle wird die Auftragsbearbeitung nach Angaben der Beschäftigten entweder wechselnden

Teams innerhalb von Abteilungen, abteilungsübergreifenden Teams oder speziell für eine Aufgabe eingerichteten Kompetenzteams ohne feste Abteilungszugehörigkeit übertragen (Grafik 15).



Grafik 15: Art der Auftragsbearbeitung

Die *Auftragsbearbeitung* ist also sehr offen und flexibel organisiert. Insbesondere in Internetagenturen sowie in Multimedia- und Internetdienstleistern, in denen wissensintensive Produkte bzw. Dienstleistungen dominieren, die sich nur durch einen geringen Grad an Wiederholbarkeit in der Erstellung auszeichnen, sind die Rahmenbedingungen des Arbeitens nur sehr selten in Form von klar definierten Abteilungen verfestigt. Es leuchtet in diesem Zusammenhang unmittelbar ein, dass – um ein Extrem zu nennen – eine tayloristische Organisation und Optimierung von Wissensarbeit (u.a. die Zerlegung und Teilung des Produktionsprozesses, strikte Arbeitsvorgaben, entsprechende Betriebsorganisation und hierarchische Kontrolle) in hohem Maße kontraproduktiv wäre. Dass geistige Arbeit in solchen nahezu vollständig erstarrten Strukturen kaum möglich ist und seiner Flexibilität, Kreativität und Eigendynamik beraubt wird, ist im Grunde ein Axiom.

Die Durchführung von Projekten zur Erstellung von Produkten und Dienstleistungen mit hohem Wissensanteil dagegen impliziert einen notwendigen Freiraum, da keine Kundenanforderung und kein zu erreichendes Projektergebnis dem anderen gleicht. Die im Projektverlauf beteiligten *Arbeitsbereiche* sind natürlich bekannt, nicht aber der Umfang ihrer Beteiligung in zukünftigen Projekten, die – je nach Kundenwunsch – vollständig andere Schwerpunktsetzungen erforderlich machen können (z.B. eine stärkere Gewichtung des Designs und eine geringere Gewichtung der technischen Funktionalitäten eines Produktes). Da jede Formalisierung der zu leistenden Aufgabenerfüllung diesem Erfordernis Rechnung tragen muss, gestaltet es sich für die Unternehmen außerordentlich schwierig, einen „one-best-way“ der Projektdurchführung festzuschreiben und in feste Abteilungsstrukturen zu überführen. Folgendes Zitat macht die Schwierigkeiten der Organisation der „Produktivkraft Wissen“ deutlich:

„Ja, im Moment ist es glaube ich ganz gut so, dass wir keine festgezurrt Organisation haben, [...] wir machen keine gravierten Klingelschilder oder so, wo man einfach einen Weg rausfinden kann, wie es am besten funktioniert [...] solange wir so unterschiedliche Jobs von

draußen rein kriegen, die nicht miteinander zu vergleichen sind, [...] so lange können wir nicht hingehen und sagen: `Ja, wir machen das jetzt in Zukunft alles so'. Es weiß keiner bei uns, wie der goldene Weg ist.“

(Interview HQA 04, Unternehmen 04, angegliedert an die Geschäftsführung, Absatz 31)

Die im Vordergrund stehenden *horizontalen* Reorganisationsbemühungen sind in direkter Verbindung mit der vertikal-hierarchischen Ausdifferenzierung zu sehen: Mit einer nur begrenzten horizontalen Verortung von Prozessen der Aufgabenerfüllung in organisatorischen Teilbereichen verringern sich auch die Möglichkeiten, feste Stellenzuweisungen für Mitarbeiter, Team- oder Abteilungsleiter zu erstellen bzw. zusätzliche (mittlere) Managementebenen etablieren zu können; umgekehrt aber erleichtern standardisierbare Abläufe der Produkterstellung die Einführung von Fachabteilungen und zusätzlichen Hierarchieebenen. Die von uns beobachteten kollagenartigen Reorganisationsanstrengungen kommen hier dem Bild der „lernenden Organisation“⁵⁰ vergleichsweise nahe – mit all ihren problembehafteten mikropolitischen Implikationen: Auf der Grundlage der Erfahrungen bzw. der Erfolge und Misserfolge vergangener Projekte werden in einem evolutionären Prozess bestehende organisatorische Rahmenregelungen weiterentwickelt oder verworfen. Die Unmittelbarkeit, die Personenbezogenheit und die hochpolitisierte Verankerung dieser Prozesse in den betrieblichen Sozialbeziehungen stellen eine große Herausforderung für die strategische Planung dar.

Die starke Fokussierung auf die Projekthalte und den eigentlichen Arbeits- und Produktionsprozess sowie die Dominanz von Sichtweisen, die die vorhandenen Wissensbestände als permanent verbesserungswürdig ansieht und sie in Frage stellt, begründet in vielen Unternehmen vertikal und horizontal eine *dynamische*, mithin eine *fluide Organisationsstruktur*. In den meisten Fällen haben unsere Gesprächspartner der qualitativen Vorstudie den Begriff „Abteilung“ gemieden und stattdessen von „Funktionseinheiten“ gesprochen, die als „Fraktale“ autonom agieren und sich je nach Projekterfordernis immer wieder neu zusammensetzen:

„Strikt getrennte Abteilungen gibt es nicht, Ausnahme ist der Bereich Technik, weil da sehr gut zu erkennen ist, was Technik ist und was nicht. Eben auch von der Qualifikation der Leute her [...] In den anderen Bereichen geht es mehr oder weniger um verschiedene wirtschaftliche Kompetenzen und das ist natürlich weniger scharf abgegrenzt.“

(Interview HQA 02, Unternehmen 07, Absatz 15)

„[...] Sie haben schon gemerkt, dass ich bei dem Wort Abteilungsleiter ein bisschen gezuckt habe. Das dürfen Sie nicht so sehen wie eine klassische Abteilung, wo es im Organigramm eine feste Säule gibt, wo es ein Problem gibt, da ein Projekt wieder querschnittsmäßig zu organisieren. Stellen Sie sich das lieber als Funktionseinheiten vor. Es gibt hier keine Abteilungsleiter, die letztlich weisungsgebend in Bezug auf die sonstigen Mitarbeiter sind. Die haben eher was Koordination angeht eine herausgehobene Stelle, haben aber weder Personalverantwortung noch Weisungsbefugnis. [...] und wenn man mal eben ein Querschnittsthema organisieren muss im Hause, dann geht das in der Regel sehr schnell.“

(Interview HQA 04, Unternehmen 08, Absatz 17)

⁵⁰ Das handlungs- und aktionstheoretische Konzept des organisationalen Lernens geht auf die Arbeiten von Argyris und Schön (1978) zurück. Die Handlungstheorie dieses Ansatzes basiert auf Überlegungen aus der Kognitionspsychologie und auf einem partizipationsorientierten Menschenbild und unterscheidet drei verschiedene Arten des Lernens: Das single-loop-learning oder Anpassungslernen als „Vermeidung von Entscheidungsirrtümern innerhalb vorgegebener Handlungsnormen und –ziele“, das double-loop-learning oder Veränderungslernen als „Korrektur der Normen und Zielsetzungen“ und das deutero-learning als ein Lernen des Lernens, das die Lernprozesse selbst zum Gegenstand erhebt (Pfriem 1995, 225, vgl. im Original Argyris/Schön 1999, 35-44).

„Die [Abteilung] ist bis vor kurzem noch so ein Haufen gewesen und wurde jetzt gerade umstrukturiert. Das heißt, in sogenannte, ja, Unterteams, Abteilungen heißen die jetzt, glaube ich, also, der ganze Begriff steht noch gar nicht fest.“
(Interview HQA 02, Unternehmen 10, Absatz 53)

Die starke Prozess- und Projektorientierung im organisatorischen Aufbau der Firmen bedingt daher einen sehr geringen mittel- bis langfristig ausgerichteten strategisch-planenden Anteil in den Reorganisationsbemühungen. Die Dynamik der Veränderungsprozesse schlägt sich nicht nur in einem unterentwickelten Delegationsverhalten der Führungskräfte, sondern auch in einer defizitären Kommunikation von Unternehmenszielen und Entwicklungsperspektiven nieder. Oft herrscht bei den Beschäftigten nicht nur Unklarheit über geplante Strukturänderungen, sondern ebenso über die aktuelle organisatorische „Aufstellung“ ihres Unternehmens. Dieser Umstand verleiht den beobachteten Veränderungsprozessen eher den Charakter von „Zufallsprodukten“ nach dem Prinzip von „trial and error“ denn von bewusst initiierten „bottom up“ oder gar „top-down“-Vorhaben. In den Unternehmen sind allerdings verstärkte Anstrengungen zu beobachten, bestimmte wiederkehrende Aufgaben in klar definierten Abteilungen mit Stabsfunktionen zu verankern, vor allem, um die unternehmerischen Prozesse nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen neu zu ordnen. Dazu zählen vor allem solche „backoffice“-Bereiche, die keine unmittelbare Projektanbindung haben, wie z.B. Abteilungen des betriebswirtschaftlichen Controllings, des Berichtswesens bzw. der Bilanzierung, Rechtsabteilungen oder Abteilungen, die sich mit dem Personalmanagement befassen.

Als ein **Zwischenfazit** ist festzuhalten, dass die einzelnen organisatorischen Teilbereiche ebenso einer - wenn auch schwachen - Tendenz zur Formalisierung unterliegen. In ihrem Verlauf und ihrer Zielrichtung orientieren sich die Reorganisationsbemühungen dabei eng an den Erfordernissen der in allen Unternehmen dominanten projektförmigen Organisation von Wissensarbeit. Die beobachteten ordnenden Mechanismen wirken sich zwar nicht unmittelbar und flächendeckend, aber dennoch erkennbar auf die vertikale Aufstellung aus: Denn in $\frac{1}{3}$ der Fälle ist der kritische Übergang zu einer zusätzlichen, dritten Hierarchieebene auf Basis horizontal geschaffener Voraussetzungen vollzogen. Mit anderen Worten: Die Anstrengungen, spezielle Aufgabenbereiche in abgrenzbare Fachabteilungen zu verorten, sind deutlich identifizierbar. Sie sind auf Basis von Projekterfordernissen einerseits in Bereichen mit standardisierfähigen Aufgaben (insb. Administration, Stabsabteilungen) weit fortgeschritten, andererseits vor allem in Bereichen mit direktem Projektbezug aber auch klar begrenzt. Auf jeden Fall unterliegen diese Bemühungen einer erheblichen Dynamik, da sie keiner Lehrbuch-Logik sondern der Logik der Bastelei oder „bricolage“ folgen. Eine hierarchische Anordnung dieser Abteilungen und Funktionseinheiten zueinander ist ebenso wie die Etablierung zusätzlicher Managementebenen zwar zu konstatieren, aber nicht flächendeckend und umfassend festzustellen. Dabei spielen die intervenierenden Faktoren „Unternehmensgröße“ und „Unternehmensalter“ eine fördernde und Faktoren wie die Eigentumsverhältnisse, das Selbstverständnis von Geschäftsführungen und Beschäftigten und last but not least die Schwierigkeiten der Standardisierung und organisatorischen Kanalisierung von Wissensarbeit eine bremsende Rolle.

3.1.3. Neujustierung der Arbeitsorganisation

Die *Arbeitsorganisation als Prozess- oder Ablauforganisation* umfasst alle Aufgabenerfüllungsvorgänge und die diesbezüglichen Regelungen in zeitlicher, räumlicher sowie kooperativer Perspektive. Die Organisation und das Management von (Wissens-)Arbeit ist in den untersuchten Unternehmen wenig reglementiert, die einzelnen Arbeitsschritte sind weder in ihrer zeitlichen Reihenfolge noch in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung detailliert vorgegeben. Vorherrschend sind Formen der Team- und Gruppenarbeit in Projektzusammenhängen, die einerseits ein hohes Maß an Freiräumen und Eigenverantwortung bei der individuellen Arbeitsgestaltung implizieren, andererseits aber auch einer sozialen Kontrolle innerhalb des Teams unterliegen. Wir interpretieren dieses Phänomen als einen direkten Ausdruck des geringen Konkretionsgrades und der geringen Standardisierbarkeit von Wissensarbeit. Wissen ist zunächst an Personen gebunden und es entsteht, wenn Informationen durch die Personen in spezifische Erfahrungskontexte eingebunden werden können. Expertise wiederum entsteht, wenn das Wissen in einen Bezug zu konkreten Entscheidungssituationen gestellt wird (Vgl. Willke 1998, 162 und Willke 1996). In diesem Sinne ist Wissen eher diffus und wenig fassbar als dass es konkret, eindeutig identifizierbar und von außen kontrollierbar ist.

Dementsprechend war in der qualitativen Vorstudie eine explizite Fremdkontrolle der Arbeitsinhalte in keinem Unternehmen zu finden: Es dominiert die an den Projekterfordernissen ausgerichtete Selbstkontrolle durch die Beschäftigten als Wissensträger. Die einzige, aber essentielle Vorgabe durch das Unternehmen besteht dabei in der Zielerreichung im Rahmen einer bestimmten Zeit und in der Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung. Ausschlaggebend für die Bewertung der Arbeit ist das *Ergebnis* und weniger der hierbei eingeschlagene Weg der Bearbeitung. Wie die Auftragsbearbeitung im einzelnen organisiert ist, wird zum Großteil der Verantwortlichkeit der Funktions- und Projektgruppen bzw. den einzelnen Angestellten selbst überlassen.

Eine erhebliche organisatorische Herausforderung besteht in diesem Zusammenhang in der Sicherstellung der Informations- und Wissensweitergabe und einzelner Teilergebnisse im Rahmen der Projektbearbeitung. Dies gilt sowohl für die Verbindlichkeit von Zusagen (Terminabsprache) wie auch bezogen auf Inhalt und Verfügbarkeit der Information und des Wissens (wer muss wann was wissen). Absprachen über diesbezügliche Notwendigkeiten erfolgen im Team bzw. in der Gruppe, die an dem jeweiligen Projekt beteiligt ist. Eine Orientierung bietet hier das Erfahrungswissen bzw. die Organisation vergangener Projekte. Die Handlungsweisen, die zu einer erfolgreichen Planung, Organisation, Umsetzung und Nachbereitung eines Auftrages beigetragen haben, verdichten sich so im Laufe der Zeit zu Handlungsregelmäßigkeiten, die auch bei einer hohen Variationsbreite der Projekte in ihren Grundzügen für zukünftige Projekte übernommen werden. Grob strukturierte Arbeitsabläufe sind also auch bei fehlenden Vorgaben durch die Geschäftsführung vorhanden.

Hier ist ein wichtiger Aspekt von Wissensarbeit angesprochen: die Frage der personenunabhängigen Wissenssicherung in Organisationen. Entscheidend ist in unserem Fall die nur unzureichende Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen impliziten und explizitem Wissen bzw. der nicht umfassende Übergang von personalem zu organisationalem Wissen, welches abrufbar ist und eine eindeutige Orientierung im Arbeitsablauf bietet. Der Vorteil des geschilderten Vorgehens besteht zwar darin, die

Abläufe und ihre Anordnungen sehr schnell veränderten Gegebenheiten anpassen und so eine enorme Flexibilität erlangen zu können. Ihr Nachteil liegt aber zweifelsohne darin, dass durch die nur schwach ausgeprägten verbindlichen Regelungen eine z.T. ineffiziente Beliebigkeit in der Regelkommunikation und in der Beschaffung bzw. bei der Weitergabe von Informationen und der Generierung und Anwendung von Wissen entstehen kann. Infolgedessen können Versäumnisse oder Probleme im Projektverlauf oft nur individuell korrigiert und organisationsweit nur mühsam nachvollzogen und aufgearbeitet werden.

Als Konsequenz der nicht in einer Formalstruktur verstetigten Information und Kommunikation hat sich in vielen Unternehmen eine „Doppelwirklichkeit“⁵¹ entwickelt. Ursprünglich beschreibt die Doppelwirklichkeit in Unternehmen ein Phänomen von formal strukturierten Organisationen, in denen sich eine informelle Arbeitswirklichkeit herausbildet, um die Defizite der Formalorganisation umgehen zu können. Dieses Phänomen findet sich in den von uns untersuchten Unternehmen im umgekehrten Sinne: Die wachsende Komplexität des Projektgeschäftes und die hohen Planungs- und Kommunikationsanforderungen erzeugen Handlungsunsicherheiten für alle Beteiligten (Geschäftsführungen wie Mitarbeiter), die letzten Endes zu einer verminderten Effektivität und Effizienz von Arbeitsabläufen im ganzen Unternehmen führen. Diese Unsicherheitszonen werden durch eine fehlende Verbindlichkeit, eine nur rudimentäre Dokumentation von Arbeitsprozessen und die mangelnde Transparenz der Ressourcenverfügbarkeit ausgeweitet. In vielen Unternehmen wird versucht, diesen wachsenden Unsicherheitszonen mit einem enormen (informellen) Informations- und Kommunikationsaufwand zu begegnen. Das Fehlen formaler Arbeitsvorgaben, starrer Regeln und Kontrollen führt nun dazu, dass sich die hochqualifizierten Angestellten innerhalb dieser informellen Form der Arbeitsorganisation individuell und selbständig Strukturen schaffen, die in gewissem Sinne einen formalen Charakter aufweisen. Das heißt, das sie dort projektbezogen Verbindlichkeiten schaffen, wo Unverbindlichkeiten das erfolgreiche Arbeiten gefährden. Ausgangspunkt ist eine gravierende Diskrepanz zwischen dem verfügbaren und dem genutzten Wissen. Das personale und das betrieblich vorhandene Wissen um eine effektive Arbeitsorganisation wird prozess- und bereichsübergreifend nur unzureichend aktiviert, ausgetauscht und zusammengeführt.

Es existieren Kommunikations- und Abstimmungsprobleme gerade deswegen, weil die jeweiligen Teilziele im Arbeitsprozess nicht eindeutig formuliert und kommuniziert werden. Es muss fortlaufend und durch Einzelpersonen sichergestellt werden, dass notwendige Informationen dann verfügbar sind, wenn sie benötigt werden, indem in Projektzusammenhängen verlässliche Informations- und Kommunikationskanäle geschaffen und für die Dauer des Projektes verstetigt werden. Hier gefährden also nicht starre Regelwerke oder „bürokratische Überformungen“, die an der Arbeitswirklichkeit vorbeigehen, eine erfolgreiche Arbeit. Im Gegenteil – ein Mindestmaß an Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit, das offensichtlich allein durch die Möglichkeit bedarfsorientierter Kontakte nicht garantiert werden kann, wird über informelle Absprachen in die benötigte Sicherheit und Verlässlichkeit zu überführen versucht: Wo Strukturen fehlen, um Verbindlichkeit herzustellen, da werden sie durch das Wissen des Einzelnen selbstorganisiert im Arbeitsprozess geschaffen. Dabei

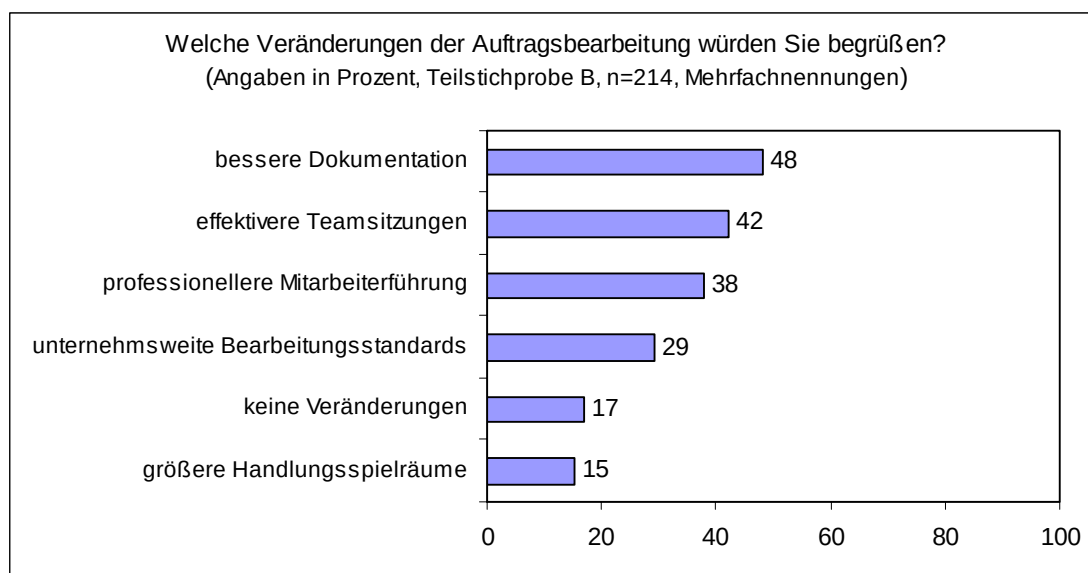
⁵¹ Vgl. dazu Weltz 1991.

besteht der positive „Nebeneffekt“ dieser Selbstorganisation darin, dass ein weitaus höherer Anteil an Organisation praktisch „gelebt“ denn formal festgeschrieben ist:

„Das ist nicht so, [...] dass das von oben nach unten [durchorganisiert ist], ich würde mir manchmal wünschen, ein bisschen mehr zu erfahren, wo es vielleicht Bereiche gibt, die sich selbst weiter entwickelt haben. Das kriegen wir vielleicht jetzt schon – wir sind erst 30 bis 35 – jetzt schon teilweise gar nicht mehr mit.“

(Interview GF Unternehmen-01, Bereich Personalentwicklung, Absatz 83)

Der negative Effekt ist darin zu sehen, dass es den Unternehmen scheinbar (noch) nicht gelingt, die „Übergänge zwischen explizitem und implizitem Wissen in routinisierte organisationale Prozesse [zu fassen]“ die dazu führen, dass „[...] individuelles Wissen artikuliert und durch Zugänglichkeit verbreitet wird“ (Nanoka 1994, 20). Die Gestaltung dieser Prozesse bleibt den individuellen Fähigkeiten der Angestellten vorbehalten.⁵² Der Dimension der Doppelwirklichkeit und Wissensbasiertheit von Unternehmen sind wir auch in der quantitativen Online-Umfrage nachgegangen: Die nach Meinung der Beschäftigten als „begrüßenswert“ eingestuften Veränderungen der Auftragsbearbeitung (Grafik 16) illustrieren – vorsichtig formuliert – in der Tendenz eine Zustimmung zu begrenzt formalen Verfahren in der Arbeitsorganisation.



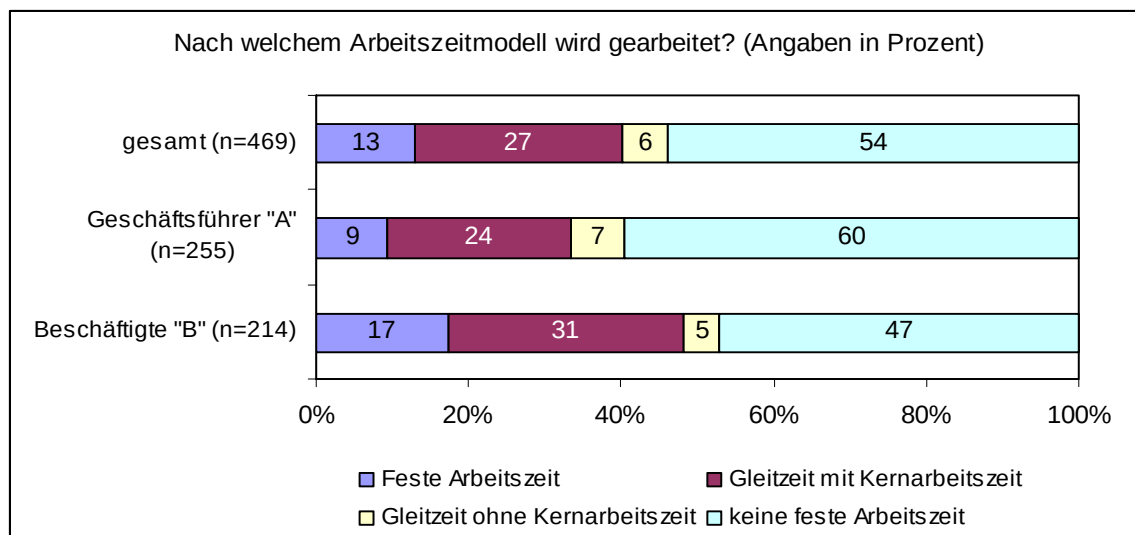
Grafik 16: Begrüßenswerte Veränderungen der Auftragsbearbeitung

Eine bessere Dokumentation der Auftragsbearbeitung, die sich zum einen auf die Sicherung der Erkenntnisse aus vergangenen und zum anderen auf die Arbeitsdokumentation und Ergebnissicherung laufender und zukünftiger Projekte bezieht, würden 48% der Beschäftigten begrüßen. 42% der Beschäftigten halten die Teamsitzungen in Projektzusammenhängen und damit die Koordination projektrelevanter Fragestellungen für verbesserungswürdig. Eine professionellere Mitarbeiterführung bzw. eine koordiniertere Anleitung der Projektmitarbeiter würden 38% der

⁵² Entsprechend gelingt es den Unternehmen nicht, den Weg zu einer „wissensbasierten Organisation“ konsequent einzuschlagen. Eine Wissensbasiertheit von Organisationen lässt sich z.B. erreichen durch die Digitalisierung von Wissen und Expertise (Datenbanken und Expertensysteme). Im Kern geht es darum, das Wissen einzelner Organisationsmitglieder in „personenunabhängigen, anonymisierten Regelsystemen“ (Willke 1998, 166) zu sichern und es jederzeit für alle Organisationsmitglieder abrufbar zu machen.

Beschäftigten begrüßen. Die kritische Bewertung der im Grunde positiv eingestuften Informalität sowie der nur rudimentären Aufbereitung von personalem Wissensbeständen in den Unternehmen wird auch durch den Sachverhalt verdeutlicht, dass 29% unternehmensweite Bearbeitungsstandards für vorteilhaft halten: Diese Veränderungen würden die vorhandenen Reibungsverluste und Koordinationsschwierigkeiten im Projektgeschäft abmildern. Unterstützt werden diese Interpretationen durch den nur begrenzt geäußerten Wunsch nach keinerlei Veränderungen (17%).

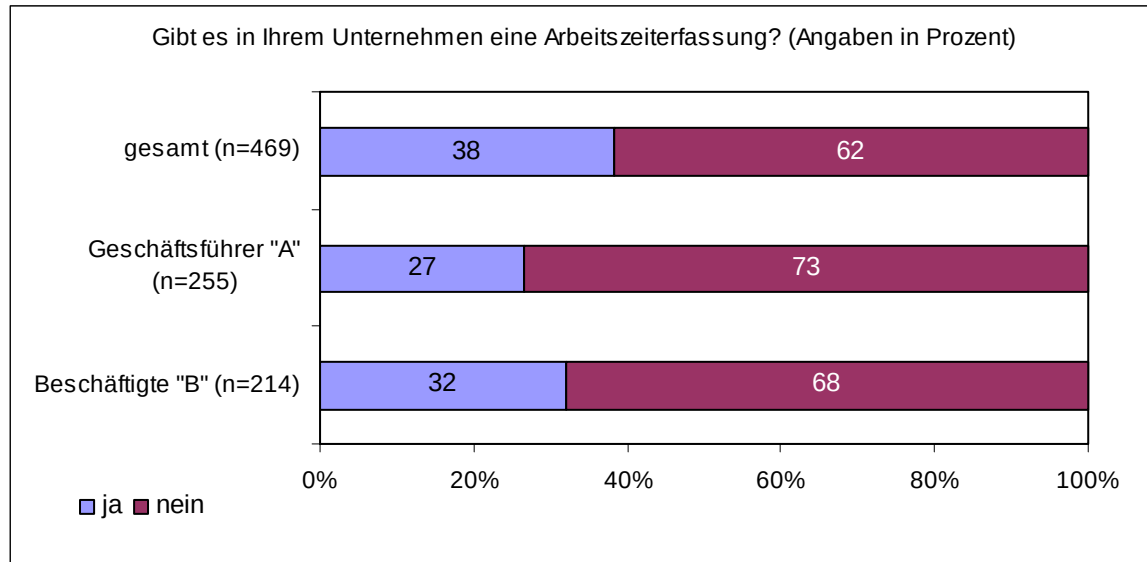
Die geringen formal-strukturierten Ausprägungen der Arbeitsorganisation spiegeln sich auch in den Antworten auf die Frage nach dem geltenden Arbeitszeitmodell wieder. Die Grafik (17) zu dieser theoretisch relevanten Dimension ist eindeutig: Eine umfassende und zugleich starre Verregelung von Arbeitszeit durch die Unternehmen ist nicht erkennbar. Lediglich 13% aller Befragten wissen von festen Arbeitszeiten in ihren Unternehmen, 54% geben an, dass keine feste Arbeitszeit vorgegeben ist. Die insgesamt sehr flexible Arbeitszeitregulierung ist in einer direkten Verbindung mit den Erfordernissen von überwiegend innovativen und kreativen Tätigkeiten im Rahmen von Wissensarbeit in Projekten zu sehen. Die Tatsache, dass 27% aller Befragten nach einem Gleitzeitmodell (mit Kernarbeitszeit) arbeiten, kann vor dem Hintergrund der qualitativen Erkenntnisse folgendermaßen interpretiert werden: Der Bereich der Internetwirtschaft handelt mit digitalen Gütern und Dienstleistungen und bewegt sich somit in Bereichen, die sehr kunden- und beratungsintensiv sind. Insbesondere das Modell der Gleitzeit mit festgelegter Kernarbeitszeit gilt hier als ein bewährtes Mittel, um einerseits die erforderliche Flexibilität in der Auftragsbearbeitung und andererseits die nötige Verbindlichkeit gegenüber dem Kunden (Erreichbarkeit) sicherzustellen.



Grafik 17: Existierende Arbeitszeitmodelle

Vor dem Hintergrund der flexiblen Regulierung der Wissensarbeit in den Internetunternehmen verwundert es daher auch nicht, dass eine elektronische Erfassung der Arbeitszeit nur vergleichsweise wenig verbreitet ist (Grafik 18). 62% aller Befragten des Gesamtsamples arbeiten in Unternehmen, in denen keine Arbeitszeiterfassung existiert. Die Arbeitszeiterfassung in 38% der Fälle ist vor allem auch damit zu erklären, dass die geleisteten Arbeitsstunden in vielen Unternehmen zur Dokumentation gegenüber den Kunden festgehalten werden müssen, um eine Grundlage für den

Kostennachweis zu erhalten. Eine Nutzung der Arbeitszeiterfassung zur Kontrolle des Arbeitsprozesses⁵³ ist uns – zumindest in den besuchten Unternehmen der Vorstudie – nicht bekannt, sie ist allerdings auch nicht auszuschließen.



Grafik 18: Arbeitszeiterfassung

Als **Zwischenfazit** kann festgehalten werden: Die Arbeitsorganisation weist im Gegensatz zur rahmenden Unternehmensorganisation sehr geringe Grade der Formalisierung auf. Die *fluiden Mischformen* oder *Hybridorganisationen*, die sich in vielen Unternehmen entwickeln, bewegen sich zwar tendenziell in Richtung einer formaleren Rahmenorganisation, sie erhalten aber eine hohe Dynamik aus der informellen Ausgestaltung und aus den ständigen Veränderungen der Arbeitsorganisation. Dieser Umstand hat sich bereits durch den Einfluss angedeutet, den der Fokus des „Projektmanagements“ auf die horizontale und darüber vermittelt auf die vertikale Ausdifferenzierung besitzt. Die Rahmung fungiert allerdings als erforderliche Klammer, um die ebenso notwendige Offenheit in der Arbeitsorganisation handhabbar zu gestalten. Zum einen sind also weiterhin Elemente informeller und gruppenförmiger Face-to-Face-Organisationen zu erkennen, mit hohen Anteilen der Prozessorientierung im Sinne von Matrixorganisationen und einer ebenso hohen Selbstorganisation und Ergebnisorientierung im Sinne autonomer Fraktalorganisationen. Zum anderen finden sich aber auch Aspekte klassischer Modelle mit funktionaler Orientierung vor allem in Verwaltungs- und Controlling-Bereichen. Hinzu treten erste und in vielen Fällen nur gedankliche Ansätze, mit Hilfe von dynamischen Regelsystemen nicht nur das fachliche, sondern auch das Erfahrungswissen einzelner hochqualifizierter Angestellter um Projekterfordernisse zu sichern und so die Reibungsverluste im Rahmen der Doppelwirklichkeit zu reduzieren.

Dahinter steht der schwierige Versuch, im Rahmen einer „strategischen bricolage“ die Vorteile informeller mit den Vorteilen formalerer Systeme zu verbinden – also das Gemeinsam-Kollegiale und Flexibel-Innovative mit einer strukturierten und koordinierten Verteilung von Aufgaben zu kombinieren.

⁵³ In den qualitativen Interviews wurde vielmehr deutlich, dass nicht nur Betriebsräte, sondern auch und vor allem Geschäftsführungen die existierenden - zu Dokumentationszwecken eingerichteten - Arbeitszeiterfassungen häufig dazu nutzen, um die Arbeitszeit einzelner „übereifriger“ Mitarbeiter zu begrenzen.

Auf diesem Wege soll u.a. eine Sicherstellung des Informationsrücklaufs und eine personenunabhängige Wissenssicherung erreicht werden, ohne sich der Gefahr einer demotivierenden Überstrukturierung auszusetzen und ohne Gefahr zu laufen, in eine nicht kontrollierbare organisationale Beliebigkeit zu versinken. Eine *erste Veränderungsstrategie* der Organisation und des Managements von (Wissens-)Arbeit kann also in den Bemühungen gesehen werden, unterschiedliche Elemente der Unternehmens- und Arbeitsorganisation in *allerdings höchst unterschiedlichen Graden der Formalisierung neu miteinander zu verknüpfen*. Aber weder diese strategischen Ziele noch die Maßnahmen zu ihrer Erreichung sind im Einzelnen ausformuliert oder aufeinander abgestimmt. Die in sich wenig konsistenten Versuche zur Abgrenzung von Tätigkeitsfeldern, zur Regelung von Verantwortlichkeiten und zur Systematisierung von Funktionen, die ihrerseits in den Unternehmen als zweischneidiges Schwert bewertet werden, stellen so auch für den Bereich des Personalmanagements mit Blick auf die reorganisationsbedingt notwendige Professionalisierung der Akteure eine große Herausforderung dar. Die Schwierigkeiten, mit denen die Einführung eines (antizipativen) Personalmanagements in solchermaßen fluiden Organisationsstrukturen zu kämpfen hat, sind Thema der folgenden Ausführungen.

3.2 Veränderungen in Personalmanagement und Personalentwicklung

Insbesondere die negativen Mythen über die typischen Internetunternehmen gehen davon aus, dass in den Boomphasen in unreflektierter Art und Weise jeder eingestellt worden sei, „der eine Maus halten konnte“. Dieses unverhältnismäßig starke und schnelle Größen- bzw. Mitarbeiterwachstum habe u.a. in der Krise zu Firmenzusammenbrüchen und Massenentlassungen geführt. Wie ist es nun um das Personalmanagement in den Unternehmen bestellt? Sehen die jungen Internetfirmen wirklich „alt aus“⁵⁴, wenn es Personalplanung, -beschaffung und -entwicklung geht?

Exorbitante Zuwachsraten an Beschäftigten mit sich anschließenden Massenentlassungen haben wir in der qualitativen Vorstudie in zwei größeren Unternehmen⁵⁵ ermitteln können. Durchgängig bestätigt fanden wir allerdings die Tatsache, dass das Personalmanagement in den Unternehmen deutlich unterentwickelt ist. Obwohl wir vielfach Anstrengungen beobachtet haben, zumindest einzelne Aufgabenbereiche zu professionalisieren, sind die einzelnen Handlungsfelder des Personalmanagements nur rudimentär in den strategisch-planenden Gesamtzusammenhang eingebettet. Defizite finden sich

- a. in der *Personalplanung* (Ermittlung des Personalbedarfs: Anzahl, Qualifikation, zeitliche und räumliche Einsatzerfordernisse),
- b. in der *Personalauswahl* (oder Personalselektion: Entscheidungen über die Stellenbesetzung durch interne oder externe Bewerber),
- c. in der *Personalbeschaffung* (Anreizinstrumente, Beschaffungsmethoden, Kommunikationspolitik),

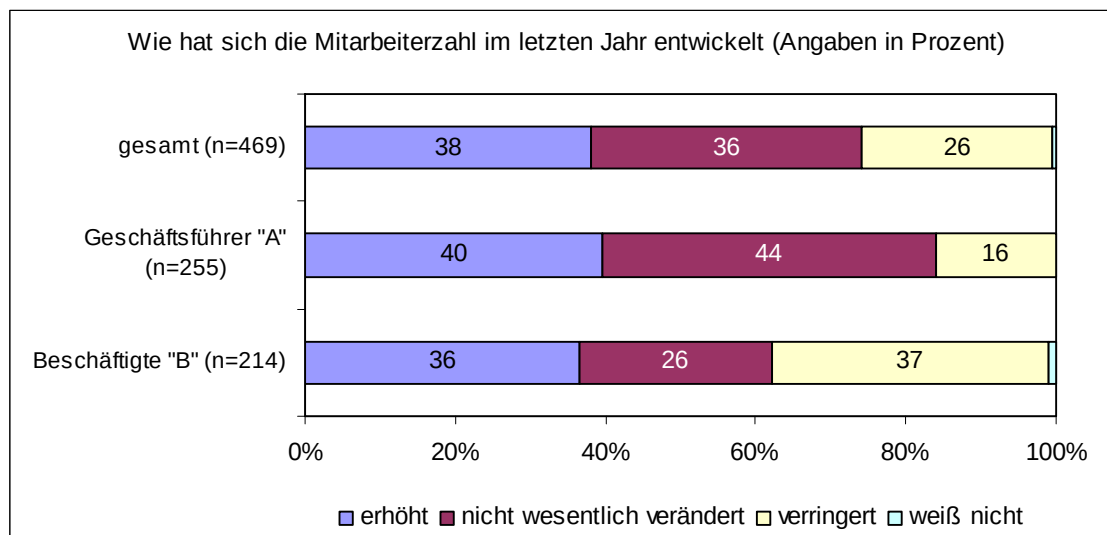
⁵⁴ So der Titel einer Studie zur Personalentwicklung in „start-ups“: 1aZukunft Ltd.: „Sehen junge Unternehmen alt aus, wenn es um Human Resources geht?“ Ergebnisse einer bundesweiten Online-Umfrage zum Human Resource (HR) Management in jungen Unternehmen. 2002

⁵⁵ In einem dieser Unternehmen wurde die Beschäftigtenzahl von 280 (Jahresbeginn 2001) auf 130 (Jahresbeginn 2002) verringert, im zweiten von 190 (Mitte 2001) auf 120 (Jahresbeginn 2002).

- d. der *Personalentwicklung* (Entwicklung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft, z.B. Weiterbildung, Qualifizierung, Führungskräfteentwicklung)
- e. und in der *Personalführung* (Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter, aufbauend auf geltendem Kontroll- und Herrschaftsmodus).

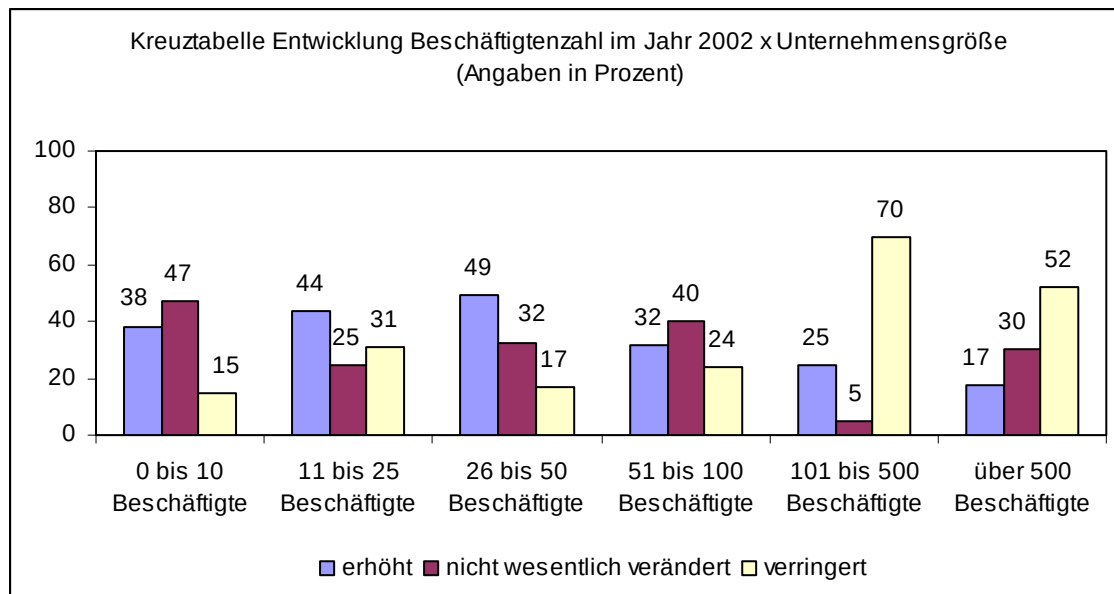
Was die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den Unternehmen der quantitativen Studie anbelangt, so zeigen die Zahlen auch hier, dass die meisten von ihnen nicht mit dem Problem „Massenentlassungen“ zu kämpfen hatten. Im Jahr 2002 haben „nur“ 26% der Unternehmen ihre Mitarbeiterzahl verringert. Dem stehen 36% gegenüber, in denen die Mitarbeiterzahl stabil geblieben ist und 38% der Unternehmen, die ihre Mitarbeiterzahlen erhöht haben (Grafik 19).

Daran lässt sich zunächst einmal ablesen, dass die Unternehmen der Internetwirtschaft in unterschiedlicher Weise vom Wandel der Rahmenbedingungen betroffen wurden. Den Unternehmen, die mit erheblichen wirtschaftlichen Einbrüchen konfrontiert wurden und darauf mit einer Verringerung der Mitarbeiterzahl reagiert haben, stehen offensichtlich besser aufgestellte Unternehmen gegenüber: Zum einen solche, die diese Krise ohne Entlassungen gemeistert haben und zum anderen Unternehmen, die von dieser Krise kaum betroffen waren oder die bereits im Jahr 2002 gestärkt aus ihr hervorgegangen sind.



Grafik 19: Entwicklung der Mitarbeiterzahl

Diese Werte zur Beschäftigtenentwicklung weisen nach Wirtschaftsbereichen nur geringe Unterschiede auf: Gewachsen sind die Unternehmen in den Bereichen der „IT-Software“ und der „Internetangebote“ mit jeweils ca. 42%, der Bereich „Plattformen“ zeigt mit 42% den höchsten Wert der Stagnation. Für die Unternehmen aus dem Bereich „Solution & Service“ gilt: je ein Drittel der Befragten des Gesamtsamples gibt an, dass sich die Mitarbeiterzahl ihrer Unternehmen verringert bzw. vergrößert hat, und ein weiteres Drittel sieht keine wesentlichen Veränderungen in der Beschäftigtenzahl. Setzt man die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen aber in Beziehung zur Unternehmensgröße, so wird eine eindeutige Tendenz erkennbar (Grafik 20):



Grafik 20: Beziehung zwischen Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und der Unternehmensgröße

Während die größeren Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten ihre Mitarbeiterzahlen im Jahr 2002 verringert haben, sind die kleineren Unternehmen gewachsen. Im Einzelnen zeigt die Kreuztabellierung, dass 70% der Unternehmen mit 101 bis 500 Beschäftigten sowie 52% der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten ihre laufenden Kosten durch Personalabbau verringert haben. Jedes zweite kleinere Unternehmen, insbesondere die, die zum Untersuchungszeitpunkt in der Größenordnung von 26-50 Beschäftigten liegen, hat dagegen Mitarbeiter eingestellt (49%). Die steigenden Beschäftigtenzahlen in kleineren Unternehmen für das Jahr 2002 verweisen auf ein eher moderates Unternehmenswachstum in der unmittelbar davor liegenden Zeit: Das hängt u.a. damit zusammen, dass es sich bei den kleineren i.d.R. auch um jüngere Unternehmen handelt, die sich während der branchenweiten Krise des Jahres 2001 in Sachen Personaleinstellung abwartend verhalten haben. Der Personalabbau in den größeren Unternehmen dürfte dagegen zumeist auf falsch eingeschätzte Marktentwicklungen sowie das Wegbrechen wesentlicher Geschäftsfelder zurückzuführen sein.

3.2.1 Die Personalplanung

Ein zentraler Aufgabenbereich des Personalmanagements ist die *Personalplanung* bzw. die zumindest mittelfristige Beantwortung der Frage, wie viele Personen mit welchen Qualifikationen zu welchem Zeitpunkt für welche Aufgaben erforderlich sind. Die Ermittlung des Personalbedarfs wird durch den Fokus häufig wechselnder Projektzusammenhänge, der für die Internetfirmen charakteristisch ist, erheblich erschwert. Konkrete Personalbedarfe ergeben sich oft erst kurzfristig aus den jeweiligen Projekterfordernissen und werden dann mit einem erhöhten Arbeitseinsatz des vorhandenen Personals kompensiert. Wie bereits oben angesprochen sind die Kernarbeitsbereiche, die im Verlauf von Projektdurchführungen abzudecken sind, (wie z.B. die Konzeptionierung, die Grafik und die Programmierung) der Unternehmensleitung und dem Projektmanagement zwar sehr wohl bekannt - nicht aber die Schwerpunkte und die Arbeitsbelastungen, die neue Projekte mit sich bringen. Die erforderliche Flexibilität bezüglich des Einsatzes der im Unternehmen verfügbaren

Ressourcen gewährleisten die relativ offene gehaltene Organisation der Arbeitsabläufe und die Auftragsbearbeitung in Kompetenzteams ohne Abteilungszugehörigkeit oder in abteilungsübergreifenden Teams. Die mittel- und langfristige Personalplanung kann aber aufgrund der Dynamik des Projektgeschäfts oft nur *reagieren und nicht vorausschauend agieren*:

„[...] die Firma [hat] in den letzten 3, 4 Jahren einfach gar nicht gehandelt [...] es könnte sein, dass wir das [die fehlende Personaleinstellung bzw. -planung, d.V.] im Nachhinein als ein besonders schlaues Agieren interpretieren [weil in der Krise so kein Personal abgebaut werden musste, d.A.].“

(Interview HQA 04, Unternehmen 04, Absatz 97)

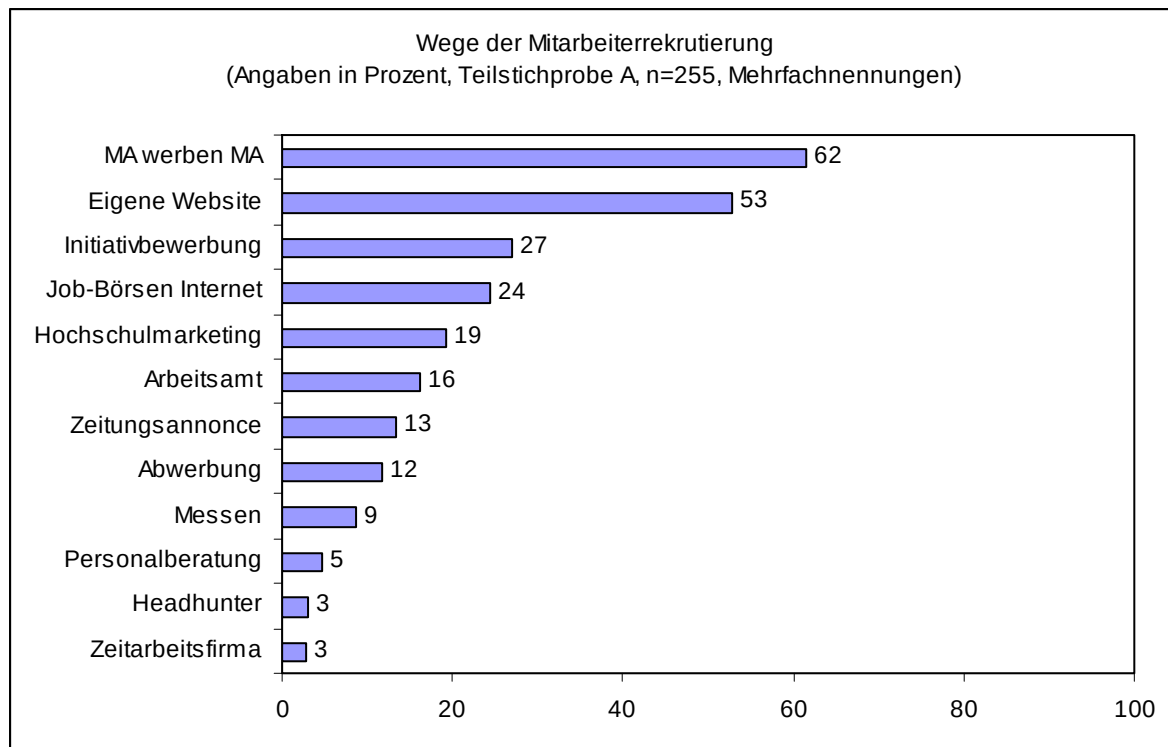
3.2.2 Die Personalauswahl

Auch die *Personalauswahl* – die Entscheidungen über die Stellenbesetzung durch interne oder externe Bewerber – erfolgt in den seltensten Fällen dezidiert nach fachlichen Gesichtspunkten. In der qualitativen Vorstudie zeigte sich, dass die interne Personalauswahl insbesondere bei Stellen mit Personalverantwortung nach der nicht unbedingt zwingenden Gleichung „Fachkompetenz = Führungskompetenz“ getroffen wurde – mit naturgemäß suboptimalen Ergebnissen. In diesem Zusammenhang lassen sich die „unausgesprochenen“ unternehmenskulturellen Regeln explizieren: Vor allem die Besetzung von Stellen mit Führungs- und Personalverantwortung mit externen Bewerbern – ohne die Berücksichtigung der Eigenentwicklung von vorhandenen Mitarbeitern – würde gleichgesetzt mit einem gravierenden Vertrauensbruch der betrieblichen Gemeinschaft und zöge erhebliche Störungen des betrieblichen Klimas nach sich.

3.2.3 Die Personalbeschaffung

Die Strategien der *Personalbeschaffung*, also der Anreizinstrumente, der Rekrutierungsmethoden und der Kommunikationspolitik, stehen ebenfalls in einem engen Zusammenhang mit der Wahrung der Kohäsion der betrieblichen Gemeinschaft in der praktizierten Personalauswahl. Die folgende Grafik 21 gibt für das quantitative Sample einen Überblick über die eingeschlagenen Wege der Mitarbeiterrekrutierung. Die Geschäftsführungen (Teilstichprobe A) geben in 62% der Fälle an (Mehrfachnennungen waren möglich), dass die Personalbeschaffung durch die aktive Strategie „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ erfolgt: Hier verlassen sich die Geschäftsführungen erfolgreich auf die Fachkompetenz und auf das Einschätzungsvermögen der eigenen Mitarbeiter, dass potenzielle neue Mitarbeiter in das Unternehmen „passen“. Auch profitieren die Geschäftsführungen von der Effektivität der Kommunikationskanäle und der Beziehungsnetzwerke, über die ihre Mitarbeiter verfügen.

Gefolgt wird diese Art der aktiven Personalbeschaffung von passiven Strategien, wie der Rekrutierung neuer Mitarbeiter über die eigene Website mit 53% und Initiativbewerbungen mit 27% der Mehrfachnennungen. Eher traditionelle Wege der Personalbeschaffung rangieren abgeschlagen auf den hinteren Plätzen (z.B. über Zeitungsannoncen mit 13%, über Personalberatungen mit 5%, über Zeitarbeitsfirmen mit 3% der Mehrfachnennungen).



Grafik 21: Praktizierte Wege der Personalbeschaffung in der Internetwirtschaft

Vermeintlich für die Internetwirtschaft typische Strategien werden in unserem Sample mit unterschiedlicher Intensität verfolgt: Zwar liegen die „eigene Website“, „Job-Börsen im Internet“ und das „Hochschulmarketing“ auf den vorderen Plätzen, die Mitarbeiterrekrutierungen durch „Abwerbung“ (12%) oder „Headhunter“ (3%) haben aber eine untergeordnete Bedeutung. Unter Kostengesichtspunkten korrespondieren diese Ergebnisse mit dem vergleichsweise hohen Ranking der Rekrutierung über das Arbeitsamt mit 16%.

3.2.4 Die Personalentwicklung und -führung

In der qualitativen Vorstudie wurde deutlich, dass die Existenz und der Umfang der internen Weiterbildungsangebote stark von der Eigeninitiative der hochqualifizierten Angestellten abhängt. Sie wurde unternehmensweit kaum koordiniert oder stellte ein ausgesprochenes „Reizthema“ dar:

„Nur finden wir, dass die Mitarbeiter auf uns zukommen müssen und uns sagen müssen: `Ich möchte da hin, aus den und den Gründen.` Wir wollen nicht anfangen, uns mit allen Mitarbeitern den Kopf zu zerbrechen, welche Schulungen [sinnvoll sind], Die sollen eigeninitiativ sein [...] halt mal selber sehen. [...] Aber die wenigsten nehmen das auch wahr... [...] Für uns ist niemand zu gebrauchen, dem wir permanent sagen müssen, was er zu tun hat.“

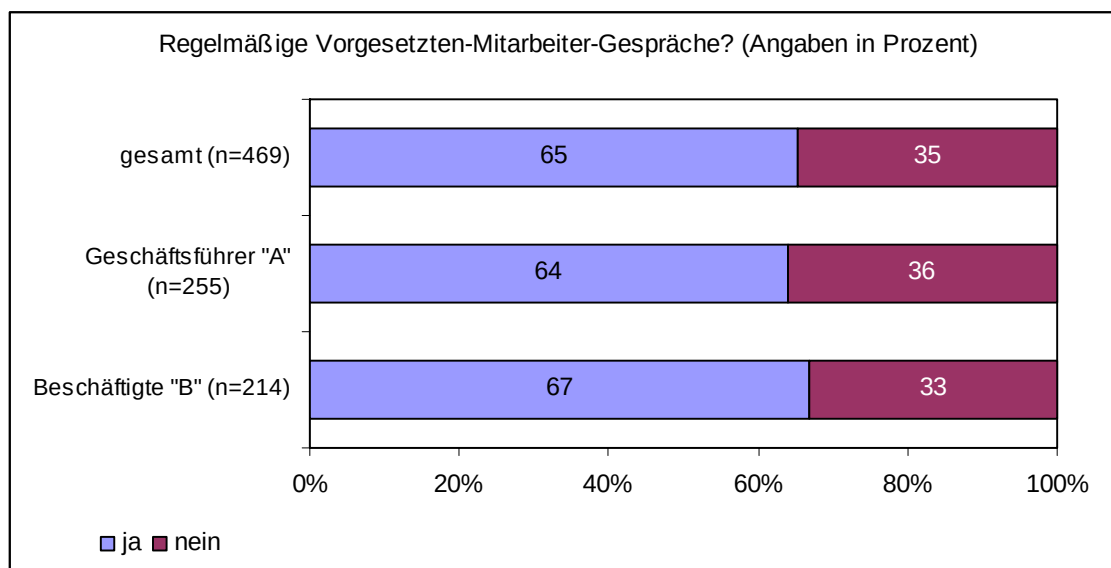
(Interview Geschäftsführung, Unternehmen 01, Absatz 202)

„[...] Schulungsplanung. Also, Schulungen an sich, Weiterbildungen. Das ist ein absolutes Reizthema in diesem Unternehmen, weil: Es wurde nie viel gemacht, [...] zunächst hat man das immer mit Zeit begründet, die fehlt. `Wir können Mitarbeiter nicht 4 Tage entbehren.` Und dann mit Geld.“

(Interview Geschäftsführung (Personalentwicklung) Unternehmen 06, Absatz 56)

Dieser qualitativen Erkenntnis entsprechen auch die quantitativen Ergebnisse, nach denen 46% der Beschäftigten (Teilstichprobe B) von einem Weiterbildungsangebot in ihrem Unternehmen wissen,

dieses Angebot aber nur sehr selten nutzen. Die Inanspruchnahme intern existierender Möglichkeiten zur Weiterbildung wird zwischen den hohen Anforderungen im Arbeitsalltag und dem Selbstverständnis der hochqualifizierten Angestellten aufgerieben: Das tägliche Arbeiten gilt als Weiterbildungsveranstaltung par excellence, eine externe Weiterbildung wird gar als „persönliches Vergnügen“ betrachtet, das zwar durch die Geschäftsführungen unterstützt wird, aber außerhalb der Arbeitszeit eigeninitiativ von den Angestellten zu organisieren ist. Nicht nur die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes, sondern die gesamte *Personalentwicklung* (die Entwicklung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter) wie auch die *Personalführung* i.e.S. (die gezielte Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter) krankt an einer fehlenden kontinuierlichen und integrativen Zusammenführung von individuellen Entwicklungsbedürfnissen und unternehmerischen Qualifikations- und Leistungsanforderungen: In keinem der Unternehmen existiert ein umfassendes und entsprechend gepflegtes Portfolio zur Personalentwicklung. Ein Indikator für das Niveau eines solchen Portfolios ist die Existenz von regelmäßigen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen (V-M-Gespräche) als Instrument der Personalentwicklung. Wie Grafik 22 zeigt, bejahen 65% aller Befragten die Frage nach der Existenz solcher Gespräche. Sensibilisiert durch die Erkenntnisse der qualitativen Studie lässt die Existenz von V-M-Gesprächen aber keineswegs den Schluss zu, dass sich ein elaboriertes Personalmanagement etabliert hat.



Grafik 22: Existenz regelmäßiger Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche

Die hochqualifizierten Angestellten sprachen in den Interviews zum einen davon, dass die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche eine Holschuld darstellen, um die Möglichkeiten und die differenzierte Umsetzung von individuellen Entwicklungen im Unternehmen zu identifizieren und dass sie kaum verstetigt werden:

„[Mitarbeitergespräche] - das ist ein Stück Papier, was dann vielleicht ausgewertet wird, wo man vielleicht Statistiken drüber fährt und, ja, ansonsten war's das.“
(Interview HQA 03, Unternehmen 05, Absatz 127)

Zum anderen erzeugen angesetzte Mitarbeitergespräche aber auch „Irritationen und Verwunderung“ bei den Beschäftigten:

„[...] wenn es in Richtung Mitarbeitergespräche geht, dann sorgt das für Irritationen und Verwunderung. So nach dem Motto: `Moment, jetzt fängt der an, über meine Karriere zu reden. Was soll das denn?`“

(Interview HQA 04, Unternehmen 04, Absatz 75)

Dennoch verweist die Möglichkeit, über Mitarbeitergespräche Zielvereinbarungen treffen zu können, darauf, dass die Unternehmen sich in einem nicht immer reibungslos verlaufenden Prozess den Instrumenten des Personalmanagements öffnen. Die qualitativen Erkenntnisse belegen verstärkte Anstrengungen zur Professionalisierung in diesem Bereich:

„[...] jeder Vorgesetzte spricht mindestens einmal im Jahr mit den Mitarbeitern, auch ganz formell, in der Art eines Personalgesprächs, wo man sagt: `So, was war gut, was war weniger gut, wie sind deine Leistungen, was können wir verbessern, was wünschst du dir, wo siehst du Defizite?`“

(Interview Geschäftsführung (Personalentwicklung), Unternehmen 05, Absatz 51)

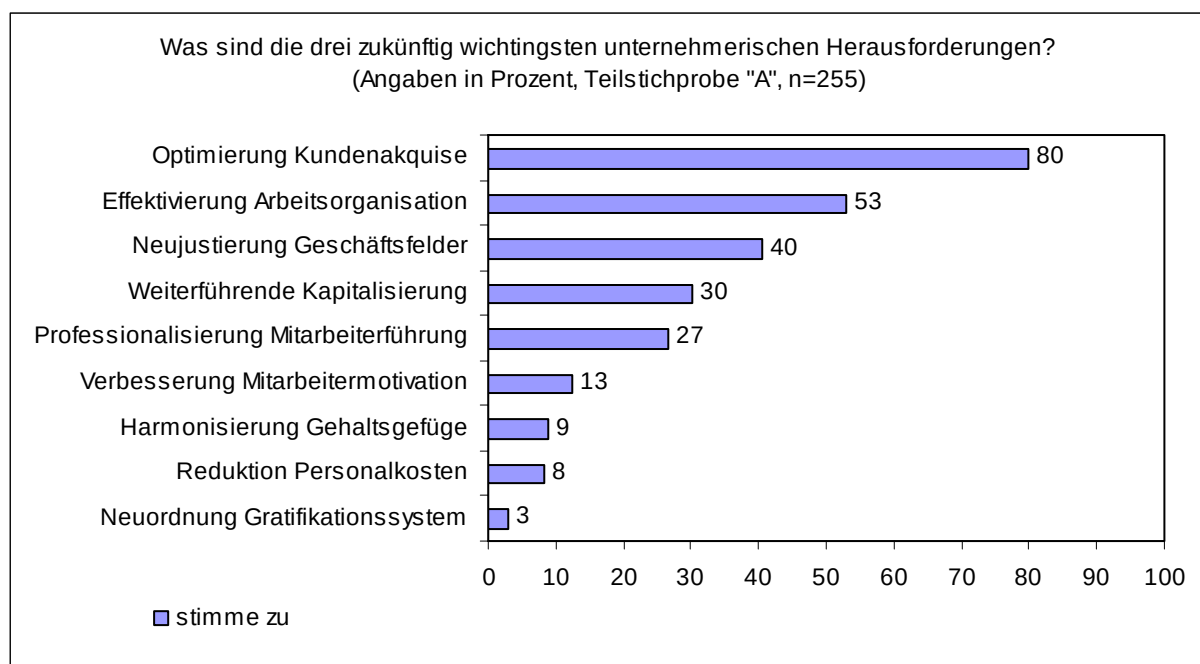
Die angestoßenen Veränderungen finden *einerseits* insbesondere in den negativen Erfahrungen der Vergangenheit zahlreiche Anknüpfungspunkte: Auch wenn das gezielte Training von Personalverantwortlichen auf operativer und strategischer Ebene eine Seltenheit darstellt, so wird die Entwicklung von Führungskompetenz z.B. im Zusammenhang mit einer formaleren Festlegung von Aufgaben- und Kompetenzbereichen in professionellere Bahnen zu lenken versucht. Bei einer tendenziellen Ausdifferenzierung der Aufbauorganisation (zusätzliche Managementebenen) und der Schaffung von Personalabteilungen gewinnt vor allem die Führung durch Delegation („management by delegation“) an Bedeutung. Ebenso erfährt das „management by objectives“ eine Aufwertung: In ständig wechselnden Projektzusammenhängen sollen gemeinsame Zielvereinbarungen zwischen Unternehmensführung und Angestellten dazu beitragen, erforderliche Personalreorganisationen mit einer effektiveren Planung zu unterlegen und die Qualifikationsprofile der Mitarbeiter zielgenauer einzusetzen und weiterzuentwickeln. So sollen über eine erhöhte Transparenz der Ressourcenverfügbarkeit auch Wege in eine professionelle Personalführung gefunden werden. Wenn auch die Wege der Personalbeschaffung (vor allem über eigene Website und durch Mitarbeiterwerbung) sich nicht verändern, so unterliegen doch die *Strategien* der Personalauswahl und -beschaffung einem Wandel: Der in Frage kommende Pool an potenziellen Mitarbeitern ist nicht länger auf Akademiker begrenzt, insbesondere bei der Besetzung von Spezialkompetenzen u.a. in Bereichen, die keine unmittelbare Anbindung an das Projektgeschäft haben (Verwaltung, Controlling), ist ein „Umdenken“ erkennbar. Stellvertretend für dieses Phänomen steht das folgende Zitat eines Geschäftsführers:

„Ich kann die Leute nicht zwingend für die Begeisterung selbst arbeiten lassen. [...] den Hochschulabsolventen, den kann ich tatsächlich zu vierzehnstündigen Rotationen bringen. Was er dabei an brauchbaren Ergebnissen rausbringt, muss gar nicht mehr sein, als ein routinierter Speditionskaufmann, der gewöhnt ist, seinen Acht-Stunden-Tag einigermaßen effektiv einzuteilen und nicht hierher kommt mit der Erwartung, die Arbeit vermittelt ihm irgendeinen emotionalen Kick.“ (Interview Geschäftsführung, Unternehmen 07, Absatz 17)

Andererseits aber treffen die angestrebten Veränderungen in Richtung eines antizipativen Personalmanagements auf erhebliche Schwierigkeiten, die durch die analysierten dynamischen Organisationsstrukturen begründet sind. Die Personalplanung wird durch wechselnde Projektzusammenhänge und schwer zu ermittelnde Personalbedarfe behindert. Auch wenn sich die unternehmerische Rahmenorganisation horizontal und vertikal (begrenzt) ausdifferenziert, so erschwert die weiterhin hohe Dynamik der Organisationsentwicklung z.B. eine auch nur mittelfristige Formulierung von Laufbahnkonzepten oder die Fixierung individueller Karrierepfade. Die vor allem in der offen strukturierten Arbeitsorganisation immer noch starken Anteile einer handlungsleitenden konsens- und verhandlungsorientierten Kultur konterkarieren die *Personalführung* i.e.S. der gezielten Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens. Und last but not least kranken die Veränderungen daran, dass der Gesamtkomplex „Personalmanagement“ nur in einem geringen Ausmaß in die strategische Unternehmensführung eingebettet ist. Die für den Bereich der Unternehmens- und Arbeitsorganisation skizzierten „Bastlermethoden“ kennzeichnen ebenso die Veränderungen im Bereich des Personalmanagements.

3.2.5 Blick nach vorne: Zukünftige unternehmerische Herausforderungen

Die qualitativen Erkenntnisse und die quantitativen Ergebnisse weisen gerade auch strategische Managementdefizite als das wesentliche Manko der Organisation von Unternehmen und (Wissens-)Arbeit aus. Vor diesem Hintergrund wollten wir von den Unternehmensverantwortlichen wissen, welches die in ihren Augen zentralen Herausforderungen sind, denen sich das Unternehmen im kommenden Jahr stellen muss (maximal 3 von 9 möglichen Nennungen). Basierend auf den vorgestellten Beschreibungen zur Organisation und zum Management von (Wissens-)Arbeit lassen sich die Einschätzungen der Geschäftsführungen zu den für sie relevanten zukünftigen Herausforderungen als Negativfolie lesen (Grafik 23):



Grafik 23: Unternehmerische Herausforderungen der nahen Zukunft

Für 80% der Geschäftsführer rangiert die „*Optimierung der Kundenakquise*“ unter den drei wichtigsten Herausforderungen. Dieser Wert spiegelt die weiterhin schlechte Auftragslage und das zum Teil dramatische Wegbrechen ganzer Geschäftsfelder in der jüngsten Vergangenheit wieder – deren „*Neujustierung*“ an dritter Stelle der Herausforderungen von 40% der Befragten genannt wird. Die Unternehmen sehen sich in diesem Zusammenhang mit gravierenden „Altlasten“ der Vergangenheit konfrontiert: In der Boomphase bestand die Aufgabe „Kundengewinnung“ im Wesentlichen darin, aus der Vielzahl der Anfragen die interessantesten und lukrativsten herauszufiltern. Ein Management der Kundenakquise gab es in den meisten Unternehmen nicht. Heute stehen die Firmen nun vor der Schwierigkeit, stärkere strategische Anteile in der Kundenakquise zu entwickeln und dies unter deutlich erschwerten Wettbewerbsbedingungen. In den wenigsten Firmen existierte zudem zum Zeitpunkt der qualitativen Vorstudie expliziertes Wissen über Kunden, z.B. in Form von Kundendatenbanken auf Basis existierender Warenwirtschaftssysteme oder einer Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung. Diese müssen nun unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck aufgebaut und gepflegt werden.

Die „*Effektivierung der Arbeitsorganisation*“ steht ebenfalls ganz oben auf der Agenda: Von 53% der Geschäftsführer wird sie als zentrale Herausforderung genannt. Obwohl den Veränderungen der offen organisierten Arbeitsabläufe mit dem dargelegten Pro und Contra von informellen und formellen Organisationsmaßnahmen eine hohe Ambivalenz innewohnt, kommen die Firmen aufgrund des gestiegenen Kostendrucks nicht umhin, die organisatorische Aufstellung des Unternehmens und die Arbeitsabläufe auf den Prüfstand zu stellen. Die mit Bastlermethoden angegangenen Prozesse der „Reorganisation“ beinhalten, wie gezeigt, ein nicht zu unterschätzendes mikropolitisches Konfliktpotenzial, denn sie tangieren die gewachsenen betrieblichen Sozialbeziehungen, führen zu Koalitions- und Blockbildungen, zu erheblichen Dynamisierungs- und Blockadepotenzialen und sie verändern die unternehmenskulturelle Grundlegung des jeweiligen Betriebes.

Unsere qualitativen Erkenntnisse haben die „*weiterführende Kapitalisierung*“ zunächst als eine theoretisch nur bedingt relevante Kategorie ausgewiesen: In der Online-Studie aber geben 30% der Geschäftsführungen an, dass die Identifikation und die Aktivierung neuer Kapitalquellen als wichtige Aufgabe betrachtet wird. Die „Diskrepanz“⁵⁶ zwischen den qualitativen und den quantitativen Ergebnissen mag in dem Umstand begründet sein, dass sich die Geschäftsleitungen der Unternehmen aus der Vorstudie nicht „allzu tief in die Karten blicken“ lassen wollten. Es gab aber bereits zum damaligen Zeitpunkt Hinweise darauf, dass die „Zukunftsvorsorge“ in Form der Bildung von Rücklagen in den Firmen nur eine untergeordnete Rolle gespielt hat. Im weiteren Zeitverlauf dürfte dann die vergleichsweise kostenintensive Entwicklung innovativer Produkte sowie der durch die Krise ausgelöste Vertrauensverlust der Banken mit verantwortlich für die „Kapitalnot“ in vielen Unternehmen sein.

Im Verlauf der Integration von qualitativen Erkenntnissen und quantitativen Verteilungen deutet der vergleichsweise niedrige Stellenwert, den die „*Professionalisierung der Mitarbeiterführung*“ mit 27%

⁵⁶ Bei der Interpretation solcher Ergebnisse ist allerdings eine methodische Vorsicht angebracht – denn immerhin 70% der Geschäftsführenden stufen die „weiterführende Kapitalisierung“ *nicht* unter den drei wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft ein.

der Nennungen aufweist, darauf hin, dass Maßnahmen der Personalentwicklung und Personalführung in vielen Fällen zwar angedacht, aber noch nicht in ihrer potenziellen Bedeutung erkannt worden sind: Vor allem in den qualitativen Interviews ist angeklungen, dass zwar neben dem Tagesgeschäft regelmäßige Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche stattfinden, ihr Potenzial aber nicht genutzt wird: in ihren Wirkungen als Instrument der Regelkommunikation zur Festlegung von Zielvereinbarungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten greifen sie nur begrenzt.

Die Tatsache, dass lediglich 13% der Geschäftsführer in der „*Verbesserung der Mitarbeitermotivation*“ ein zukünftiges Handlungsfeld sehen, spricht für das trotz aller Unwägbarkeiten weiterhin intakte Arbeitsklima in den Unternehmen, dies hat sich auch in den Interviews der Vorstudie eindrucksvoll gezeigt. Es lässt zudem erwarten, dass es auch um die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation gut bestellt ist. Auf diesen Punkt gehen wir im folgenden Kapitel 4 detailliert ein. Erstaunt hat uns dagegen, dass nur sehr wenige der Unternehmensverantwortlichen der „*Harmonisierung des Gehaltsgefüges*“ (9%), der „*Verringerung der Personalkosten*“ (8%) sowie der „*Neuordnung des Gratifikationssystems*“ (3%) eine gesteigerte Bedeutung für die Zukunft beimessen: Denn zu diesen Punkten liegen qualitative Erkenntnisse vor, die in eine andere Richtung weisen. Zwar haben die bereits oben geschilderten Zahlen zum Mitarbeiterwachstum gezeigt, dass die meisten Firmen „behutsam“ gewachsen sind und nur knapp ein Drittel der Firmen in 2002 Personal abgebaut hat. Das lässt den Rückschluss zu, dass die Reduktion der Personalkosten sich bereits hier augenscheinlich nicht als „überlebenswichtig“ auswirkte. In der qualitativen Vorstudie wurde aber vom Großteil der Unternehmen auf die vielschichtige Problematik hingewiesen, die sich mit den sehr heterogenen und stark individualisierten Gehalts- und Gratifikationsmodellen verbindet. Die einhellige Meinung lautete: In den Boomzeiten wurden Mitarbeiter zu teilweise unrealistisch guten Konditionen eingestellt; ein Umstand, der zwar für den einzelnen Beschäftigten positiv zu bewerten ist, das Gehaltsgefüge im Unternehmen aber mehr oder minder undurchschaubar gemacht und nicht selten zu Unmut in der Belegschaft geführt hat (siehe auch hier Kapitel 4).

3.3 Fazit

Die Organisation und das Management von Wissensarbeit in den Internetunternehmen sind auf Basis der qualitativen Erkenntnisse für die drei Reorganisationsdimensionen „Unternehmensorganisation“, „Arbeitsorganisation“ und „Personalmanagement“ untersucht worden. Die Veränderungsprozesse, die der Logik einer „strategischen bricolage“ folgen, sind durch spezifischen Tendenzen gekennzeichnet, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

Die *Unternehmensorganisation* unterliegt in ihrer vertikalen und horizontalen Aufstellung einem wechselseitigen Wirkungsmechanismus, der im Wesentlichen auf den strukturierenden Fokus des Projektmanagements zurückzuführen ist. Die *horizontale Ebene* wird in den Kernbereichen des Projektgeschäfts geprägt durch Strukturen, die eher fraktalen und lösungsorientiert arbeitenden Funktionseinheiten als klar definierten Abteilungen entsprechen. Dennoch ist die horizontale Strukturierung dort weit fortgeschritten, wo entweder die Projekterfordernisse eine Verortung spezieller Aufgabenbereiche in abgrenzbare Fachabteilungen nahe legen oder wo die Aufgaben eine nur mittelbare Projektanbindung haben (Verwaltungs-, Controlling-, Rechtsabteilungen). Die Orientierung

auf das Projektgeschäft und die heterogenen Entwicklungen hinsichtlich der horizontalen Aufstellung haben dabei einen direkten Einfluss auf die *vertikale Ausdifferenzierung*: Zum einen steht die bloße Hierarchisierung bei den Reorganisationsbemühungen eher im Hintergrund. Hierarchische Ausdifferenzierungen entstehen über den „Umweg“ der Effektivierung horizontaler Anordnungen. Zum anderen wird die Einführung zusätzlicher Managementebenen in den Unternehmen höchst ambivalent bewertet. Je größer und älter die Unternehmen aber werden, desto unausweichlicher ist eine stärkere Ausdifferenzierung der Gesamtorganisation. Es sollte deutlich geworden sein, dass die Unternehmen im Untersuchungsbereich weder erfolgreich strukturlos, noch zwangsläufig einer fortschreitenden Formalisierung unterliegen. Ebenso wenig kann eine strategisch angelegte und bewusst angestrebte „Reorganisation“ mit klaren Zielvorgaben und eindeutigen Maßnahmenpaketen beobachtet werden.

Im Ergebnis bilden sich im Untersuchungsbereich *fluide Mischformen* oder *Hybridmodelle* mit einer prägenden und relativ offen gestalteten *Arbeitsorganisation* aus, die der elementaren Projektorientierung des operativen Tagesgeschäfts und der elementaren Bedeutung des Wissens als Produktionsfaktor Rechnung tragen muss⁵⁷. Eine zentrale Bedeutung für die Gestaltung der Arbeitsprozesse kommt der *Ergebnis- oder Lösungsorientierung* zu. Obwohl die für die Projektdurchführung benötigten Hauptarbeitsbereiche bekannt sind, ist die Festschreibung eines „one-best-way“ oft weder möglich noch erstrebenswert, da sich die Produkt- und Kundenanforderungen von Projekt zu Projekt stark unterscheiden können. Die vorherrschenden organisatorischen Mischformen erhalten ihre Dynamik aus der informellen Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, die mit dem Prinzip „trial and error“ einem ausgeprägten Pragmatismus unterliegt. Die begrenzten Formalisierungstendenzen der Rahmenorganisation fungieren hierbei ebenso wie das skizzierte Phänomen der Doppelwirklichkeit als erforderliche Klammer, um die Offenheit in der Arbeitsorganisation und defizitäre Verbindlichkeiten nicht in eine unkontrollierbare Beliebigkeit umschlagen zu lassen. Problematisch ist in diesem Zusammenhang allerdings die unzureichende Wissenssicherung durch die Unternehmen zu bezeichnen: Denn wenn die „[...] Effizienz der Transaktionen nicht mehr Ergebnis von hierarchischer Kontrolle von Informationen ist, sondern Resultat einer prekären Kooperation professioneller Wissensträger [...]“ (Willke 1998, 162), dann ist eine Organisation darauf angewiesen, dieses Wissen unabhängig von seinen Trägern nutzbar zu machen, ohne die Wissensträger mit zu formalisierten Regelsystemen in ihrer Flexibilität und Kreativität einzuschränken.

Der Kern der beobachteten *Veränderungsstrategien* in Bezug auf die Organisation und das Management von Wissensarbeit ist deshalb in dem reproduzierenden Bemühen zu sehen, formale und informelle Elemente in der *Unternehmens- und Arbeitsorganisation neu miteinander zu verknüpfen*: Dabei verfügen die untersuchten Unternehmen keinesfalls über in sich geschlossenen Managementkonzepte, die sie nach Maßgabe von Leitideen und Prinzipien von oben nach unten

⁵⁷ Müller-Jentsch (2003) stellt mit Deutschmann u.a. (1995) branchenübergreifend und verallgemeinernd fest, dass viele neuere Reorganisationsmaßnahmen auf „eine (reflexive) Rationalisierung der Rationalisierungsfolgen tayloristischer Provenienz hinaus[laufen]“ (62). Dass also hier die „[...] hierarchische Aufbauorganisation [...] hinter die kunden- und marktnähere Ablauforganisation zurück[tritt]“ (63) bzw. dass in unseren Fällen eine Formalisierung und Standardisierung nicht das „übliche“ elaborierte Niveau erreicht, ist also offensichtlich kein Phänomen, das auf junge Unternehmen, die Internetwirtschaft oder die „New Economy“ begrenzt ist.

umsetzen. Sie praktizieren vielmehr ein Management unter z.T. umfassender Einbeziehung der Mitarbeiter, das charakterisiert ist durch inkrementelle, kollagenartige, eher kurz- denn mittelfristige Maßnahmenpakete. Das Managementhandeln gleicht einer „strategischen bricolage“, einem hoch kontingenten und dynamischen Such- und Lernprozess, in dem Bekanntes mit Neuem zwar nicht wahllos, aber eben auch nicht systematisch miteinander kombiniert wird.⁵⁸

Die u.a. in den Arbeitsprozessen anvisierte Effizienzsteigerung wird durch verschiedene Maßnahmen zur *Professionalisierung der Akteure* flankiert: In diesem Zusammenhang erschwert allerdings zum einen die Dynamik des Projektgeschäfts sowie die oftmals fehlende strategische Ausrichtung der Reorganisationsbemühungen die Etablierung eines antizipativen Personalmanagements. Zum anderen ist den Professionalisierungsbemühungen auch eine gewisse „Halbherzigkeit“ zu Eigen, die auf einen noch relativ geringen Stellenwert von Personalentwicklungsmaßnahmen bei den betrieblichen Akteuren (Geschäftsführer wie Mitarbeiter) zurückzuführen ist.

Insgesamt lassen die meisten Unternehmen auf der Suche nach dem organisatorischen Königsweg ein klares, in einen strategisch-planenden Gesamtzusammenhang eingebettetes Konzept vermissen, dass vor allem den vielfältigen Ambivalenzen Rechnung trägt. Sie stehen vor der Herausforderung, „Stabilität zu erreichen, ohne Stillstand zu erzeugen und Flexibilität zu gewährleisten, ohne Auflösung zu bewirken“ (Ganz 2001, 26). Wie viel „organisatorische Normalität“ in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation dabei erforderlich und wie viel Normalität dabei kontraproduktiv ist, kann nur im Einzelfall, unter Verwendung impliziter *und* expliziter Wissensbestände und unter der Inkaufnahme von hoher Unsicherheit entschieden werden. Es verwundert daher nicht, dass die meisten Unternehmen sich mit der Neuausrichtung ihrer Arbeits- und Unternehmensorganisation schwer tun. Dies hat, neben den genannten Ursachen, einen weiteren Grund: Ihre bisherige Organisation – die in einigen Bereichen höchst effizient ist, in anderen Bereichen wiederum erhebliche Mängel aufweist – ist in der Regel „natürlich gewachsen“. Das Unternehmen und seine Organisation sind ein Produkt der betrieblichen Gemeinschaft und besitzen einen hohen Identifikationsgehalt. Dieses hohe „Gut“ will niemand leichtfertig aufs Spiel setzen. Daher verlaufen die meisten Reorganisationsvorhaben weniger zielstrebig und planvoll, als dies bspw. in vielen Großunternehmen der Fall ist. Die Unternehmen verändern sich, aber vergleichsweise langsam. Es dominiert der stetige, inkrementelle Wandel, nicht der plötzliche Umbruch. Im Übrigen treffen die Schwarz-Weiß-Bilder der Mythenbildung kaum zu, obwohl Elemente der positiven wie der negativen Mythen der Organisation deutlich erkennbar sind.

Im folgenden Kapitel 4 werden wir nun zeigen, wie die Beschäftigten mit dem skizzierten Organisationswandel umgehen, wie sie selbst ihre aktuelle Arbeits- und Leistungssituation wahrnehmen und welche zentralen Arbeitserwartungen und beruflichen Interessen sie formulieren.

⁵⁸ An anderer Stelle fassen Ortmann et al. (1990, 393f.) die Logik der Bricolage treffend zusammen: „[...] die Unübersichtlichkeit, der schleppende Verlauf, die Irrtümer, Schwachstellen und Risiken, die Pannen, Abbrüche und Neuanfänge [erscheinen] in einem anderen Licht [...], wenn man Reorganisationen als Bricolage auffasst. Basteln tut man mit Geduld und Spucke, mit Versuch und Irrtum, mit Pragmatismus und implizitem Wissen. Damit ist man gut beraten, auch wenn die Lehrbuch-Entscheidungslogik ein geordnetes Vorgehen vorschreibt – und grämlich reagiert, wenn die Praxis ihren Normen nicht gehorcht. 'Irrational' lautet dann ihr Verdikt. [...] Die Rationalität des Bastlers kann keiner starren Ableitungslogik folgen“.

Kapitel 4 Beschäftigungsrealität, berufliche Interessen und Bewältigung der Arbeitssituation – Arbeitnehmer auf dem Weg zum Arbeitskraftunternehmer?

In der populärwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen und den Beschäftigten in der „New Economy“ kristallisierte sich im Windschatten des amerikanischen Internetbooms der „Yettie“ (young, entrepreneurial, tech-based) als Prototyp des neuen Arbeitnehmers in den Wachstumsbranchen heraus.⁵⁹ Auch in Deutschland avancierte der „Yettie“ rasch zum Leitbild des dominanten Beschäftigtentypus in der Internetwirtschaft. Der „Yettie“ ist jung, alleinstehend, kinderlos und hebt sich von den Arbeitnehmern in den traditionellen Branchen vor allem durch seinen ausgeprägten Egoismus ab:

„Sie sind zwischen 25 und 35 Jahre alt, arbeiten bis zum Umfallen und nehmen dafür bewusst auch die Schattenseiten wie Einsamkeit und Isolation in Kauf. [...] Yetties verstehen sich zuerst als `Ich` und leben, um zu arbeiten. Ein Yettie ist Spitze in seinem Job, er ist flexibel und zukunftsorientiert, und will in kurzer Zeit möglichst viel Geld verdienen. [...] Er ist `ein Kind der New Economy und definiert sich über seine Beschäftigung in der IT-Branche`, so Betty Siegel, Soziologin am Hamburger Trendbüro.“ (Die Welt v. 19.2.2001)

Die Arbeits- und Leistungssituation der „Yetties“ ist – dem öffentlichen Bild nach – durch verschiedene Privilegien und durch besondere Arbeitsbedingungen gekennzeichnet. Charakteristische Merkmale des Arbeitens in der „New Economy“ sind bspw. ein „Goodie-Man“ der täglich für frisches Obst, Getränke, Pizza und andere Leckereien sorgt, das Tischfußballspiel im Unternehmen, sog. „chill-out-areas“ und unternehmenseigene Fitnessräume, die Masseurin, die zweimal in der Woche in die Firma kommt u.ä. mehr. (heise online news v. 22.8.2000) Zusätzlich zu den in erster Linie materiellen Vergünstigungen bieten die Unternehmen eine „unbürokratische“, hierarchiearme und wenig verregelte Arbeitsorganisation sowie eine „offene“ Unternehmenskultur, in welcher sich die IT-Spezialisten, Web-Designer und Projektmanager ungehindert entfalten können. Weil der „Yettie“ aufgrund der enormen zeitlichen Belastung keinen Raum mehr für den Aufbau und die Pflege privater Bezüge außerhalb der Arbeitsphäre besitzt, sucht er sich seine Freunde im Kollegenkreis. Arbeit- und Privatsphäre verschmelzen miteinander. Das dadurch entstehende starke Zusammengehörigkeitsgefühl in den Unternehmen ist die Basis für ein „konfliktfreies Firmen-Familienleben“: „[...] das hauseigene Fußballteam gehört zur Corporate Identity ebenso wie das familiäre Du oder der freie Zugang zum Vorstand, der keine hierarchischen Insignien beansprucht,“ schildert der Personalentwickler der BOV AG, Peter Melzer, das Selbstverständnis des Essener IT-Unternehmens. (Bertelsmann-Stiftung).

Solche und ähnliche Beschreibungen über das Innenleben der Internetfirmen und ihre Beschäftigten begründen den Mythos vom „Arbeiten in der New Economy“. Es verwundert daher nur wenig, dass viele Beobachter in den Internetfirmen einen zukunftsfähigen und partizipationsorientierten

⁵⁹ Als „Erfinder“ des Begriffes gelten die beiden amerikanischen Publizisten und Soziologen Sam Sifton und Peter York. York hatte bereits in den 80er Jahren den „Yuppie“ (young urban professional) populär gemacht. Der „Yuppie“ stand für all jene jüngeren, gutgebildeten Berufstätige, die in großstädtischen Ballungszentren lebten. In der deutschen Diskussion wurden dieser Personengruppe Attribute wie alleinlebend, erfolgs-, leistungs- und aufstiegsorientiert zugeordnet. Zur öffentlichen Debatte um die beiden Lifestyle-Typologien siehe <http://www.single-dasein.de> und <http://www.single-generation.de>.

Organisations- und Regulationsentwurf moderner Wissensarbeit sahen: „Großunternehmen leiden unter Bürokratie. Wir wollen wieder zurück zur Garagenfirma, in der die Mitarbeiter Spaß und Sinnhaftigkeit finden,“ gibt Menno Harms, Chef von HP Deutschland, zu Protokoll. Computerwoche)⁶³ Das Erfolgsrezept scheint vergleichsweise einfach: Hochqualifizierte, selbstbestimmt und eigenverantwortlich handelnde Arbeitnehmer mit großen individuellen Freiräumen in der Arbeit auf der einen Seite. Unternehmer, die ihre Firmen partnerschaftlich führen und ihre Beschäftigten über „stock options“ am Unternehmenserfolg beteiligen und zu Miteigentümer machen auf der anderen Seite. Nicht zuletzt das vermeintlich gewandelte Selbstverständnis von Mitarbeitern und Unternehmern deutete auf einen „Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt“ hin, der eine Vorbildfunktion auch für andere Wirtschaftsbereiche hat:

„[In der „New Economy“; d.A.] lösen sich die etablierten Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, Wohn- und Arbeitsort, Lernen und Arbeiten, Arbeit und Ruhestand, abhängiger und selbständiger Beschäftigung auf bzw. werden durchlässig. Die traditionellen – unsere Verhaltensweisen, unsere Institutionen und unser Wertesystem noch immer bestimmenden – Arbeitsparadigmen der Industriegesellschaft (lebenslange Vollzeitbeschäftigung bei möglichst einem Arbeitgeber im einmal erlernten Beruf mit gesichertem Einkommen für die ganze Familie) erodieren zunehmend. Der Erwerbstätige von morgen wird ein ‘Unternehmer seiner Fähigkeiten’ sein“(Berger 2001)

Eine solche Entwicklung wurde bereits vor dem „Internethype“ in dem prominenten theoretischen Konstrukt des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998) prognostiziert:

„Es wird die These vertreten, dass ein struktureller Wandel in der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft vor sich geht. Die bisher vorherrschende Form des ‘verberuflichten Arbeitnehmers’ wird in vielen Arbeitsbereichen abgelöst durch den neuen strukturellen Typus, den ‘Arbeitskraftunternehmer’.“(Voß/Pongratz 1998)

Der Arbeitskraftunternehmer zeichnet sich durch drei zentrale Merkmale aus: Erstens eine ausgeprägte Selbst-Kontrolle. Damit ist die Fähigkeit und der Wille zur selbständigen Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit gemeint. Zweitens die fortgeschrittene Selbst-Ökonomisierung. Sie äußert sich in Form einer aktiv zweckgerichteten „Produktion“ und „Vermarktung“ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie im Unternehmen. Drittens die Selbst-Rationalisierung, sie zeigt sich in einer bewussten Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und in einer Tendenz zur „Verbetrieblichung“ der allgemeinen Lebensführung.⁶⁶ Die große Aufmerksamkeit, die den zahlreichen Interpretationsangeboten zum aktuellen Wandel von Arbeit und Arbeitskraft zuteil wird, sei es der „Arbeitskraftunternehmer“, der „Intrapreneur“, die „Selbst-GmbH“ und ähnliches mehr, verdankt sich einem politischen und kulturellem Klima, in dem in einer gesteigerten „Selbstverantwortung und -verpflichtung“ des Einzelnen, in einer neuen „unternehmerischen Kultur“ (vgl. Wagner 1995) die Lösung zentraler gesellschaftlicher Problemlagen (wirtschaftlicher, arbeitsmarktlcher und sozialstaatlicher Natur) vermutet wird. Eine Bestandsaufnahme der verschiedenen Diskurse zur „Arbeit in der New Economy“ offenbart allerdings eine problematische Wechselwirkung zwischen 1) der Ideologisierung von Erfolg und Leistung, wie sie in den neuen Managementkonzepten enthalten ist, 2) dem medienvermittelten Bild von „neuer Arbeit“

in den sog. „Zukunftsbranchen“ und 3) dem Versuch der sozialwissenschaftlichen Analyse des Wandels. Leitideen, wie bspw. der Arbeitskraftunternehmer, die zwar in erster Linie als analytische Instrumente konzipiert wurden, laufen Gefahr, die Wandlungsprozesse, die sie zu beschreiben versuchen, nachträglich zu rechtfertigen (Faust 2002).

In der industriesoziologischen Debatte hat der Arbeitskraftunternehmer nicht zuletzt deshalb eine breite Diskussion ausgelöst. Zweifellos haben die Autoren die zentralen Aspekte des Wandels von Arbeit und Arbeitskraft mit dem Arbeitskraftunternehmer pointiert zusammengefasst. Eingewendet wird hingegen, dass der Analyse der problematischen Nebenfolgen der prognostizierten fortschreitenden Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung für die Beschäftigten von den Autoren nur ein vergleichsweise geringer Raum eingeräumt wird (vgl. die Debatte in Kuda/Strauß 2002). Diese stehen seit längerer Zeit im Mittelpunkt der arbeitssoziologischen Auseinandersetzung mit den Begleiterscheinungen moderner betrieblicher Reorganisationsstrategien und den neuen Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Sie wurden unter den Überschriften der *Dezentralisierung* (Faust et al. 1994; Bahn Müller/Bispinck 1995; Hirsch-Kreinsen 1995), der *Flexibilisierung* und *Entgrenzung* (Sauer/Döhl 1997; Döhl/Kratzer/Sauer 2000) sowie der *Vermarktlichung* (Moldaschl 1998) (vgl. auch Kapitel 3) umfassend dargelegt und spiegeln sich auch im gewerkschaftlichen Diskurs zum „Arbeiten ohne Ende“ wider (IG Metall 2000; Glißmann; Peters; Pickshaus 2001). Die zentrale Kritik am Konzept des Arbeitskraftunternehmers richtet sich aus den genannten Gründen vor allem auf den „funktionalistischen Zug der Analyse“, der

„[...] angeblich evidente `Trends´ und eine reibungslose Integration der Beschäftigten in das vorgeschriebene Muster suggeriert. Es ist wichtig, sorgfältig zwischen der Rhetorik der Selbstverpflichtung, wie sie in der Strategie des `Arbeitskraft-Unternehmers´ von der Seite der Firmen verfolgt wird, und dem nur durch genaue empirische Untersuchungen zu erfassenden faktischen Umgang beider Arbeitsmarktparteien mit dieser Strategie zu differenzieren.“ (Deutschmann 2001)

Unterbleibt diese Differenzierung ebenso wie der empirische Beleg, so wird aus der analytischen Kategorie ein „ideologisches Konstrukt“ (Deutschmann 2001, 64), das zu einer weiteren Mystifizierung arbeitsweltlicher Realität beiträgt. Bislang liegen noch keine schlüssigen empirischen Nachweise vor, die Hinweise darauf geben, dass der Arbeitskraftunternehmer tatsächlich zur „neuen Schlüsselfigur kapitalistischer Entwicklung“ avanciert. In ihrer Studie zu „Erwerbsorientierungen von ArbeiterInnen und Angestellten“ (Pongratz/Voß 2002) konnten die Autoren ihren Typus nicht, bzw. nur in unterschiedlich starken Ausprägungen der einzelnen Merkmale nachweisen. Im Ergebnis erweiterten sie ihre These und gehen nun mittelfristig von einer Pluralität verschiedener Arbeitskrafttypen aus. Gleichzeitig identifizieren sie aber solche Arbeitsbereiche, in welchen sich der Typus des Arbeitskraftunternehmers in ausgeprägter Form nachweisen lässt bzw. lassen soll. Hierbei handelt es sich um jene „zukunftsträchtige Erwerbsfelder“, um „hochqualifizierte und prestigeträchtige Aufgaben“, die „[...] insbesondere für junge Hochschulabsolventen attraktiv sind“ (Pongratz 2002) und „[...] die in besonderer Weise eigenverantwortliche Erwerbstätigkeit ermöglichen und erfordern, wie zum Beispiel

in Segmenten der Medienbranche und der Beratungsberufe, in der 'New Economy' und der IT-Branche." (Pongratz/Voß 2002).

Im folgenden Kapitel werden wir dem skizzierten Mythos um das Arbeiten in der „New Economy“ die Sichtweisen der von uns befragten Beschäftigten zu sich und ihrer Arbeit gegenüberstellen. Nach Einschätzung verschiedener Beobachter sollte sich der Arbeitskraftunternehmer in dem von uns untersuchten Feld in deutlicher Ausprägung finden lassen (Pongratz/Voß 2002; Baukrowitz/Boes 2002; Eichmann 2001). Wir begreifen den Arbeitskraftunternehmer hierbei als „ideologisches Konstrukt“, als Teil des Mythos, und werden überprüfen, inwieweit er für die von uns Befragten tatsächlich „real“ im Sinne des eingangs erwähnten Thomas-Theorems ist. Unser Erkenntnisinteresse zielt vor dem Hintergrund der geschilderten Umbrüche und Prognosen zum Wandel von Arbeit und Arbeitskrafttypen auf zwei Dimensionen:

Erstens auf die Arbeits- und Leistungssituation in den Internetfirmen (4.1). Ist diese tatsächlich bspw. durch hohe Gehälter und eine Fülle von Zusatzgratifikationen auf der einen Seite und von einem „Arbeiten ohne Ende“ und den sich damit verbindenden hochproblematischen Nebenfolgen auf der anderen Seite gekennzeichnet?

Zweitens werden wir die beruflichen Interessen (4.2) sowie die individuelle Verarbeitung der Arbeits- und Leistungssituation der Befragten (4.3) genauer unter die Lupe nehmen. Was erwarten die Beschäftigten von ihrer Arbeit? Wie beurteilen sie ihre Arbeitsbedingungen und wie bewältigen sie die an sie gestellten beruflichen Leistungsanforderungen?

Unsere These ist, dass die vorzufindenden Einstellungen und Interessen der Beschäftigten sowie die individuelle Verarbeitung der beruflichen Anforderungen weniger darauf hindeuten, dass sich die Befragten auf dem Weg zum Arbeitskraftunternehmer befinden, sondern dass das berufliche Selbstverständnis der HQA sowie die Gestalt der Sozialbeziehungen in den Unternehmen eher Ausdruck eines „neuen psychologischen Vertrages“ (Fischer 1995; Moore 1988; Berner 1999) zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern sind. Diese Interpretation werden wir in Abschnitt 4.4. zur Diskussion stellen.

Bevor wir uns der aktuellen Leistungssituation der Angestellten zuwenden, sollen noch einmal kurz die wesentlichen personenbezogenen Merkmale der Untersuchungsgruppe zusammengefasst werden. Sie stellen einen Teil jener relevanten Variablen dar, die das im weiteren Verlauf näher zu analysierende Interessenhandeln der Befragten maßgeblich beeinflussen. Den anderen Teil bilden die verschiedenen „objektiven“ bzw. überindividuellen Merkmale, wie die Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die Arbeitsmarktsituation etc., die zum Teil bereits in Kapitel 3 beschrieben wurden bzw. die im Anschluss an die Skizzierung des Untersuchungssamples thematisiert werden. Alle im Weiteren aufgeführten Charts und quantitativen Daten beziehen sich – sofern dies in Ausnahmefällen nicht anders ausgewiesen ist – auf die Teilstichprobe „B“ (Beschäftigte) der Online-Umfrage (n=214).

Personenbezogene Merkmale der Untersuchungsgruppe der Online-Befragung

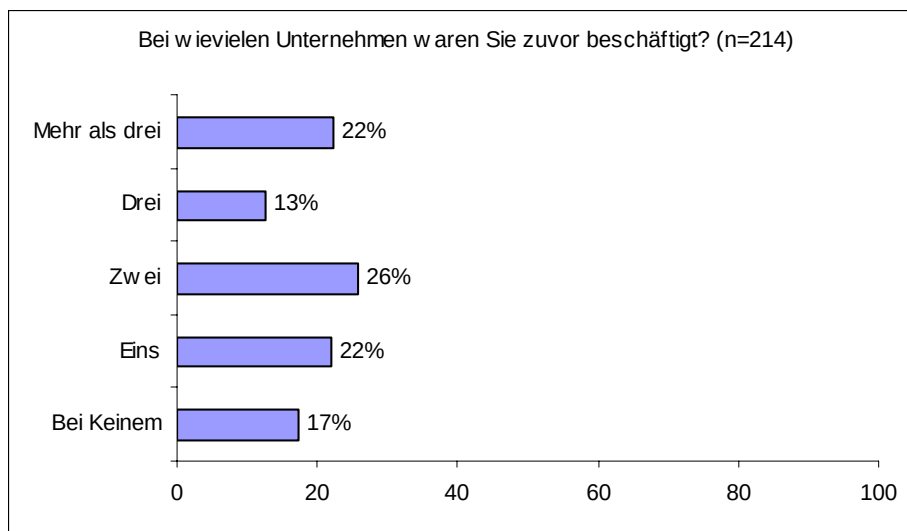
Mit einem Altersdurchschnitt von 33 Jahren ist die Untersuchungsgruppe verhältnismäßig jung. Dennoch ist sie älter, als wir erwartet hatten und als es das öffentliche Bild für die Beschäftigten der Internetwirtschaft suggeriert. Erstaunlich ist, dass nur 19% jünger als 25 Jahre sind, wohingegen ein Drittel der Befragten über 35 Jahre alt ist. Die Geschlechterverteilung verrät eine deutliche Unterrepräsentation von Frauen in den Firmen: Lediglich 29% der Befragten sind weiblich. Noch geringer ist der Prozentsatz im Management der Unternehmen. Von den befragten Geschäftsführern sind nur 2% weiblich. Auch in den übrigen Leitungsfunktionen finden sich nur wenige Frauen: 28% aller Befragten mit Personalverantwortung sind weiblich. Hinsichtlich des Familienstandes dominieren diejenigen Beschäftigten das Sample, die in einer Lebensgemeinschaft/Ehe ohne Kinder (41%) leben bzw. die kinderlos und alleinstehend (33%). Nur ein Viertel aller Befragten hat Kinder, davon leben 23% in einer Lebensgemeinschaft oder Ehe, 3% sind alleinerziehend.

Bei den Befragten handelt es sich in der Mehrheit um hochqualifizierte Arbeitnehmer (zwei Drittel besitzen einen Hochschulabschluss), 42% haben zudem eine Lehrausbildung absolviert und weitere 13% haben eine Umschulung hinter sich. Neben den technisch-naturwissenschaftlichen Abschlüssen dominieren die wirtschaftswissenschaftlich-kaufmännischen Ausbildungen (je 38%) das Bild.

Die Mitarbeiter verteilen sich auf folgende Tätigkeitsfelder: 31% geben an, im Bereich „Marketing/Sales“ zu arbeiten, knapp 35% sind in den vorwiegend technischen Bereichen „Entwicklung/IT-Programmierung“, „Web-Programmierung“ und „Service/Consulting“ tätig. 54% der befragten HQA sind ihrem betrieblichen Status nach Mitarbeiter, 13% arbeiten als Teamleiter und 30% sind als Abteilungsleiter tätig. Der weitaus größte Teil der Befragten ist fest angestellt (83%), nur knapp 2% sind befristet beschäftigt, 6% sind Praktikanten oder Auszubildende.

Die überwältigende Mehrheit von 82% hat sofort nach ihrer Ausbildung einen Arbeitsplatz gefunden, 16% haben ein halbes Jahr eine Anstellung gesucht und nur 2% waren ein Jahr oder länger auf Jobsuche. Dieses Ergebnis spiegelt zum einen die außergewöhnlich guten Arbeitsmarktchancen der Vergangenheit wider (vor und während des Booms), es dürfte aber wohl auch ein Indiz für die in den Arbeitsmarktstatistiken ausgewiesenen überdurchschnittlich guten Chancen von Hochschulabsolventen mit technischen und kaufmännischen Ausbildungen sein.

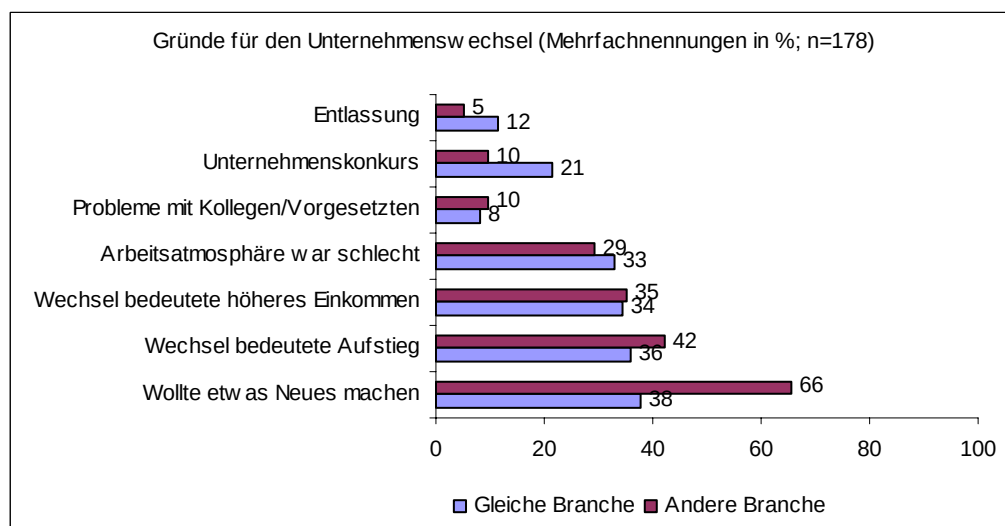
Die Internetwirtschaft gilt als junges Wirtschaftssegment, nicht nur bezogen auf ihre Produkte, sondern auch und gerade mit Blick auf ihre Beschäftigten. Wie bereits oben gezeigt, lässt das Durchschnittsalter der Befragten nur bedingt das Bild einer ausgesprochenen „Jugendlichkeit“ in der Branche real erscheinen. Auch die weit verbreitete Annahme, es handele sich bei den Beschäftigten in den Internetfirmen in der Regel um Berufsanfänger, wird durch unsere Ergebnisse widerlegt. Wie Grafik 24 zeigt, bildet das aktuelle Unternehmen lediglich für 17% die erste berufliche Station, wohingegen über 60% bereits bei zwei, drei oder mehr Arbeitgebern beschäftigt waren.



Grafik 24: Berufliche Stationen

Uns hat interessiert, in welchen Branchen die Beschäftigten zuvor gearbeitet haben. Nur 34% gaben an, dass sie in der gleichen Branche tätig waren. Zwei Drittel haben dagegen aus anderen Branchen den Weg in die Internetwirtschaft gefunden. Von denjenigen, die aus einer anderen Branche in die Internetwirtschaft gewechselt sind, kommen 19% aus Unternehmen, die der sog. „New Economy“ zugerechnet werden können (IT, Telekommunikation, Medien, Datenbank/Software) und 9% sind aus universitären Forschungseinrichtungen, Beratungsfirmen oder dem öffentlichen Dienst in die Internetfirmen gewechselt.

Der weitaus größte Teil (72%) kommt aus Unternehmen der „Old Economy“ (Automobilindustrie, Gastronomie, Versicherung und Handel, usw.). Dieses Ergebnis deutete sich bereits in der qualitativen Vorstudie an. Auch hier sprachen wir mit einigen Mitarbeiter, die aus der „Old Economy“ (hier überdurchschnittlich oft aus dem Öffentlichen Dienst) in die Internetfirmen gewechselt waren. Fast alle gaben an, dass sie „etwas Neues machen wollten“ und sie die Arbeitsbedingungen in den Internetfirmen „gereizt“ hätten. Über die weiteren Motive, die nach Aussage der Beschäftigten der Online-Befragung einen Unternehmenswechsel begründet haben, gibt Grafik 25 Auskunft:



Grafik 25: Gründe für den Unternehmenswechsel

Interessant ist, dass deutlich mehr Beschäftigte aus anderen Branchen (66%) dem Reiz des Unbekannten und Neuen erlegen sind, als dies bei denjenigen der Fall ist, die bereits zuvor in der Internetwirtschaft gearbeitet haben (38%). Dieses Ergebnis dokumentiert die Anziehungskraft, die die Internetwirtschaft und ihre Unternehmen auf viele HQA aus den „traditionellen“ Branchen ausgeübt hat. Für immerhin 42% bzw. 36% bedeutete der Wechsel einen Aufstieg und für 35% bzw. (34%) war der Unternehmenswechsel mit einem höheren Einkommen verbunden. Erst ab Platz 4 folgen dann die „Negativmomente“, die zu einem Unternehmenswechsel motiviert haben. Insbesondere bei den fremdbestimmten Ursachen zeigen sich Unterschiede zwischen denjenigen, die bereits in der Branche tätig waren und denen, die in einer anderen Branche arbeiteten. Hier werden augenscheinlich erste Auswirkungen der Krise sichtbar: Mehr als ein Drittel der Befragten aus der Internetwirtschaft musste das vorherige Unternehmen aufgrund eines Konkurses verlassen oder wurde Opfer von Personalabbau und Entlassung, während dies nur für knapp 15% der Befragten aus der anderen Gruppe gilt. Doch selbst diejenigen, die nicht aus freien Stücken ihr Unternehmen verlassen haben, waren nicht lange auf der Suche nach einer neuen Anstellung (in ihrem jetzigen Unternehmen). Von allen Befragten haben 83%, wie bereits im Falle des Übergangs von der Ausbildung ins Berufsleben, sofort eine neue Beschäftigung gefunden. 14% haben ein halbes Jahr gesucht und lediglich 3% waren ein Jahr oder länger arbeitslos. Was die Dauer der Arbeitsplatzsuche anbelangt, gibt es zudem keine signifikanten Unterschiede zwischen denen, die freiwillig gegangen sind und denen, die entlassen wurden.

Wir wollten darüber hinaus wissen, auf welchem Weg die HQA in ihr derzeitiges Unternehmen gelangt sind. Die diesbezüglichen Antworten bestätigen eine sich bereits in der Vorstudie abzeichnende Tendenz: Mehr als ein Drittel (36%) hat über Freunde oder Bekannte den Einstieg in die Unternehmen geschafft. 10% sind nach ihrer Ausbildung oder Praktika in den Unternehmen angestellt worden, knapp 19% sind den „klassischen Weg über eine Stellenanzeige gegangen. Immerhin fast 17% hatten mit einer Initiativbewerbung Erfolg und nur 6% sind über die Vermittlung eines Headhunter in die Unternehmen gekommen. Das „funktionierende“ Networking der Branche bezogen auf das Personalrecruiting dürfte freilich Vor- wie Nachteile haben. Ein Vorteil ist, dass die Auswahl der potentiellen Mitarbeiter durch bereits im Unternehmen Beschäftigte hinsichtlich ihrer Passfähigkeit in das Sozialgefüge des Unternehmens vergleichsweise treffsicher durchgeführt werden kann. Darüber hinaus minimiert die Rekrutierung aus dem Bekanntenkreis die Personalbeschaffungskosten. Problematisch erscheint diese „Strategie“ allerdings vor dem Hintergrund der qualifikatorischen Aspekte der Einstellungsvoraussetzungen, die im Rahmen der „klassischen“ Personalauswahl einen wesentlich höheren Stellenwert haben dürften (vgl. Kapitel 3.2). In der qualitativen Studie ist deutlich geworden, dass solche Beziehungsnetzwerke in Verbindung mit dem hohen Personalbedarf unter Qualifikationsgesichtspunkten häufig zu suboptimalen Stellenbesetzungen führen.

Abschließend richtet sich unser Blick auf die Dauer der Firmenzugehörigkeit der Beschäftigten. Trotz der in der Internetwirtschaft herrschenden Schnelllebigkeit und gemessen an der kurzen vita der Unternehmen (knapp 60% wurden erst zwischen 1996 und 2001 gegründet) arbeiten immerhin 56% aller festangestellten Befragten (n=178) bereits seit drei Jahren oder länger in ihrer derzeitigen Firma. Ein Viertel der Beschäftigten ist seit 2 Jahren, 10% erst seit einem Jahr und 9% sind kürzer als ein Jahr in ihrem Unternehmen tätig. Verglichen mit dem „Yettie“ unterscheiden sich die von uns

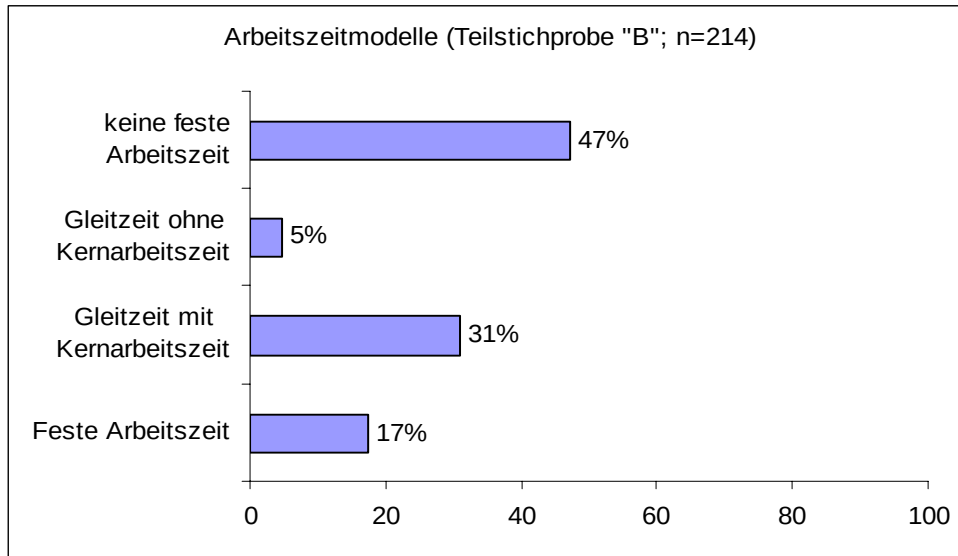
befragten Angestellten insbesondere in Alter und Familienstand sowie hinsichtlich ihrer beruflichen Herkunft vom dominanten Leitbild des modernen Arbeitnehmers. Die Untersuchungsgruppe ist im Schnitt älter als das öffentliche Bild suggeriert, der Großteil führt kein Single-Dasein, sondern lebt in festen Partnerschaften ohne (42%) bzw. mit Kindern (23%). Auch in Bezug auf ihren beruflichen Werdegang sind die Angestellten unserer Befragung nur zu einem kleinen Teil „Kinder der New Economy“. Lediglich 17% sind Berufsanfänger und mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten kommen aus anderen Branchen, vornehmlich aus Firmen der „Old Economy“.

4.1 Die Arbeits- und Leistungssituation der HQA

Wie wir bereits in Kapitel drei gezeigt haben, wurden die Internetfirmen durch die Krise der „New Economy“ in unterschiedlicher Weise getroffen und haben auf die Umbrüche mit verschiedenen organisatorischen Neuerungen reagiert. Dabei ist ein deutlicher Trend zur Formalisierung der Unternehmensorganisation erkennbar, während die Arbeitsorganisation weniger ausgeprägten Restrukturierungsbemühungen unterliegt. Charakteristisch ist für alle Internetfirmen weiterhin, dass sie über flache Hierarchien (in der Regel zwischen zwei und drei Ebenen incl. Geschäftsleitung) und eine in hohem Maße flexible Arbeitsorganisation (projektformige Organisation von Tätigkeiten und Arbeitsbereichen) verfügen. Die Sicherung dieser Flexibilität stellt das zentrale Moment dar, an welchem die organisatorischen Veränderungsprozesse in den Firmen ausgerichtet werden, denn nur so bleibt den Unternehmen die Fähigkeit erhalten, sich auf die stetig verändernden Rahmenbedingungen des Marktes (Kundenwünsche, Produktinnovationen) möglichst rasch einstellen zu können. Die Organisation und das Management von Arbeit ist darüber hinaus durch eine starke Projekt- und Ergebnisorientierung gekennzeichnet. Sie wirken strukturierend sowohl auf die Arbeitszeitmodelle, die Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten und auf die Gehalts- und Gratifikationssysteme in den Unternehmen und begründet die wesentlichen beruflichen Leistungsanforderungen, denen sich die Angestellten in den Internetfirmen gegenübersehen. Im Folgenden wenden wir uns, beginnend mit der Analyse der Arbeitszeitregime und des Arbeitszeitverhaltens der Beschäftigten, den einzelnen Facetten des „Arbeitens in der New Economy“ detailliert zu.

4.1.1 Arbeitszeitregimes und Arbeitszeitverhalten der Beschäftigten

Der weitaus größte Teil der Angestellten hat keine feste Arbeitszeit und arbeitet nach dem Modell der „Vertrauensarbeitszeit“, wie Grafik 26 noch einmal für das Sample der Beschäftigten zeigt. Etwas mehr als ein Drittel aller Befragten ist in Unternehmen beschäftigt, in denen nach dem Prinzip der „Gleitzeit“ (mit bzw. ohne Kernarbeitszeit) gearbeitet wird. Lediglich 17% haben eine feste Arbeitszeit (in der Diktion der „New Economy“: „nine to five job“).

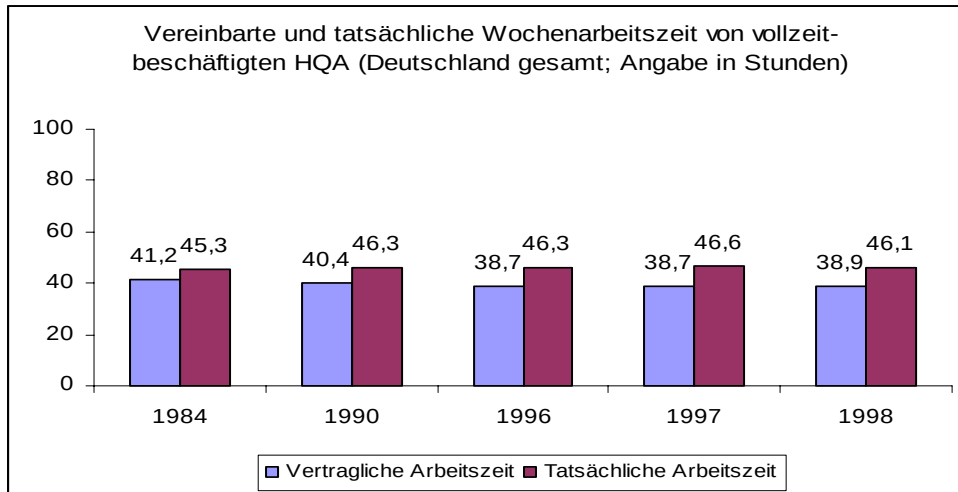


Grafik 26: Arbeitszeitmodelle in den Internetfirmen

Das dominante Modell der Vertrauensarbeitszeit ist die bei weitem flexibelste Form der Arbeitszeitregulierung, weil hier die Beschäftigten ihren Arbeitseinsatz individuell und bedarfsorientiert selbst steuern. Es entspricht dem Bedürfnis des Unternehmens nach einer in erster Linie ergebnisorientierten Bearbeitung der Arbeitsaufgaben. Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, geben nur 6% des Gesamtsamples an, dass ihr Unternehmen tarifgebunden ist (knapp 4% Branchen- oder Tarifvertrag, 2% Haustarifvertrag). Unseren Ergebnissen zufolge gibt es allerdings keine eindeutige Korrelation zwischen der Existenz oder Nicht-Existenz einer tarifvertraglichen Regelung und der Form der Arbeitszeitregulierung. Interessant ist aber, dass diejenigen Beschäftigten, die eine feste Arbeitszeit haben, ausschließlich in Unternehmen tätig sind, die nicht tarifgebunden sind.

Für hochqualifizierte Angestellte ist das Thema „Arbeitszeit“ aufgrund ihrer besonderen Beschäftigungssituation immer schon eine eher leidige Angelegenheit gewesen. Kollektive Versuche der Regulierung stoßen bei ihnen auf wenig Gegenliebe (vgl. Kotthoff 1995) und werden nicht selten unterlaufen⁷⁰. Der Trend zu immer längeren Arbeitszeiten kann seit einigen Jahren beobachtet werden und ist kein spezifisches Phänomen der neuen Branchen, wie auch die Grafik 27, eine Übersicht über die Entwicklung von vertraglichen und tatsächlichen Arbeitszeiten im Bereich der Hochqualifiziertentätigkeiten in Deutschland insgesamt zeigt: Die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit ist demnach seit 1984 von 41,2 Stunden auf 38,9 Stunden (1998) gesunken, während die tatsächliche Arbeitszeit deutlich angestiegen ist. 1998 wurde laut SOEP, durchschnittlich 7,2 Stunden länger gearbeitet als vertraglich vereinbart.

⁷⁰ Beschäftigte wie Betriebsräte berichteten in einem anderen Forschungsprojekt (Lange / Städler 1999) von der durchaus gängigen Praxis, dass Mehrarbeit und Überstunden von den HQA bzw. deren Vorgesetzten regelmäßig nicht angemeldet werden, um Konflikten mit den betrieblichen Interessenvertretern aus dem Weg zu gehen. Zu dieser Problematik siehe auch Kapitel 5 der vorliegenden Untersuchung.



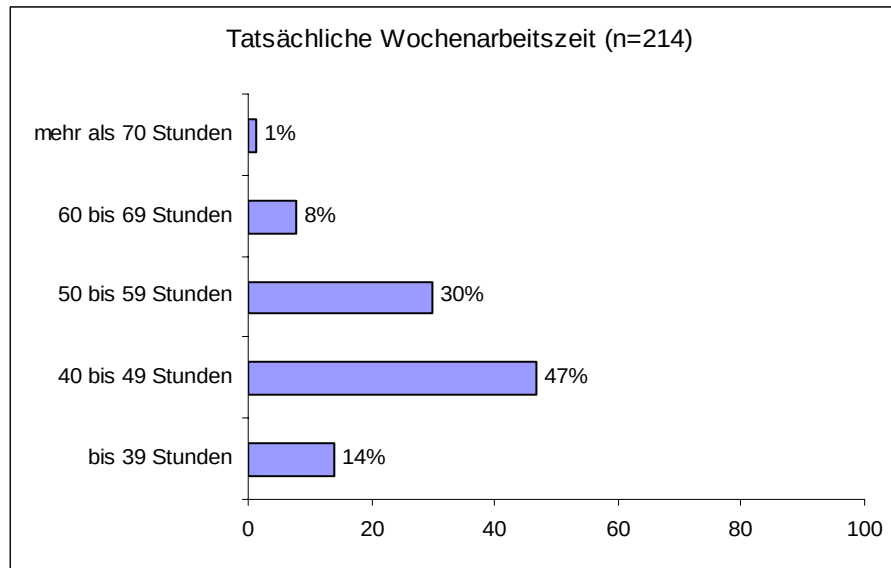
Grafik 27: Vertragliche vs. tatsächliche Wochenarbeitszeit von HQA; Quelle: SOEP⁷¹

Für den Bereich der Internetwirtschaft liegen bisher nur wenig gesicherte empirische Daten zum Arbeitszeitverhalten der Beschäftigten vor. Im Allgemeinen wird allerdings davon ausgegangen, dass die effektive Wochenarbeitszeit nicht selten durchschnittlich bei 50 bis 70 Stunden liegt⁷² und „[...] dieses Arbeiten ohne Ende, [...] nicht mehr als pathologisch wahrgenommen, sondern zur erstrebenswerten Norm erhoben [wird].“ (Boes 2000). Unsere Ergebnisse zeigen zunächst, dass die vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeiten unserer Befragten mit einem Durchschnittswert von 38,7 Stunden dem in Grafik 27 dokumentierten Durchschnitt der SOEP-Daten (1998) entspricht. Eigene Berechnungen zur durchschnittlichen tatsächlichen Wochenarbeitszeit der Beschäftigten in den Internetfirmen ergeben einen mittleren Wert von 44,8 Stunden. Dieser Wert ist um knapp 1,3 Stunden niedriger als der im SOEP für alle HQA ausgewiesene Durchschnittswert von 1998.

Da Mittelwerte nicht selten zu einer Verzerrung des Gesamtbildes führen können, haben wir die tatsächliche Wochenarbeitszeit noch einmal in gruppierter Form in der Grafik 28 dargestellt. Es kann festgestellt werden, dass ein nennenswerter Teil der Beschäftigten tatsächlich regelmäßig mehr als 50 Stunden die Woche arbeitet (30%), immerhin 9% arbeiten 60 Stunden und mehr. Knapp die Hälfte (47%) arbeitet zwischen 40 und 49 Wochenstunden. Inwieweit die hohen faktischen Arbeitszeiten in den Augen der Betroffenen zur „erstrebenswerten Norm“ geworden sind, wird weiter unten zu diskutieren sein.

⁷¹ Die Grafik basiert auf Daten des SOEP, die entnommen wurden aus: Wagner, Alexandra (2001)

⁷² In diesem Zusammenhang wird in der Regel auf Erfahrungswerte aus den USA verwiesen. So auch Müller, Wolfgang (2000):



Grafik 28: Tatsächliche Wochenarbeitszeit der Beschäftigten

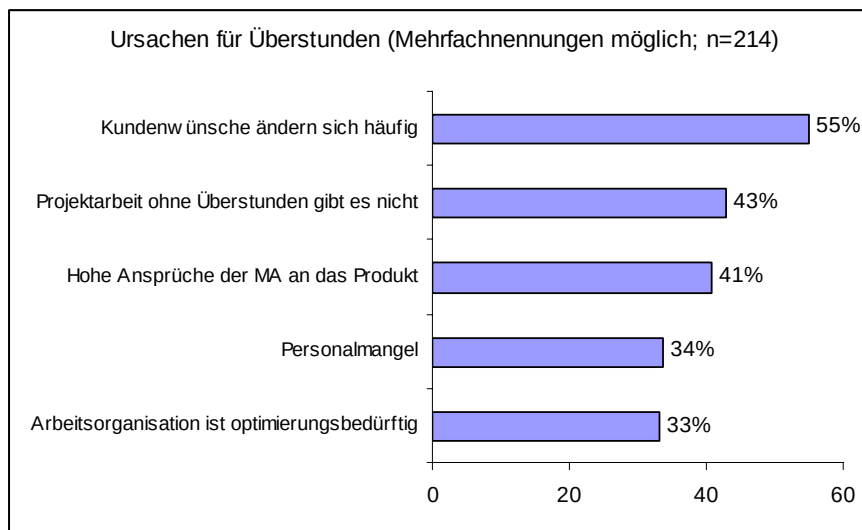
In der qualitativen Vorstudie gab es zudem Hinweise, dass das Arbeitszeitverhalten je nach Tätigkeitsfeld vergleichsweise stark variieren kann. Die Grafik 29 zeigt die diesbezügliche Verteilung für die zentralen Arbeitsfelder in den Internetfirmen: Am längsten arbeiten demnach die Beschäftigten in den Bereichen Redaktion/Konzeption (51,6h), Projektmanagement (47,7h) und Marketing/Sales (47,4h) sowie in der Entwicklung/IT-Programmierung (46,3h).



Grafik 29: Tatsächliche Wochenarbeitszeit nach Tätigkeitsbereichen

Die langen Arbeitszeiten haben vielfältige Ursachen. Zum einen hängen sie eng mit den Arbeitsinhalten und dem hohen kreativen Anteil der hier zu bewältigenden Aufgaben zusammen. Zum anderen folgen sie aber auch der Struktur und „Logik“ moderner projektförmiger Dienstleistungs- und Beratungsarbeit als einer speziellen Form von Wissensarbeit. Wir haben die Beschäftigten gefragt, welches ihrer Meinung nach die Hauptgründe für die anfallenden Überstunden sind. Auf Platz 1 rangieren die Kundenanforderungen, die sich im Projektverlauf sehr oft verändern können (siehe Grafik 30). 55% aller Befragten sind der Überzeugung, dass dies der Hauptgrund für die zu leistenden

Überstunden ist. Dass sich die Kundenwünsche im Projektverlauf wandeln, liegt weniger daran, dass die Auftragsklärung zu Beginn des Projektes unzureichend wäre. Die zahlreichen Nachbesserungen und Veränderungen sind vielmehr dem Umstand geschuldet, dass das eigentliche Produkt bei vielen Multimediaanwendungen seine „Gestalt“ erst im Laufe des Projektes annimmt. Bei der Auftragsklärung ist bspw. der zu erstellende Internetauftritt ein noch sehr abstraktes Gebilde. Der Kunde hat bestimmte Vorstellung von der Visualisierung und der Funktionalität, diese sind jedoch zumeist noch relativ unbestimmt und diffus. Der Abgleich der Kundenerwartungen mit der schließlich realisierten Lösung der Internetfirma kann oftmals nur schrittweise während der Projektlaufzeit stattfinden. Ähnliches gilt auch für die Unternehmen, die „e-shop-systeme“ anbieten oder Individualsoftwarelösungen für die Internetanwendung produzieren.



Grafik 30: Ursachen für Überstunden

Es verwundert daher nicht, dass 43% aller Angestellten der Meinung sind, dass „es Projektarbeit ohne Überstunden nicht gebe“. Die Schwierigkeiten, die mit einer zeitlichen Eingrenzung der Projektarbeit verbunden sind, werden besonders bei den Projektmanagern deutlich. Obwohl es zu ihren zentralen Aufgaben gehört, die zeitliche Abwicklung zu planen und zu überwachen, sind sie aufgrund der Unwägbarkeiten im Bearbeitungsprozess nur bedingt in der Lage, den tatsächlichen Projektverlauf und damit auch ihre eigene Arbeitszeit umfassend zu steuern. Die meisten Projektverantwortlichen, mit denen wir gesprochen haben, haben sich diesem Umstand angepasst und versuchen, „das Beste daraus zu machen“. Die regelmäßigen zeitlichen „Spitzen“ in der Arbeit gehören für sie mehr oder weniger untrennbar zu ihrer Tätigkeit dazu. Aufgrund der Tatsache, dass sie ihr Unternehmen beim Kunden repräsentieren, empfinden sie aber in Sachen Termintreue eine besondere Verantwortung sowohl ihm als auch dem eigenen Unternehmen gegenüber und „rechtfertigen“ damit ihren hohen Arbeitseinsatz:

„Im Bereich Projektleitung gibt es Phasen, wo es auch am Wochenende zu Anrufen kommt, wo irgendetwas geklärt werden muss. Da geht es abends auch mal länger. Das ist der Job. Das ist auch nicht das Problem. Und wenn ich projektverantwortlich bin für eine Sache, dann wird das durchgezogen und dann ist man auch immer ein bisschen länger dabei. [...] Meistens läuft es auch in Projekten nie so, wie man sich das gedacht hat. Da ist immer ein bisschen mehr zu tun, das ist normal in der Branche. Wenn man die Kunden zufrieden stellen will – und das ist, denke ich, auch ein Aushängeschild was wir haben, wir machen guten

Support, gutes Consulting, gute Beratung – dann muss man auch ein bisschen mehr tun.“
(Interview HQA 02, Unternehmen 03, Absatz 16)

Insbesondere zu Beginn und gegen Ende eines Projektes laufen die Arbeitszeiten nicht selten „aus dem Ruder“. In diesen Phasen sind dann auch die Kreativen in den Firmen von ihrer Aufgabe regelrecht „gefangen genommen“ – die Zeit vergeht „wie im Flug“:

„Wenn ich ein neues Projekt habe, in der Anfangsphase, wenn's da wirklich in den kreativen Prozess geht, dann ist man manchmal drin, und dann sitzt man eine Stunde länger da, ohne dass man's auch merkt, wirklich. Also, man hat gerade irgendwie was im Kopf, dann muss man hier was ausprobieren, da was ausprobieren, dann sucht man sich da noch etwas raus. Da vergisst man auch die Zeit einfach. Also, es ist schon eine Identifikation da, ein Ehrgeiz, über das Fachdesign, über die Leidenschaft, dass man das gut machen will. Das macht man auch gerne und die Zeit steht dann eher zurück.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 10, Absatz 36)

Von allen Beschäftigten machen so schließlich auch 41% die eigenen hohen Ansprüche an die Qualität des Produktes für die überlangen Arbeitszeiten verantwortlich. Die Tatsache, dass in vielen Unternehmen aufgrund der wirtschaftlich angespannten Lage Personal fehlt und die Arbeitsorganisation in den Unternehmen verbesserungswürdig ist, trägt für jeden Dritten dazu bei, dass über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus gearbeitet wird. Die Vertragsarbeitszeit (durchschnittlich 38,7 Stunden) ist für den Großteil der Befragten dann auch keine Richtschnur, an der sie die Erbringung ihrer beruflichen Leistung orientieren. Der überwiegende Teil unserer Interviewpartner der Vorstudie konnte erst nach mehr oder weniger langem Nachdenken die in ihrem Arbeitsvertrag fixierte Regelarbeitszeit benennen:

„Wir haben alle außertarifliche Verträge. Es gibt hier keinen Betriebsrat, wir sind nicht an irgendwelche Tarife gebunden oder ähnliches. Jeder Mitarbeiter hat seinen individuell ausgehandelten Arbeitsvertrag, darin ist, ich glaube, durchgängig von einer Regelarbeitszeit von 37,5 oder 38,5 Stunden die Rede, ich weiß es gar nicht. Sie sehen daran, dass ich es nicht mal genau beziffern könnte, dass das eigentlich unerheblich ist, was da drin steht. Es gibt einfach Tätigkeiten, die müssen wir am Samstag oder Sonntag machen, die müssen wir nach Dienstschluss machen, weil wir einfach nicht an den Systemen arbeiten können, weil die im Produktiveinsatz beim Kunden sind. Und auch sonst, vom Arbeitsaufwand kommt es schon zu Überstunden. Andererseits muss ich sagen, dass es sich in einem fairen Maß hält. Also, ich hab - weder für mich, noch für die anderen Mitarbeiter - das Gefühl, dass das über den Rahmen des Möglichen oder Vernünftigen hinausgeht.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 03, Absatz 22)

Statt auf die schriftlich fixierten Regelungen verweisen die Beschäftigten auf die oben genannten spezifischen inhaltlichen und organisatorischen Besonderheiten ihrer Arbeit. Eine 35-Stunden-Woche ist für sie ebenso unpassend, wie die Diskussion um eine weitere Arbeitszeitverkürzung. Viele gehen sogar noch einen Schritt weiter. Eine Verringerung der Arbeitszeit empfinden Sie als Bevormundung, die einer Entfaltung ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit im Wege steht. Ihr Standpunkt ist eindeutig: Ihre Arbeit lässt sich nicht in ein festes zeitliches „Korsett“ pressen. Die Befragten fühlen sich für das von ihnen zu erbringende Ergebnis in hohem Maße verantwortlich und sind bereit, den aus ihrer Sicht hierfür notwendigen zeitlichen Einsatz zu leisten. Umgekehrt erwarten sie diese Einstellung aber auch von ihren Kollegen. Im Kern geht es ihnen um den „common sense“ einer in ihren Augen fairen und gerechten Lastenverteilung des gesamten Arbeitsaufkommens in der Firma durch das Management auf der einen Seite und einer sich am gemeinsamen Erfolg orientierenden Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der anderen Seite:

„Laut Vertrag – wir gehören glaube ich zur IG Medien oder so was, von der Gewerkschaft her. Das heißt eigentlich haben wir eine Regelarbeitszeit von 7 ½ Stunden, oder von 8 Stunden minus Mittagspause. Eigentlich sehr, sehr wenig. Ich glaube, laut diesem Rahmenvertrag von der Gewerkschaft sind es noch nicht mal 40 Stunden die Woche. Also, noch weniger. Eigentlich um 9 Uhr anfangen und um 17 Uhr Feierabend. Damals im Vorstellungsgespräch vom Arbeitgeber und mir war aber klar: Das wird nicht passieren. [...] Und da bin ich auch sehr froh hier in der Firma und auch sehr froh über die Mitarbeiter, die selbständig wissen oder erkennen: ‘Heute muss ich mal länger arbeiten, ich hab viel zu tun.’ Und nicht, wie ich es halt aus anderen Firmen kenne: ‘Hey, 18 Uhr, ich lass alles aus den Fingern fallen, egal wie viel zu tun ist. Und selbst, wenn andere da bis 19 Uhr noch hängen’.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 04, Absatz 26)

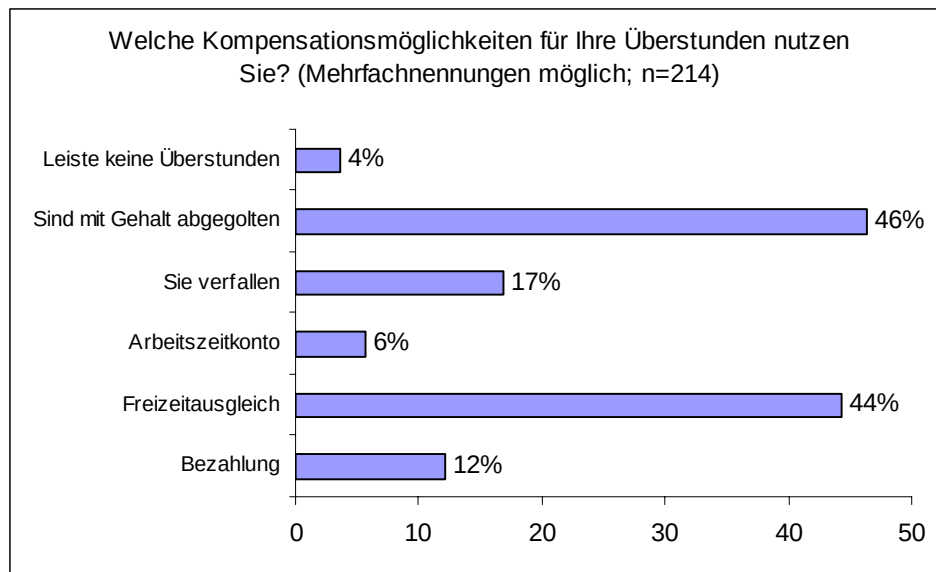
Mehrarbeit ist nicht selten laut Arbeitsvertrag mit dem Gehalt abgegolten. Die im Schnitt geleisteten 6 Überstunden pro Woche (Differenz zwischen vertraglicher und faktischer Arbeitszeit im Beschäftigtensample der Online-Befragung) spielen sich dabei in dem oben erwähnten „vernünftigen Rahmen“ ab. Die Bereitschaft, diese regelmäßige Mehrarbeit zu leisten, hat sich zumeist auch in der Arbeitskultur der Unternehmen als „stille“ Übereinkunft etabliert:

„Wie gesagt, wir sind hier keine Behörde, und deswegen legen wir einen Kleinen drauf. Wir setzen es auf 45 Stunden, den moralischen Standard. Da liegt der vielleicht so ungefähr. [...] Ich komm ja viel in anderen Firmen rum, und hab trotzdem das Gefühl, dass es hier sehr moderat ist mit den Arbeitszeiten.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 02, Absatz 58)

Die Befragten legen aber großen Wert auf die Feststellung, dass es sich bei den Überstunden – unabhängig davon, ob sie mit dem Gehalt abgegolten sind, oder nicht – um eine freiwillige Leistung ihrerseits handelt. Als Gegenleistung von Seiten des Unternehmens wird von den Beschäftigten immer wieder auf die großen Freiräume in der individuellen Arbeitszeitgestaltung verwiesen, die für die meisten eine herausgehobene Bedeutung hat: Die dadurch gewonnene Flexibilität will niemand missen. Dass dieses Tauschgeschäft funktioniert, wird auf das bestehende Vertrauensverhältnis zwischen Management und Mitarbeitern, sowie auf den angesprochenen „common sense“ unter den Kollegen zurückgeführt. Das Unternehmen verzichtet auf eine umfassende Regulierung und Kontrolle der Anwesenheit im Unternehmen, im Gegenzug nutzen die Mitarbeiter die hohen Freiheitsgrade nicht, um weniger zu arbeiten als vertraglich vereinbart.⁷⁴

Wir haben die Beschäftigten schließlich nach den Kompensationsmöglichkeiten für die von ihnen geleisteten Überstunden gefragt (Grafik 31). Für etwas weniger als die Hälfte der Mitarbeiter gilt: Mehrarbeit ist mit dem Gehalt abgegolten. Wenn dies nicht der Fall ist, dann steht als Kompensationsform der Ausgleich durch Freizeit an erster Stelle (44%). Nur 12% lassen sich die Überstunden vergüten. Immerhin 17% geben an, dass ihre Überstunden verfallen und somit kein Ausgleich stattfindet. Arbeitszeitkonten sind (unabhängig von der Unternehmensgröße) in der Internetwirtschaft nicht sehr weit verbreitet. Dies deutete sich bereits in der qualitativen Vorstudie an. Es verwundert daher auch nicht, dass diese Option nur von 6% aller Befragten in Anspruch genommen wird.

⁷⁴ In dieser Perspektive *könnten* die freiwilligen Überstunden interpretiert werden als Ausdruck eines unausgesprochenen sozio-kulturellen Regelwerkes oder als eine kooperative Vorleistung der HQA; da aber die subjektiven Problemsichtweisen der Befragten in einer zudem punktuellen Datenerhebung die Grundlage solcher Interpretationen bilden, ist Zurückhaltung angebracht: die Freiwilligkeit könnte ebenso zu Teilen auf einem indirekt wirkenden Zwangsmechanismus basieren.



Grafik 31: Kompensationsmöglichkeiten für Überstunden (Mehrfachnennungen möglich)

Uns interessierte darüber hinaus, ob die Beschäftigten ihren vertraglich zugesicherten Urlaubsanspruch auch einlösen oder ob sie diesbezüglich eine ähnlich „unternehmerische“ Haltung an den Tag legen wie in Sachen Arbeitszeit. Das diesbezügliche Ergebnis ist vergleichsweise eindeutig und hat uns deshalb eher überrascht: Die Hälfte der Beschäftigten gab an, im vergangenen Jahr den Urlaub komplett genommen zu haben, 44% haben ihn teilweise und nur 6% haben gar keinen Urlaub genommen. Von denen, die ihren Urlaub nur teilweise oder gar nicht in Anspruch genommen haben (n=107), haben 78% ihre nicht verbrauchten Tage mit ins nächste Jahr genommen, lediglich 6% ließen sich den Urlaub auszahlen, in 16% der Fälle ist der Urlaubsanspruch zum Ende des Kalenderjahres verfallen.

Abschließend bleibt festzuhalten: Die Arbeitssituation der von uns untersuchten Beschäftigten unterscheidet sich hinsichtlich des Arbeitszeitverhaltens nicht wesentlich von der anderer hochqualifizierter Arbeitnehmer in anderen Branchen. Ausschlaggebend für die Ausweitung der regulären Arbeitszeit sind dabei die Form und Struktur moderner wissensbasierter Projektarbeit, die starke Identifikation mit der Arbeit sowie die ausgeprägte Beitragsorientierung der Angestellten. Die für die Internetwirtschaft „typischen“ exorbitant hohen Arbeitszeiten von 60-70 Wochenstunden konnten wir innerhalb des Beschäftigtensamples aber weder in der qualitativen Vorstudie noch in der quantitativen Online-Befragung als durchgängiges Phänomen nachweisen. Dies soll nicht heißen, dass es ein derart „pathologisches“ Arbeitszeitverhalten nicht gibt. Unseren Erhebungen zufolge dürfte es sich hierbei aber in erster Linie um ein Problem handeln, welches vor allem in den Boomzeiten der Branche, als sich die Internetfirmen „vor Aufträgen kaum retten konnten“, sowie in den Gründungsphasen der Firmen virulent gewesen ist:

„Die ersten zwei Monate, als ich angefangen habe, war das wirklich so, da bin ich um 19 Uhr gegangen und war einer der ersten. Das lag daran, dass viel zu tun war und die Leute haben dann halt länger gearbeitet. Das hat aber schlagartig aufgehört, kann man sagen, als die Menge der Arbeit weniger wurde. [...] Wenn Sie heute bis sieben Uhr bei uns durch die Büros laufen, ist der größte Teil, 80%, 90%, weg. Da finden sie immer die gleichen, die länger arbeiten. Das sind die, die viel Spaß an ihrer Arbeit haben, die tüfteln dann noch was. Die arbeiten auch teilweise gar nicht mehr für die Firma oder für ein Projekt, sondern lernen was, forschen was Neues, die holen sich um neun noch eine Pizza, so Leute gib't's halt. Eine

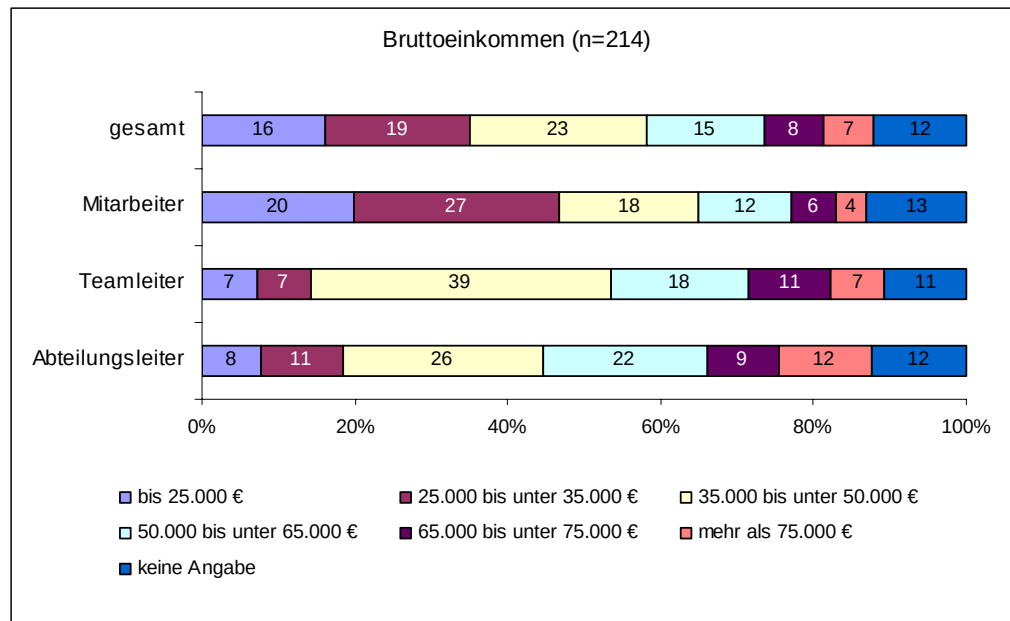
Handvoll, zumindest in dem Trakt, wo ich arbeite. Was man sieht: wenn viel zu tun ist, da kommen ja immer so Phasen, der Fertigstellungstermin rückt näher, dann wird es eng, wie das immer so ist. Da braucht man nichts zu sagen, die Leute arbeiten länger, das ist einfach so. (Interview HQA 03, Unternehmen 06, Absatz 52)

Darüber hinaus ist es unzweifelhaft, dass bestimmte betriebliche Funktions- und Professionsgruppen anfällig für ein derartiges „Arbeiten ohne Ende“ sind. So gaben bspw. 54% der von uns befragten 255 Geschäftsführer an, zwischen 60 und 70 Wochenstunden zu arbeiten und ebenfalls deutlich erkennbar ist, dass die durchschnittlichen tatsächlichen Arbeitszeiten steigen, je höher der betriebliche Status ist. Was die professionsspezifische Dimension anbelangt, so sind insbesondere die Angestellten mit technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildungen – allen voran Programmierer und Informatiker – für ihre überlangen Arbeitszeiten bekannt. In dieser Gruppe finden sich die angesprochenen „workaholics“ am häufigsten, sie stellen aber in den von uns untersuchten Unternehmen bezogen auf das Arbeitszeitverhalten eher eine Randgruppe dar. Sie prägen weder die Arbeitskultur in den Firmen, noch haben sie eine Vorbildfunktion für Kolleginnen und Kollegen.

4.1.2 Gehalt, Gratifikation und das „umgekehrte“ Senioritätsprinzip

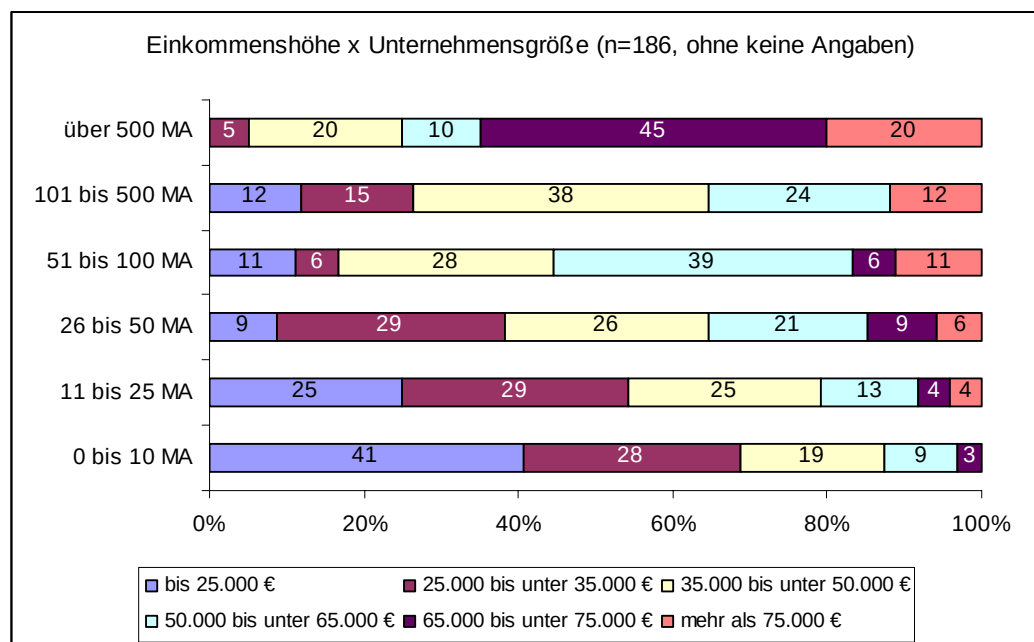
Was die Einkommenssituation anbelangt, so ist das öffentliche Bild vom „Arbeiten in der New Economy“ geprägt durch mehr oder minder „fürstliche“ Gehälter und einer Vielzahl variabler materieller und immaterieller Zusatzleistungen und Gratifikationen. Die reale Situation in den Unternehmen stellt sich freilich wesentlich differenzierter dar. Vorweg kann festgehalten werden: In den Firmen wird in der Regel über die Gehaltshöhe sowie über andere, variable Einkommensbestandteile nicht offen gesprochen. Nicht selten müssen sich die Beschäftigten schon im Arbeitsvertrag zu diesbezüglichem Stillschweigen verpflichten. Diese Praxis ist für Hochqualifizierte, insbesondere für außertariflich bezahlte Angestellte, durchaus nicht ungewöhnlich und stellt insofern auch kein Branchenspezifikum dar. In den Interviews waren viele Beschäftigte nur zögernd bereit, Auskunft über ihre Einkommenssituation zu geben und auch der vergleichsweise hohe Anteil von 12%, die in der Online-Befragung keine Angaben über die Höhe ihres Einkommens machen wollten, verweist darauf, dass es sich beim Thema „Geld“ um ein sensibles Thema handelt.

Grafik 32 zeigt zunächst, dass die Bruttoeinkommen tatsächlich vergleichsweise hoch sind. Die Höhe des Gehalts ist allerdings auch von der betrieblichen Stellung und Funktion im Unternehmen abhängig.



Grafik 32: Bruttoeinkommen

Aber auch die Größe des Unternehmens spielt hinsichtlich der Gehaltshöhe eine wesentliche Rolle. Die Kreuztabellierung der Items Unternehmensgröße und Bruttoeinkommen verdeutlicht den Trend „je größer das Unternehmen, je höher die Gehälter“ (Grafik 33).



Grafik 33: Einkommenshöhe x Unternehmensgröße

Betriebliche Funktion und Unternehmensgröße stellen aber nur zwei Variablen dar, welche die Einkommensmöglichkeiten mit beeinflussen. Der weitaus größte Teil der Beschäftigten in der Internetwirtschaft arbeitet in Unternehmen, die nicht tarifgebunden sind. In unserem Sample sind dies, wie oben dargestellt, mehr als 90%. Einstiegsgehälter werden ebenso wie Gehaltserhöhungen in erster Linie individuell verhandelt und sind in der Regel nicht an Tarifgruppen gebunden. Die Höhe und die Entwicklung des Gehalts ist deshalb stark abhängig vom persönlichen Verhandlungsgeschick des Einzelnen, wobei der individuelle Verhandlungsspielraum durch den groben Rahmen des

unternehmensweiten Gehaltsgefüges abgesteckt ist und Gehaltserhöhungen eng an eine entsprechende Leistungssteigerung und bzw. oder an eine Ausweitung des persönlichen Verantwortungs- oder Aufgabenbereichs geknüpft sind. In der Boomphase der Branche zog die starke Individualisierung im Prozess der Gehaltsfindung in Verbindung mit dem gestiegenen Bedarf nach qualifiziertem Personal ein Phänomen nach sich, dass für viele Firmen und ihre Beschäftigten im weiteren Verlauf ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotential offenbart:

„Es gibt keine Transparenz bei den Gehältern. Ich hab’s aber mal von einem erfahren, das gab dann ziemlichen Ärger, weil ich losgegangen bin und gesagt habe: ‘Das ist eine Frechheit.’ Nicht, dass der so viel verdient, sondern ich hab’ weniger und er war ein Neuer. Das war ein Problem. Weil ich eher zurückhaltend war am Anfang mit meinen Forderungen, und eher davon ausgegangen bin: das regelt sich hier von alleine. Wenn man dann aber mitkriegt, es regelt sich eben nicht von alleine, dann ist das für mich ein Grund auch blöd zu werden. [...] Am Anfang ging es darum, dass die Firma wächst und von daher nicht so große Gehälter gezahlt werden konnten. Am Anfang war mir das auch völlig egal, was ich verdiene. Mir war wichtig, irgendwo reinzukommen, wo ich jemand werden kann. Das war hier eine ganz gute Möglichkeit. Als dann aber wirklich viele Leute gebraucht wurden, da konnten die, die dann anfangen, auch ganz anders fordern, weil sie gebraucht wurden. [...] Und die, die früher eingestiegen sind, haben unter Umständen Pech, dass sie ein niedrigeres Gehalt haben als die, die mit viel weniger Wissen ein Jahr später anfangen, aber gleich in dem Moment schon mehr kriegen.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 02, Absatz 75 – 80)

Diese faktische „Umkehrung des Senioritätsprinzips“ stellt nicht zuletzt deshalb eine besondere Herausforderung für das Management und die Beschäftigten dar, weil die mangelnde Transparenz in Gehaltsfragen und die durch die höher dotierten Neueinstellungen erzeugte Schieflage der Gehälter im Widerspruch zu dem ansonsten auf offener Kommunikation basierendem Vertrauensverhältnis zwischen Management und Belegschaft steht. Die Gehaltsunterschiede werden von den „dienst-älteren“ Mitarbeitern vor allem deshalb als Ungerechtigkeit empfunden, weil das Leistungsprinzip als allgemein akzeptierte Grundlage und Regelgröße im Gratifikationssystem der Unternehmen durch den einfachen Marktmechanismus von Angebot und Nachfrage ausgehebelt wird. Das Phänomen des „umgekehrten Senioritätsprinzips“ ist vor allem für die schnell wachsenden, stark umsatzorientierten Unternehmen der Internetwirtschaft charakteristisch. Wir fanden es in vier der zehn Unternehmen der qualitativen Vorstudie. Die übrigen Unternehmen, die allesamt auch in der Hochphase auf ein eher moderates Größenwachstum gesetzt haben, blieben von den sich damit verbindenden Schwierigkeiten verschont. Diese eher „konservativ“ agierenden Firmen hatten ebenfalls kaum Probleme bei der krisenbedingten Neujustierung der betrieblichen Gratifikations- und Zusatzleistungen und den notwendigen Anpassungen im Bereich der variablen Einkommensbestandteile. Hinsichtlich der Zusatzleistungen hat die Online-Befragung zudem ein eher überraschendes Bild hervorgebracht.

Die lange Zeit als modernes Instrument der Mitarbeiterbindung gefeierten typischen Gratifikationen der Internetwirtschaft, die „stock options“, haben im Kontext des Börsencrashes zweifellos einen Großteil ihres Charmes verloren. Wie die Grafik 34 dokumentiert, hat allerdings auch lediglich knapp ein Viertel aller Beschäftigten in der Vergangenheit Aktienoptionen erhalten. Wir waren davon ausgegangen, dass diese spezielle Form der Mitarbeiterbeteiligung in der Branche weit häufiger anzutreffen ist. In den Interviews wurde aber relativ schnell deutlich, dass in den Unternehmen, die eine solche Beteiligungsmöglichkeit angeboten haben, diese vor allem von den Beschäftigten in den Leitungsebenen in Anspruch genommen wurden. Unsere Ergebnisse korrespondieren in diesem Punkt mit einer europaweit durchgeführten Studie der Personalberatung *futurestep* (futurestep 2001).

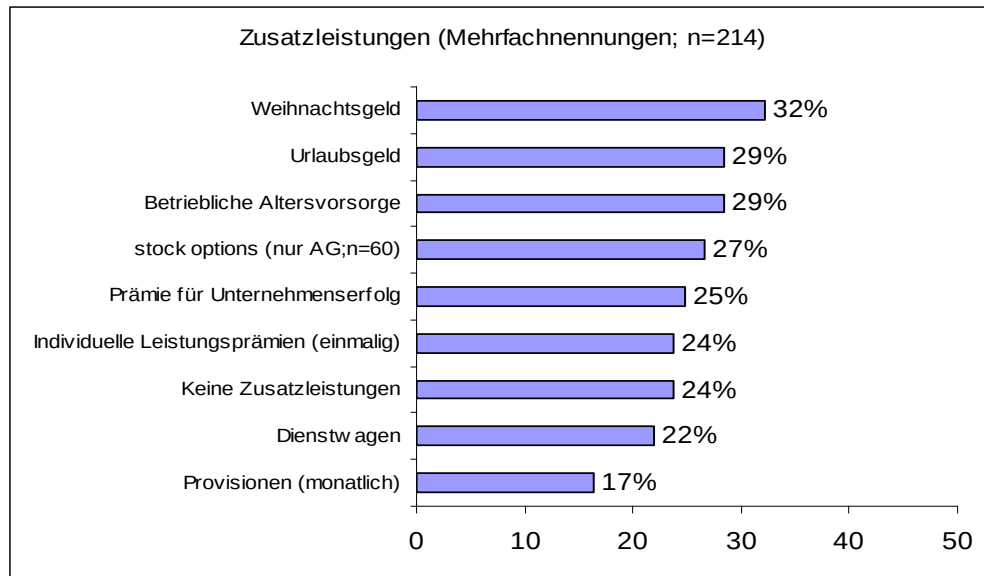
Eine nennenswerte Beteiligung aller Mitarbeiter war denn auch laut Aussagen der Geschäftsführungen eher selten. Ein Geschäftsführer begründet dies wie folgt:

„Bei Firmenbeteiligungen oder Aktienoptionen sind viele Mitarbeiter letztlich überfordert. Weil sie Mitarbeiter und keine Unternehmer sind. Das hat mehr negative als positive Auswirkungen. [...] Wir hatten das mal als Idee im Kopf und sind auf dermaßen große Probleme gestoßen, weil die Mitarbeiter plötzlich mit etwas konfrontiert wurden, mit dem sie nicht konfrontiert werden wollten. Ein Mitarbeiter sagte: 'Da kann ich mir ja nichts für kaufen, aber ich möchte mir da heute was für kaufen.' Der wollte lieber 500 Mark mehr Gehalt haben. [...] Wenn Sie in die obere Gehaltsklasse kommen, da ist es wieder etwas anderes. Bei leitenden Mitarbeitern, die können etwas anders denken, da wird es eher gesehen, aber durchs ganze Unternehmen hindurch nicht.“ (Interview GF, Unternehmen 08, Absatz 128)

Die an unserer Untersuchung beteiligten Unternehmen, in denen solche Modelle existierten, sind mittlerweile auf Distanz zu ihnen gegangen. Denn neben den hohen Risiken, die sich mit diesen „Schecks auf die Zukunft“ für die Beschäftigten verbinden, haben sich die Aktienoptionen und andere finanzielle Beteiligungsmöglichkeiten auch für die Firmen in der konkreten Umsetzung nicht selten als hoch konfliktträchtig erwiesen und sind die vermuteten positiven Effekte oftmals schuldig geblieben. Insbesondere drei Problembereiche sind in den Internetfirmen thematisiert worden. Zum einen haben die Geschäftsleitungen die Erfahrung gemacht, dass eine finanzielle Beteiligung am Unternehmen nur einen sehr kurzfristigen „Motivationsschub“ nach sich zieht. Das „Mitunternehmertum“ rückt für die meisten Beschäftigten bereits nach relativ kurzer Zeit in den Hintergrund und verliert seine motivierende Wirkung im Arbeitsalltag. Zum anderen kollidieren die auf Langfristigkeit angelegten Beteiligungsmodelle nicht selten mit den wesentlich kurzfristiger angelegten persönlichen Zukunftsplänen der Beschäftigten, was im Falle eines Unternehmenswechsels zu problematischen Nebenfolgen führt. Und drittens hat sich im Zuge der krisenbedingten Firmeninsolvenzen gezeigt, dass aus den Gewinnbeteiligungen quasi über Nacht private Schulden werden können und Beschäftigte sich finanziellen Haftungsansprüchen von Banken und Gläubigern gegenübersehen.

„Aus Unternehmersicht würde ich das heute nicht mehr machen. [...] Der Planungshorizont eines Mitarbeiters im Alter von 25 bis 30, und daraus besteht unsere Belegschaft hier zum größten Teil, beträgt realistischerweise zwei Jahre. [...] Der Ertrag [aus dem Beteiligungsmodell, d.A.] ist natürlich in dieser Zeit gar nicht gekommen. Der Mitarbeiter hat plötzlich ein komisches Faustpfand in der Hand und sagt: 'Hör mal zu, Freund, ich bin ja bereit zu gehen, oder ich will eigentlich gehen, aber was wird mit meiner Beteiligung, was ist die denn jetzt wert?' Da entfaltet dieses Mitarbeitermodell überhaupt keine positive Wirkung mehr. [...] Also, das ist ein problematischer Acker. Ich halte die Bedeutung solcher Modelle hinsichtlich ihrer motivierenden Wirkung für überschätzt und hinsichtlich der Probleme, die sie bei Einführung und Abwicklung nach sich ziehen, für unterschätzt.“ (Interview GF, Unternehmen 07, Absatz 25-27)

Auch die als Anreiz gedachten einmaligen individuellen Leistungsprämien bzw. die Prämien für den Unternehmenserfolg sind bei weitem nicht so verbreitet, wie wir angenommen hatten. Lediglich 25% aller Befragten verfügen über solche variablen Einkommensbestandteile. Dies sind vor allem Beschäftigte aus den marktnahen Bereichen Vertrieb und Service sowie diejenigen Angestellten, die in Führungspositionen tätig sind. Zwar haben unsere Interviews gezeigt, dass auch die Befragten aus anderen Tätigkeitsfeldern variablen leistungs- und umsatzabhängigen Einkommensbestandteilen grundsätzlich aufgeschlossen gegenüberstehen. In vielen Arbeitsfeldern ist aber laut Aussage der Geschäftsführungen eine objektive Messung der individuellen Leistung schwierig bzw. nur über vergleichsweise komplexe Instrumentarien zu bewerkstelligen.

Grafik 34: Zusatzleistungen⁷⁵

In den Genuss von eher „traditionellen“ Gratifikationen wie bspw. Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie einer betrieblichen Altersvorsorge kommt dagegen immerhin jeder Dritte. Während die betriebliche Altersvorsorge arbeitsvertraglich abgesichert ist, werden Weihnachts- und Urlaubsgeld in der Regel abhängig von der Unternehmensentwicklung gezahlt. Da die wirtschaftliche Entwicklung der meisten Internetfirmen aber, wie hinlänglich bekannt ist, in den vergangenen beiden Jahren alles andere als positiv gewesen, kam es nach Aussage eines Großteils der Befragten nicht zur Auszahlung dieser Zusatzleistungen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Internetfirmen im vergangenen Jahr mit dem Erfordernis einer erheblichen Kostenreduzierung konfrontiert waren. Dieser Notwendigkeit fielen als erstes die freiwilligen Zusatzleistungen, die kleinen und großen Annehmlichkeiten im Arbeitsalltag, wie der firmeneigene Fitnessraum, der Squash-Court, die Büro-Massage oder die kostenlosen Getränke und Obst etc. zum Opfer. Aber auch einige vertraglich zugesicherte Leistungen wurden aufgrund des hohen Kostendrucks neu verhandelt.

„Wir haben hier einen Riesen-Goodie gehabt mit der Firmenwagen-Regelungen, wo wirklich jeder Mitarbeiter nach zwei Jahren einen Firmenwagen bekommen hat. Diese Regelungen hat enorm viele Kosten verursacht, und das war einfach nicht mehr zu halten, so dass man den Benutzerkreis eingeschränkt hat. [...] Man hat sich verabschiedet von riesigen Firmenfeiern, die dann auch ausgeübert sind, so dass man hinter vorgehaltener Hand gemunkelt hat, dass die Firma XX wohl die erste ist, die mal komplett zum Mond fliegen wird. Andere Dinge sind auch gekürzt worden. Klar, Kaffee, Tee und Wasser sind immer noch da, Bestimmte Kleinigkeiten haben wir aber weggestrichen. [...] Wenn man gewisse Sachen einfach nicht mehr bezahlen kann, dann muss man sich davon wieder trennen.“ (Interview GF, Personalleitung, Unternehmen 05, Absatz 51)

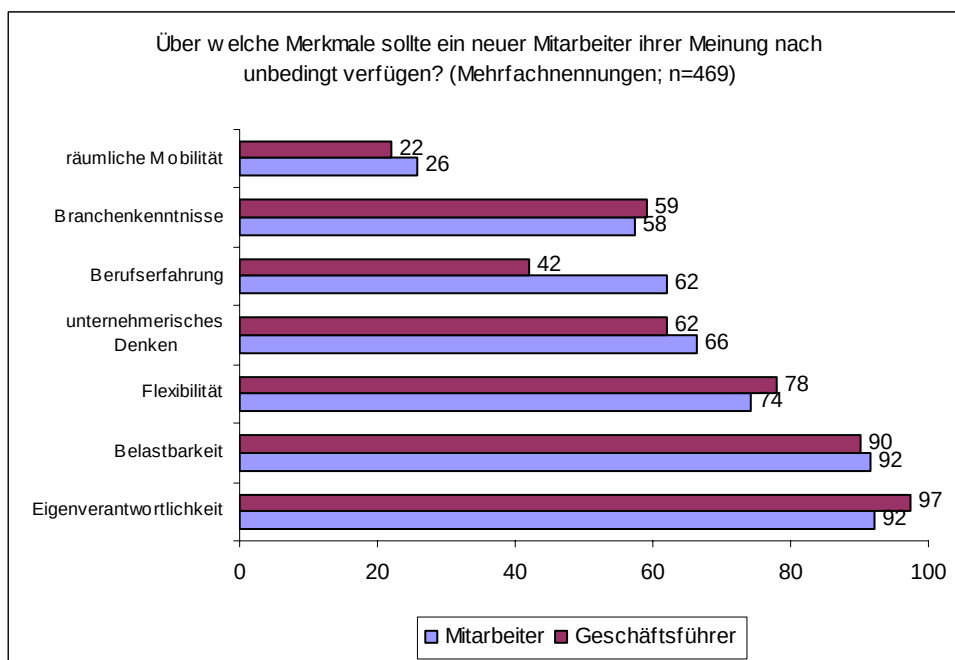
Hinsichtlich derartiger Rationalisierungen gibt es allerdings gravierende Unterschiede zwischen den Unternehmen. Besonders betroffen sind wiederum die Beschäftigten in den größeren Unternehmen

⁷⁵ Die Prozentangabe zur Zusatzleistung „stock options“ bezieht sich lediglich auf eine Grundgesamt von n=60. Dies sind nur diejenigen Angestellten, die in Unternehmen beschäftigt sind, die aufgrund ihrer Rechtsform (Aktiengesellschaft) in der Lage sind, solche Zusatzleistungen zu gewähren. D.h. 27% aller Beschäftigten in Aktiengesellschaften erhalten „stock options“.

ab ca. 100 Mitarbeiter, die sehr schnell gewachsen sind und in denen die Anzahl und der Umfang der Zusatzleistungen in der Vergangenheit sehr groß gewesen ist.

4.1.3 Zentrale Arbeitsanforderungen und Qualifikationserfordernisse

Die zentralen beruflichen Anforderungen, denen sich die Beschäftigten gegenübersehen, ergeben sich aus der im vorangegangenen Abschnitt skizzierten Leistungssituation sowie den in Kapitel 3 beschriebenen Organisations- und Entwicklungsbedingungen der Unternehmen. Die Grafik 35 zeigt eine Gegenüberstellung der diesbezüglichen Einschätzungen bzw. Erwartungen von Geschäftsführern und Arbeitnehmern. Sie zeigt zudem die hohe Übereinstimmung hinsichtlich der Bedeutung, die den verschiedenen persönlichen Fähigkeiten und Qualifikationselementen zur Bewältigung der beruflichen Aufgaben zugeschrieben wird.



Grafik 35: Zentrale Qualifikationsmerkmale

Der räumlichen Mobilität der Beschäftigten wird nur von knapp einem Viertel der Befragten eine wichtige Rolle eingeräumt. Sie ist vor allem für jene Angestellten unabdingbar, die sich regelmäßig im Kundeneinsatz befinden, das heißt im Service oder Vertrieb tätig sind. Ein krisenbedingter Wandel hat sich unseren Erkenntnissen zufolge mit Blick auf die Bedeutung von Branchenkenntnissen und hinsichtlich der individuellen Berufserfahrung potentieller neuer Mitarbeiter vollzogen. Während in der Boomphase einerseits aufgrund des hohen Personalbedarfs in den Firmen und andererseits aufgrund des Mangels an erfahrenen Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt verstärkt auch Berufsanfänger und Quereinsteiger eingestellt wurden, werden heute aufgrund der wirtschaftlich angespannten Situation in den Unternehmen und den aus Arbeitgebersicht entspannteren Arbeitsmarkt vor allem solche Bewerber bevorzugt gesucht, die nach einer kurzen Einarbeitungszeit voll einsatzfähig sind. Es fällt allerdings auf, dass die Angestellten die Bedeutung der beruflichen Vorerfahrungen höher bewerten als die Geschäftsführungen.

Die ohne Zweifel wichtigsten Qualifikationserfordernisse lassen sich aber mit vier Begriffen fassen: Eigenverantwortlichkeit, Belastbarkeit, Flexibilität und unternehmerisches Denken. Hinter den einzelnen Items verbergen sich verschiedene konkrete Arbeitsanforderungen, zu deren erfolgreichen Bewältigung die genannten persönlichen Eigenschaften eine wichtige Voraussetzung darstellen. So bezieht sich die Forderung nach Flexibilität und Belastbarkeit zum einen auf die bereits oben beschriebene individuelle, bedarfsorientierte und zeitliche Einteilung der Leistungserbringung. Zum anderen meint Flexibilität aber auch die persönliche Bereitschaft, neuen Aufgaben und Tätigkeitsfeldern gegenüber aufgeschlossen zu sein:

„Ein Mitarbeiter muss extrem flexibel sein, denn es gibt hier keine Stellenbeschreibungen. Das Management wehrt sich vehement dagegen, so etwas zu fixieren. Zum einen tun sie sich sehr schwer damit, die konkreten Anforderungen zu definieren. Und zum anderen hindert es natürlich auch in der weiteren Entwicklung. Gucken Sie bspw. meine Stelle an. Ich hab als Personalentwicklerin angefangen und mach jetzt die ganze Personalabteilung. Und das würde natürlich mit einer Stellenbeschreibung, die man mir damals gegeben hätte, null über einstimmen.“ (Interview GF, Personalleitung, Unternehmen 06, Absatz 76)

Aufgrund der Tatsache, dass die Unternehmen einem kontinuierlichen organisatorischen Wandel unterliegen und die Arbeitsorganisation nur gering verregelt ist, kommt neben der persönlichen Flexibilität, der Fähigkeit zur Selbstorganisation und dem Willen zu eigenverantwortlichen Handeln eine zentrale Rolle zu:

„Ein Mitarbeiter muss eigenverantwortlich seine Aufgabe erfüllen, ohne dass einer dahinter steht, seine Sachen und seine Umgebung in Ordnung halten, mit den anderen Mitarbeitern klarkommen, er muss sich eigenverantwortlich um das Wohl der Kunden kümmern. [...] Leute, die hier irgendwo in der Dunkelkammer rumprogrammieren von morgens bis abends - diese typische Vorstellung eines Softwareentwicklers - da haben wir hier sehr, sehr wenige Einsatzmöglichkeiten. Wir haben da mittlerweile ganz, ganz andere Vorstellungen. Er muss kundentauglich sein und dem Kunden Rede und Antwort stehen können.“ (Interview GF, Personalleitung, Unternehmen 05, Absatz 163)

Das Zitat macht darüber hinaus deutlich, dass ein reines Spezialistentum selbst in den techniknahen Arbeitsfeldern immer weniger gefragt ist. Hierfür sind nicht nur die unternehmens- und arbeitsorganisatorischen Rahmungen verantwortlich, sondern vor allem auch die starke Markt- und Kundenbezogenheit der Dienstleistungsunternehmen. Die gestiegene Bedeutung außerfachlicher Kenntnisse und persönlicher Fähigkeiten ist im übrigen kein Phänomen, welches nur für die sog. neuen Wachstumsbranchen oder für eher kleinere Unternehmen Gültigkeit hat. Es ist vielmehr ein Ergebnis der verstärkten „diskursiven Koordinierung“ (Abel/Braczyk/Renz/Töpsch 1998), der hochqualifizierte und in starkem Maße wissensbasierte Tätigkeiten insgesamt immer stärker unterliegen. Die „diskursive Koordinierung“ beschreibt im Kern die erhöhte Kommunikationsnotwendigkeit und -intensität als Folge der durch Prozessorientierung, Selbststeuerung, Ergebnisverantwortung und Aushandlung bzw. Vereinbarung gekennzeichneten neuen Steuerung des wirtschaftlichen und beruflichen Handelns und Entscheidens, bspw. im Rahmen von Projektarbeit. Soziale Kompetenzen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit zählen heute deshalb nahezu in allen Wirtschaftsunternehmen zu den Schlüsselqualifikationen, so auch in der Internetwirtschaft:

„In erster Linie müssen Mitarbeiter ein gewisses Maß an Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit mitbringen. Grade für Leute, die in technologischen Märkten Fach-

Know-how haben, ist das ein ganz wichtiges Kriterium. Das sind immer die Erfolgreichen, die kommunizieren können und nicht nur programmieren. Und dann müssen sie letztendlich dieses gewisse Maß an Vernunft mitbringen. Das ist uns immer wichtig. Wenn wir Mitarbeiter einstellen, würden wir im Moment nicht so sehr auf die fachliche Qualifikation achten, sondern entscheidend ist, dass sie ins Team passen.“ (Interview GF, Unternehmen 03, Absatz 54)

Wie ebenfalls in Kapitel 3.2 gezeigt wurde, wird der „sozialen Kohäsion“ in den Unternehmen bereits im Rahmen der Personalbeschaffung eine besondere Aufmerksamkeit von Seiten des Managements entgegengebracht. Dies entspringt in der Regel den positiven Erfahrungen, die die Gründer mit der Einstellung von Freunden und Bekannten gemacht haben, sie wissen daher um die Bedeutung von Vertrauensbeziehungen im Arbeitskontext. Das funktionierende betriebliche Sozialgefüge stellt die wesentliche Basis für das Bestehen der Unternehmen am Markt sowie für die weitere wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung der Firmen dar. Das Management fordert von den Angestellten in diesem Sinne eine ausgesprochene Beitragsorientierung, die die fachlich kompetente Verrichtung der individuellen Tätigkeiten voraussetzt, darüber hinaus aber insbesondere auf das persönliche Engagement für den gemeinsamen Unternehmenserfolg abzielt:

„Loyalität und eine Identifizierung mit dem Unternehmen ist wichtig, eine gewisse Bereitschaft Aufgaben auch vielleicht mal nach Feierabend zu erledigen. Das heißt nicht, dass wir permanent Überstunden erwarten, sondern es heißt, wenn eine Aufgabe wirklich fertig zu machen ist, dass die dann auch fertig gemacht wird. Ja, das sind eigentlich die wichtigsten Punkte. Fachliche Kompetenzen setze ich natürlich voraus, das nützt ja nix, wenn wir hier irgendeinen Deppen einstellen.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 08, Absatz 145)

Es verwundert daher auch nicht, dass zwei Drittel der Geschäftsführer von ihren Angestellten erwarten, dass sie in der Lage und Willens sind, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Seine diesbezügliche Idealvorstellung formulierte ein Geschäftsführer wie folgt:

„Mein Wunsch ist immer, quasi fünfundsechzig Einzelunternehmer zu beschäftigen, die ähnlich denken wie ich, aber das ist einfach nicht der Fall. Sei es, dass sie von A nach B ziehen und einen Vertrag nach dem anderen aushandeln. Viele sind einfach auch froh mit einer überschaubaren Verantwortung, mit einer überschaubaren Arbeitszeit, was ich persönlich erst überhaupt nicht verstehen konnte. Jeder, der hier eingestiegen ist, der hat die Möglichkeiten gehabt, wenn er sich zeigt, wenn er Gas gibt, Vorstand zu werden. [...] Es gibt beide Arten von Menschen und das Maß an Verantwortung, an zeitlichem Engagement und wirtschaftlichem Bewusstsein, interner Kontrolle sozusagen, das ist doch sehr unterschiedlich ausgeprägt. [...] Mir ist es wichtig, dass die Leute wissen: Wenn sie hier arbeiten, tun sie das nicht, so gern ich das auch würde, um ihrer Selbstverwirklichung Willen. Das ist hier keine Kur und auch kein Mittel zum Selbstzweck, sondern sie müssen ihr Geld verdienen.“ (Interview GF, Unternehmen 10, Absatz 21)

Abschließend kann festgehalten werden, dass insbesondere betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Überlegungen im Zuge der Krise in den Führungskreisen der meisten Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen haben. Dieser Umstand wirkt sich unmittelbar auch auf die Erwartungen der Unternehmensleitungen bzgl. der Qualifikationen und des Arbeitshandelns der Beschäftigten aus. Im Gegensatz zu früher wird heute von den Mitarbeitern gefordert, dass sie ihre Arbeitsleistung auch unter Wertschöpfungsaspekten betrachten, dass sie bspw. die von ihnen aufgewandte Arbeitszeit für ein bestimmtes Projekt über ein Stundenerfassungssystem dokumentieren. Objektiv bedeutet dies, dass die Gestaltungsspielräume durch eine solche Arbeitszeiterfassung zur Kostenkontrolle eingeengt werden. Subjektiv relevant wird eine solche Kontrollmöglichkeit allerdings erst, wenn eine Auswertung

der Daten und im Anschluss eine Bewertung durch die Projektleitung oder die Unternehmensführung erfolgt. Während diese Möglichkeit in den größeren Unternehmen bereits zum normalen Tagesgeschäft gehört und teilweise auch zur Steuerung der unternehmenseigenen Ressourcen genutzt wird, machen die meisten kleineren Firmen von dieser Kontrollmöglichkeit intern (noch) kaum Gebrauch. Die Stundenerfassung erfolgt in der Regel lediglich zur Dokumentation und Abrechnung gegenüber dem Kunden:

„Bei uns fließen alle Stunden in so eine Datenbank rein, da kann halt jeder reinschauen, der reinschauen möchte. Aber es wird halt einfach nicht ausgewertet. Das wird nur erfasst und dann projektbezogen, wenn man es unbedingt braucht, dem Kunden gegenüber aufgelistet.“
(Interview HQA 04, Unternehmen 04, Absatz 41)

4.1.4 Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmensentwicklung

Die Internetfirmen zeichnen sich durch flache Hierarchien und „fluide“ Organisationsstrukturen aus. Klassische Karriereperspektiven können die meisten Unternehmen aufgrund der Tatsache, dass sie zumeist lediglich über zwei bis drei Ebenen incl. Geschäftsleitung verfügen, nur in sehr begrenztem Maße bieten. Knapp ein Drittel (28%) realisiert für sich aus diesem Grunde mittelfristig auch keine Veränderung:

„Mein Vice-President Sales, der ist 36, also 4 Jahre älter. Die biologische Lösung eignet sich nicht. Wenn der in Rente geht, geh ich auch in Rente. Da fehlen einem schon die Zwischenstrukturen. Da wir aber immer weiter wachsen, kann es natürlich jederzeit sein, dass eine neue Schicht eingezogen werden muss. Weil, trotz aller Liebe für flache Strukturen, fehlt irgendwann einfach die Kommunikation. Wenn wir mal 500 Mitarbeiter sind, dann muss eine zweite Managementschicht rein. Aber das sind Sachen, die ich nicht abschätzen kann und über die ich mir auch – im Augenblick – noch keine Gedanken mache.“
(Interview HQA 02, Unternehmen 02, Absatz 62)

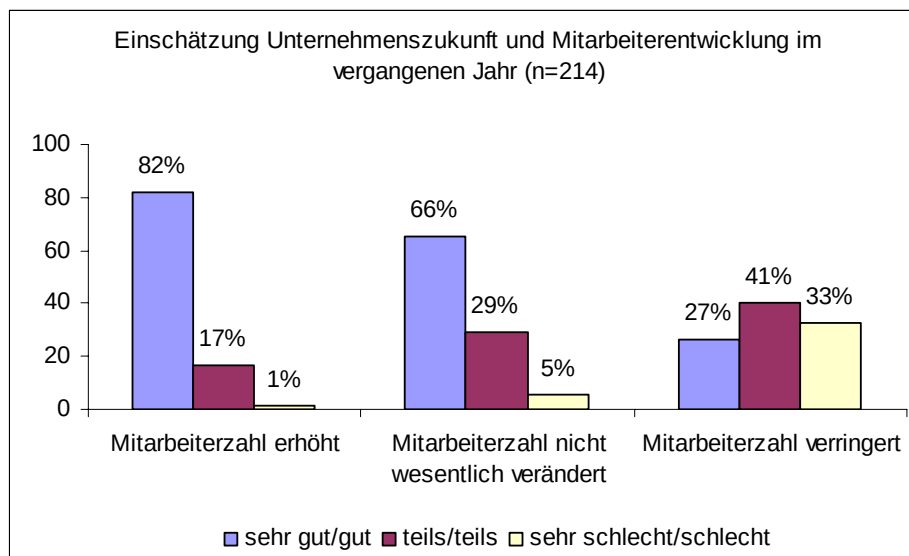
Immerhin 13% sehen zwar für sich die Chance eines hierarchischen Aufstiegs im Unternehmen, dies ist aber gemessen am jungen Durchschnittsalter der Beschäftigten ein vergleichsweise geringer Prozentsatz. Es verwundert daher auch nicht, dass 10% an einen Wechsel des Tätigkeitsfeldes denken, um sich auf diese Weise eine Perspektive offen zu halten. Für den Großteil (42%) stellt aber die Weiterentwicklung ihres bisherigen beruflichen Aufgabenfeldes die wahrscheinlichste Entwicklung in ihrem Unternehmen dar. Eine solche Weiterentwicklung kann sich auf die eigentlichen Arbeitsinhalte beziehen. Sie kann aber auch darauf zielen, den eigenen Verantwortungsbereich zu vergrößern, bspw. umfangreichere Projekte zu leiten, größere Kunden zu betreuen, den beruflichen Erfahrungsschatz auszubauen:

„Also ich mag mir jetzt keine Gedanken darüber machen, weil wir auch keine übergeordneten Strukturen haben, einen Posten einzunehmen, der irgendwie darüber liegt. Wir haben noch die Vice-Presidents, könnte ich mir so momentan nicht vorstellen. Ich möchte lieber noch, bei dem was ich jetzt mache, Erfahrungen sammeln. Ich möchte die Erfahrung gerne ausbauen. Ich hab noch unheimlich viele Aufgaben, die ich gerne noch mal durchführen möchte.“
(Interview HQA 04, Unternehmen 02, Absatz 145)

Gespannt waren wir auf die Einschätzungen der Angestellten hinsichtlich der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes und auf die Bewertung der Zukunftsperspektiven ihres Unternehmens. Was die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes anbelangt, so schätzt ein überraschend großer Teil der Befragten (63%) ihren Job als „sehr sicher bzw. sicher“ ein. Bei 22% halten sich Befürchtung und Zuversicht die Waage („teils/teils“) und lediglich 15% geben an, dass sie ihren Arbeitsplatz für „sehr unsicher bzw.

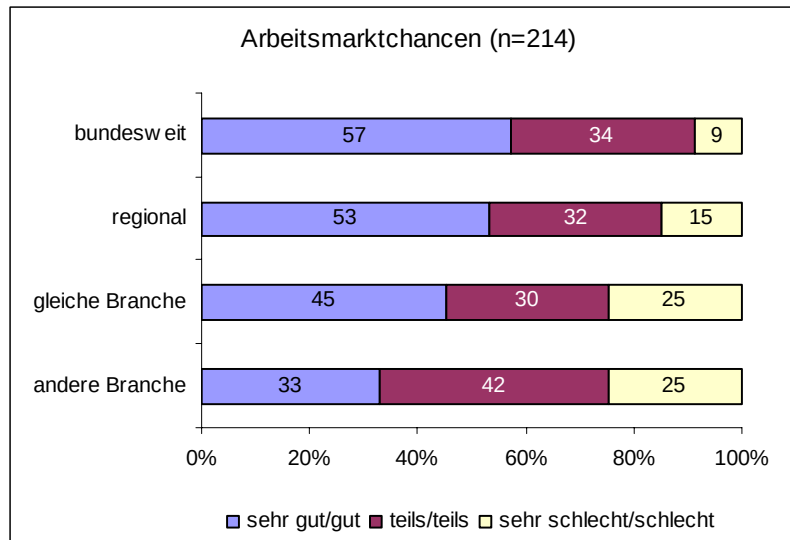
unsicher“ halten. In puncto Unternehmenszukunft verhält es sich ähnlich; 58% sagen, diese sehe „sehr gut bzw. gut“ aus, 28% sehen ihr mit gemischten Gefühlen entgegen („teils/teils“) und nur 14% sehen die weitere Entwicklung kritisch („sehr schlecht bzw. schlecht“). Auffällig ist die Tatsache, dass die Befragten die Sicherheit ihres eigenen Arbeitsplatzes damit tendenziell besser beurteilen als die Zukunft des Unternehmens insgesamt.

Das Kerngeschäftsfeld der Firmen hat insgesamt keinen Einfluss auf die Größenordnungen der positiven oder negativen Beurteilungen. Sie bleiben in den vier Branchensegmenten im Verhältnis zueinander stabil. Einen wesentlichen Einfluss auf die Bewertung der eigenen Arbeitsplatzsicherheit sowie auf die Einschätzung der weiteren Unternehmenszukunft hat dagegen die Art und Weise, wie das Unternehmen die Krise überstanden hat. Zwar existieren alle der von uns in der qualitativen Studie untersuchten Unternehmen ebenso noch, wie die Unternehmen der Beschäftigten, die an der Online-Befragung teilgenommen haben. Insofern haben die Firmen die Krise allesamt „überlebt“. Es gibt aber nennenswerte Unterschiede, vor allem wenn man die Frage des Arbeitsplatzabbaus in den Unternehmen mit einbezieht. Wie die Grafik 36 exemplarisch an der Darstellung des Wirkungszusammenhangs zwischen der Beurteilung der Unternehmenszukunft und der Mitarbeiterentwicklung zeigt, wird die weitere Entwicklung der Unternehmen von den Beschäftigten in den Firmen, die in der jüngsten Vergangenheit Personal abgebaut haben, signifikant schlechter bewertet, als von denjenigen, die in Firmen arbeiten, deren Personalbestand nahezu unverändert geblieben ist, bzw. sich erhöht hat. Diese positive Korrelation findet sich auch bezogen auf die Beurteilung der eigenen Arbeitsplatzsicherheit.



Grafik 36: Einschätzung der Unternehmenszukunft und Mitarbeiterentwicklung

Abschließend hat uns interessiert, wie die Beschäftigten ihre aktuellen Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzen. Insgesamt beurteilen die Befragten ihre Aussichten bundesweit am besten (Grafik 37). 57% sehen für sich hier sehr gute bis gute Chancen, bezogen auf den regionalen Markt sagen dies immerhin noch 53%. Darüber hinaus werden die persönlichen Perspektiven in Unternehmen der gleichen Branche besser beurteilt als dies im Falle eines branchenübergreifenden Firmenwechsels angenommen wird.



Grafik 37: Einschätzung der Arbeitsmarktchancen

4.1.5 Zusammenfassung

Die Arbeits- und Leistungssituation der Angestellten in den untersuchten Internetfirmen entspricht in einigen Punkten tatsächlich dem Mythos vom Arbeiten in der „New Economy“, in anderen Punkten wiederum zeichnen die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit Beschäftigten und Unternehmensleitungen, sowie die Ergebnisse der Online-Befragung aber ein abweichendes, differenzierteres Bild. Hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen und des Arbeitszeitverhaltens der Beschäftigten bleibt festzustellen: In den Firmen wird die Arbeitszeit sehr flexibel gehandhabt und nur in wenigen Fällen (schwerpunktmäßig in den größeren Unternehmen) wird die Anwesenheit im Unternehmen systematisch erfasst und ist damit auch kontrollierbar. Das tatsächliche Arbeitszeitverhalten der Beschäftigten orientiert sich dagegen im Wesentlichen an den Projekterfordernissen: In Zeiten hohen Termindrucks wird sehr lange und teilweise auch an Wochenenden gearbeitet. Darüber hinaus wird regelmäßig mehr gearbeitet als vertraglich vereinbart. Für den Großteil der Angestellten stellt die Mehrarbeit von einer Stunde pro Tag allerdings nach eigenen Aussagen kein drängendes Problem dar. Obwohl jeder Dritte mehr als 50 Wochenstunden arbeitet, sind Arbeitszeiten von 60 oder 70 Stunden eher die Ausnahme. Sie sind vor allem charakteristisch für die Geschäftsführungen und die Angestellten in leitenden Funktionen. Auf der Mitarbeiterebene sind es zumeist die technischen Experten in den Firmen, die „kein Ende finden“. Insgesamt geben Beschäftigte wie Unternehmensleitungen an, dass sich die Arbeitszeiten in den Unternehmen aber „normalisiert“ haben. Das heißt, verglichen mit den Arbeitszeiten in der Gründungsphase (1-3 Jahre nach Gründung) und dem hohen Arbeitsaufkommen während des Booms, hat sich die durchschnittliche Arbeitszeit in den Firmen auf ein für hochqualifizierte Tätigkeiten wenn auch problematisches, so doch charakteristisch hohes Niveau eingependelt.

In der Branche wird gut verdient. Die für die Internetwirtschaft als typisch geltenden Gratifikationsleistungen, wie Aktienoptionen oder vergleichbare andere Beteiligungsmodelle, firmeneigene Fitnessräume etc. hat es unseren Ergebnissen zufolge lediglich in den sehr umsatzorientiert geführten größeren Unternehmen gegeben. Hier sind dann auch die Einschnitte am

deutlichsten erkennbar. Ansonsten wurden in den Unternehmen im Zuge der Krise viele der sog. „goodies“ auf den Prüfstand gestellt und von Fall zu Fall aus Kostengründen abgeschafft oder neu geregelt. Generell gilt: Das Kostenbewusstsein ist in den Führungsebenen der Firmen stark gestiegen. Was die leistungsabhängigen flexiblen Einkommensbestandteile anbelangt, so verfügen darüber – ähnlich wie in anderen Branchen – nur ein Teil der Beschäftigten. Dies sind vor allem leitende Angestellte sowie die im Vertrieb beschäftigten Mitarbeiter. Einem ernst zu nehmenden problematischen Erbe aus den Hochzeiten der Branche sehen sich die sehr schnell gewachsenen Unternehmen in dem Phänomen des „umgekehrten Senioritätsprinzips“ gegenüber. Bezogen auf die dadurch erzeugte Schieflage des internen Gehaltsgefüges besteht in den Augen der „dienst-älteren“ Mitarbeiter ein zum Teil dringender Handlungsbedarf.

Die von den Geschäftsleitungen geforderten Qualifikationen und persönlichen Fähigkeiten entsprechen dem in der neueren Managementliteratur gezeichneten Idealbild des modernen Arbeitnehmers: Eigenverantwortlich, flexibel und belastbar soll er sein. Diese Schlüsselqualifikationen sind insbesondere deshalb von zentraler Bedeutung für die Bewältigung der täglichen Arbeitsanforderungen, weil Wissens- und Projektarbeit im hier interessierenden Kontext immer auch Teamarbeit ist. Die einzelnen Teilaufgaben sind im Rahmen der Projektdurchführung vor allem zeitlich eng an die Tätigkeitsbereiche und -inhalte von Kolleginnen und Kollegen gebunden. Die wenig verregelte Arbeitsorganisation erfordert so eine hohe „diskursive Koordinationsleistung“ von allen Projektbeteiligten. Ein erkennbarer Wandel ist hinsichtlich der geforderten Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln zu konstatieren. Die Devise in den Unternehmen lautet heute: Alles muss sich rechnen! Die wachsende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Kalkulationen zeigt sich nicht nur im Abbau der verschiedenen Gratifikations- und Zusatzleistungen, auch das Arbeitshandeln der Beschäftigten muss sich der gestiegenen Rechenhaftigkeit stellen. Die meisten Unternehmen befinden sich in diesem Prozess allerdings erst am Anfang, dass heißt, es wird zwar von den Mitarbeitern gefordert, dass diese kostenbewusst und „unternehmerisch“ handeln, eine Kontrolle des tatsächlichen Verhaltens findet aber noch nicht flächendeckend und systematisch statt.

Die beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten in den Firmen sind äußerst beschränkt. Klassische Karrieren über einen Hierarchieaufstieg können die Unternehmen kaum bieten. Die Mehrzahl der Beschäftigten konzentriert sich daher mittelfristig auf den inhaltlichen Ausbau ihres aktuellen Arbeitsfeldes. Eingedenk des tiefgreifenden Wandels der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen überraschen die Ergebnisse in puncto Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmensentwicklung. Die diesbezüglichen Einschätzungen der Befragten sind insgesamt sehr positiv. Ähnlich verhält es sich bezogen auf die persönlichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Insgesamt verfügen die Angestellten über ein ausgeprägtes berufliches Selbstbewusstsein.

„Ich habe keine Angst um meinen Job. Wenn sich die Geschäftsführung, aus welchen Gründen auch immer, gegen mich entscheidet, oder ich mich gegen die Firma, dann ist es in Ordnung, weil dann passen wir nicht zueinander.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 07, Absatz 81)

Mit Blick auf ihre persönlichen Fähigkeiten und fachlichen Kompetenzen verstehen sich die meisten Befragten als sogenannte "high potentials", sie wissen, was sie können und sehen – der allgemeinen wirtschaftlichen Situation zum Trotz – der näheren Zukunft vergleichsweise gelassen entgegen.

4.2 Zentrale Arbeitserwartungen und berufliche Interessen

Wir fokussieren im Folgenden auf die beruflichen Interessen sowie die zentralen Arbeitserwartungen der Beschäftigten im engeren, wie im weiteren Sinne. Im engeren Sinne meint solche Interessen, die sich direkt auf die Arbeitsinhalte, den Arbeitsprozess sowie die Arbeitsumgebung, respektive die „soziale Qualität von Arbeit“ beziehen. Im weiteren Sinne meint solche Interessen, die sich nicht unmittelbar auf den Kern der Arbeit, ihre Verrichtung oder soziale Einbettung beziehen, also bspw. auf die Einkommenssituation und die berufliche Weiterentwicklung. Die im Weiteren zu beantwortende Frage lautet: Was erwarten die Beschäftigten von ihrer Arbeit und welche beruflichen Interessen stehen für sie im Vordergrund?

4.2.1 Arbeitsinhaltliche Interessen

Nicht selten haben die Beschäftigten auf die Frage, was ihnen ihre Arbeit bieten solle, den Begriff der „Selbstverwirklichung“ verwendet. 51% aller Befragten (n=214) geben in einer offenen Frage der Online-Befragung an, dass ihre Arbeit für sie in erster Linie der „Selbstverwirklichung“ diene. Dieser abstrakte Anspruch konkretisiert sich in Form der wesentlichen Erwartungen an die je spezifischen Arbeitsinhalte und den vorgegebenen organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen ihrer Bearbeitung. Die eigentlichen Aufgabeninhalte bilden dabei für die hochqualifizierten Angestellten den Kern ihrer Arbeitsmotivation. Die Aufgaben sollen abwechslungsreich sein, innovative Anteile haben und vor allem ausreichende Möglichkeiten beinhalten, kreativ tätig zu werden. Abhängig vom jeweiligen Tätigkeitsfeld und der Art ihrer Ausbildung steht mal der eine, mal der andere der genannten Aspekte im Vordergrund. Man kann hinsichtlich der Schwerpunktsetzung drei „Professions-Gruppen“ bzw. Tätigkeitsbereiche unterscheiden: Die in erster Linie kreativ-gestalterischen Tätigkeiten, die technischen Arbeitsfelder sowie die konzeptionell-organisatorischen bzw. in starkem Maße kundennahen Aufgabenbereiche.

Die Angestellten in den kreativen, gestalterischen Arbeitsfeldern, wie bspw. im Grafik- oder Webdesign, stellen den schöpferischen Aspekt ihrer Arbeit in den Mittelpunkt. Sie gefallen sich vor allem in der Rolle des „freischaffenden Künstlers“. Insbesondere die Beschäftigten aus diesen Bereichen tun sich mit der erhöhten Rechenschaftigkeit, die in den Unternehmen Einzug gehalten hat, schwer. Sie empfinden die unternehmerische Forderung, auch Kosten- und Zeitaspekte in ihre Tätigkeit zu integrieren, häufig als Beschneidung ihrer Kreativität und als wesentlichen Eingriff in ihre gestalterische Handlungsfreiheit:

„Eigentlich ist es dieses Gefühl und der Anspruch: 'Ich mach dieses Ding.' Da bin ich auch so ein bisschen Perfektionist: 'Das Ding wird jetzt gut.' Und wenn das mit dem Kostenvoranschlag nicht übereinstimmt, dann hab ich das nicht zu verantworten, weil die Jungs (aus dem Vertrieb) haben den gemacht. [...] Ich würde zwar vielleicht über ein goldenes Rad mit mir reden lassen, weil das vielleicht mehr so ein Zusatz ist, aber ich würde da kein Plastikrad reinmachen, nur weil es dann billiger ist, das geht nicht.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 04, Absatz 22)

Diese Problematik ist mit dem hohen inhaltlichen Qualitätsanspruch dieser Arbeitnehmer verknüpft und für die Berufsgruppe der Ingenieure bereits unter der Überschrift des „over-engineerings“ diskutiert worden (vgl. bspw. Paul 1989). Einem Teil der „Kreativen“ ist es jedoch gelungen, ihre

inhaltlichen Ansprüche an ihre Tätigkeit mit den äußeren Zwängen in Einklang zu bringen. Sie sehen ihre Arbeit vor allem als eine kreative Dienstleistung, die sich am Markt durchsetzen muss und haben sich mit diesem Umstand arrangiert.

„In der Kunst ist es so, dass der Künstler seine Sachen oder seine Ideen halt visualisiert oder vertont und im Design ist es angewandt, d.h. ich habe jemanden, der hat ein Problem oder eine Aufgabe, die gilt es zu lösen, und er bezahlt mich dafür. Das ist eine Definitionssache der Aufgabe, wenn der Kunde dieses oder jenes haben möchte, ist es meine Aufgabe, das auch zu erstellen. Ich bringe natürlich mein künstlerisches Wissen mit ein und meine Kreativität, aber letztendlich ist es eine Auftragsarbeit. Und dazu zählt natürlich auch die Wirtschaftlichkeit. Ich selbst bin ja auch daran interessiert, dass ich das Geld bekomme, und nicht, dass ich vielleicht vier Wochen ohne Geld arbeiten muss, weil jetzt meine Ideen da aus dem Ufer laufen. [...] Die Kreativität erfährt da natürlich Einschränkungen, das ist ganz klar. Aber für mich ist das irgendwie auch die Aufgabe von Design unter verschiedensten Aspekten das maximal Anspruchsvollste zu erreichen.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 10, Absatz 32)

Die Gruppe der Informatiker und Programmierer in den Firmen betont dagegen den Innovationsaspekt in ihrer Tätigkeit sehr stark. Für sie kommt die Entwicklungsarbeit an neuen technischen Tools oder die Weiterentwicklung bestehender Produkte einer täglichen Herausforderung gleich. Die Entwicklungsabteilungen gelten in den Unternehmen oft als „Spielwiesen für Erwachsene“ und die Entwickler haben nicht selten den Ruf von „Sonderlingen“ und „Eigenbrödlern“. Ihnen ist die Subsumtion ihrer Aufgaben unter Kosten-Nutzen-Aspekten ein Graus:

„Interessant wird's immer dann, wenn man irgendwie ein bisschen Freiraum hat und irgendwas experimentieren kann, das sozusagen Perspektive hat, um einen neuen Grundstück an Software zu legen, also visionäre Arbeiten mit experimentellem Charakter. Das macht mir Spaß. Was mir nicht so Spaß macht, ist dann das Papier dazu zu schreiben. Es gehört natürlich zur Arbeit, irgendwie das zu dokumentieren, was man gemacht hat, mach ich dann auch widerwillig, aber es ist glaube ich nicht unüblich in der Branche, dass irgendwie ziemlich viele Programmier - und der bin ich trotz aller Leitungstätigkeit halt immer noch - zu fünfzig Prozent etwa, keine Lust haben, das aufzuschreiben.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 10, Absatz 67)

Gerade in Bezug auf die technischen Abteilungen der Internetfirmen konnten wir allerdings ein deutliches Bestreben des Managements feststellen, über eine professionellere Dokumentation von Entwicklungsschritten bei der Softwareerstellung auch die zu leistende Innovationsarbeit mit dem Ziel der Herstellung einer stärkeren Transparenz hinsichtlich der in diesem Bereich verursachten Kosten an die Wertschöpfung rückzubinden. Neben der Reduzierung von Entwicklungskosten (durch Vermeidung von „Doppelentwicklungen“ und dem Versuch der Modularisierung) steht hinter dem Dokumentationsgedanken auch die Überlegung, den Verlust des Know-hows im Falle der Kündigung oder Entlassung des verantwortlichen Software-Experten in Grenzen zu halten.

Für die Beschäftigten der letzten Gruppe steht der Abwechslungsreichtum ihrer Arbeit im Vordergrund. Zu dieser Gruppe zählen die Projektmanager sowie die Service- und Vertriebsleute. Sie verfügen, verglichen mit den Beschäftigten aus den anderen Arbeitsfeldern, auch über die ausgeprägteste Dienstleistungsmentalität. Sie verstehen sich als „Wanderer zwischen den Welten“, als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden bzw. als Vermittler zwischen den Projektbeteiligten aus den einzelnen Funktionseinheiten des Unternehmens:

„Also, die Mischung macht's einfach, dass man halt auf der einen Seite konzeptionell arbeitet, also, wenn man solche Präsentationen vorbereitet oder die Konzepte erst mal schreibt für

eine Website. [...] Es macht einfach Spaß eine Linie vorzugeben und entsprechend auch daraus abzuleiten, wie soll's aussehen, wie soll's sich bewegen und wie soll's leben. Und das ist das Schöne, mit den Designern oder mit anderen Leuten hier zusammen zu arbeiten, Ideen zu generieren, interaktive Features zu generieren. [...] Und dann ist es aber auch wieder schön, wenn man so mehr in den organisatorischen Bereich geht, wo man auch in diesem Spannungsfeld zwischen Kunde und Firma agiert. [...] Ich will's auch realisieren und dementsprechend intern gucken, wie dann quasi die Idee durch meine Begleitung zum realen Objekt wird und es dann weiter betreuen [...] man kann Projekte verschieben, aber im Grunde bleiben die Väter bei ihren Kindern.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 10, Absatz 22)

Die Arbeit der Projektmanager und Vertriebsleute beinhaltet einen sehr hohen Anteil an Querschnittsaufgaben. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Kunden- und Marktnähe ist ihnen auch das Denken in ökonomischen Zusammenhängen nicht fremd. Ihre Arbeit war erfolgreich, wenn das Produkt im vereinbarten Zeit- und Kostenrahmen beim Kunden abgeliefert wurde oder am Markt etabliert ist. Ihre arbeitsinhaltlichen Interessen beziehen sich somit weniger auf das technische Artefakt sondern, vielmehr auf den Kommunikations- und Umsetzungsprozess im Rahmen der Produkterstellung und Markteinführung.

4.2.2 Zentrale Erwartungen bezogen auf den Arbeitsprozess

Die meisten Mitarbeiter, mit denen wir gesprochen haben, haben ihre Entscheidung, in einem Unternehmen der Internetwirtschaft zu arbeiten, sehr bewusst getroffen. Unabhängig von der eigentlichen Arbeitsaufgabe und dem Tätigkeitsfeld versprachen sie sich von einem Wechsel in die Branche vor allem weniger „Bürokratie“ und meinen damit insbesondere größere Freiheiten bei der Aufgabenbearbeitung. Die wesentlichen Arbeitserwartungen fokussieren daher auf die individuellen Handlungsspielräume und die Möglichkeiten, den Arbeitsprozess eigenverantwortlich zu gestalten. Diese Ansprüche umfassen sowohl die engere inhaltliche Ausgestaltung und den Arbeitsablauf, wie auch den zeitlichen Rahmen, in dem die Aufgabe zu erfüllen ist:

„Man hat hier ein ziemlich freies Arbeiten, so nach dem Motto: Hier hast Du eine Aufgabe, erledige sie bitte. Und es wird natürlich erwartet, dass sie erledigt wird. Aber man wird nicht ständig kontrolliert. Es wird allerdings erwartet, dass man dann die Statusmeldung bekommt: Die Aufgabe ist jetzt erledigt, mit dem und dem Erfolg oder dem und dem Misserfolg, wie auch immer. Es ist ein sehr freies Arbeiten, das kann man sich halt selbst zurechtlegen, auch in welcher Reihenfolge man das macht.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 03, Absatz 26)

Die arbeitsorganisatorischen Rahmungen korrespondieren in den meisten Unternehmen mit den diesbezüglichen Erwartungen der Mitarbeiter. Das Interesse am eigenverantwortlichen „Handling“ des Arbeitsprozesses ist dabei einerseits eng verknüpft mit dem inhaltlichen Interesse an der Arbeit. Andererseits ist es aber – ähnlich wie bereits für die Leitungspositionen dargelegt – auch nicht selten Ausdruck individueller Delegationsprobleme:

„Das ist auch der Grund, warum ich immer noch hier bin: Ich mach meine Sache gerne und ich mache die auch gerne selber zu Ende. Es fällt mir ein bisschen schwer zu sagen: ´Ich mach jetzt eine Skizze, und du machst jetzt mal die Umsetzung und du machst die Programmierung. Und hinterher guck ich mir das an, ob das in Ordnung ist.´ Das macht hier kaum einer. Das wird zwar auch aufgeteilt, weil man immer Schwerpunkte hat, aber eigentlich macht irgendeiner den Job ganz. Und zwar von Anfang bis Ende.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 04, Absatz 14)

Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, befinden sich die Firmen im Hinblick auf ihre Organisationsentwicklung in einem Suchprozess, welcher der traditionellen Vorstellung von

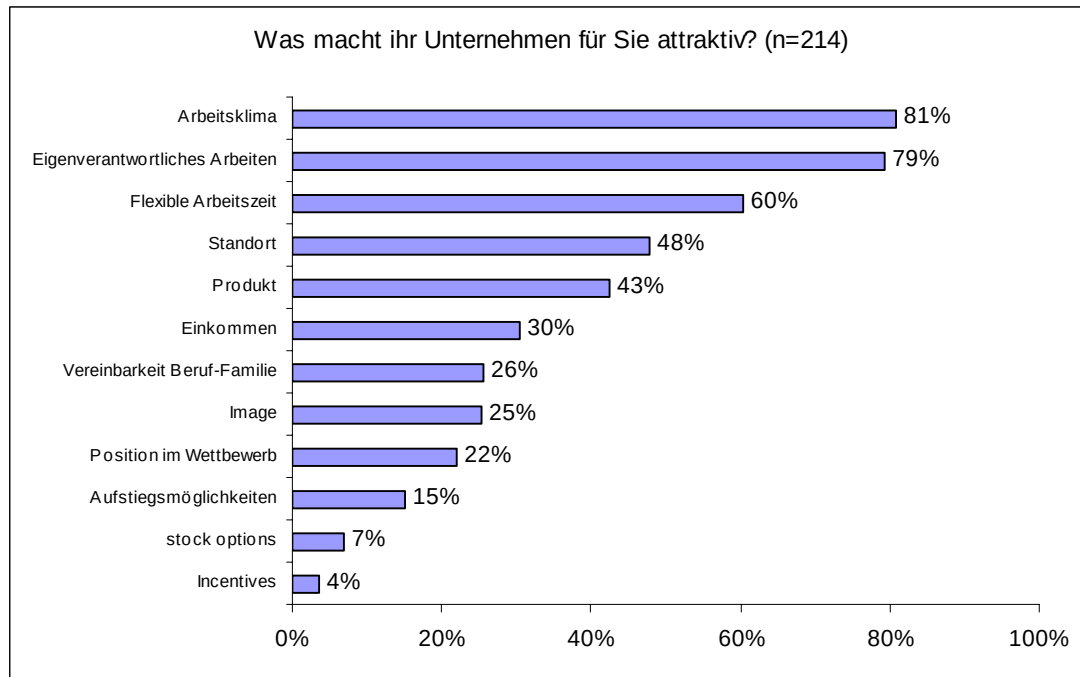
strategischen Unternehmensrestrukturierungen nach dem „top down“-Prinzip kaum entspricht. Das Management setzt in den Gestaltungsprozessen nach dem Muster der „strategischen bricolage“ stattdessen in starkem Maße auch auf die vorhandenen Ressourcen und Ideen der Mitarbeiter:

„Dadurch dass ich, sozusagen, meine eigene Abteilung hier habe und auch voll verantwortlich dafür bin, habe ich also sehr viele eigene Freiheiten. Ich habe auch extrem das Gefühl, dass das, was ich sage, hier auch ernst genommen wird, und dass man die Verantwortung, die man hat, im Grunde genommen auch einsetzen kann, dass man, sagen wir mal, richtige Strategien entwickeln kann und die dann auch sofort ernstgenommen werden. Das ist unheimlich wichtig.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 08, Absatz 72)

Die skizzierten Arbeitserwartungen stellen die persönlichen Idealvorstellungen der Befragten dar. Nur selten schimmerten in den Gesprächen die vermeintlichen „Schattenseiten“ derart freien und selbstorganisierten Arbeitens durch. Ein leitender Angestellter machte dabei auf die Kluft zwischen Anspruch und Realität hinsichtlich des eigenverantwortlichen Handelns aufmerksam und verwies auf den Umstand, dass selbstverantwortliches Arbeiten auch immer bedeute, für das Ergebnis seiner Arbeit auch vor der Geschäftsleitung und den Kunden „gerade stehen zu müssen“. Auf die sich im Einzelnen mit der sehr flexiblen organisatorischen Rahmung von Arbeit verbindenden Problemlagen werden wir weiter unten bei der Bewertung der Arbeitsorganisation durch die Angestellten detaillierter eingehen.

4.2.3 Die „soziale Qualität“ von Arbeit

Ein weiteres vitales berufliches Interesse der Befragten bezieht sich auf ihr Arbeitsumfeld im Allgemeinen, auf das Arbeitsklima im Unternehmen und auf die betrieblichen Sozialbeziehungen. Der Standard der Büro- und Arbeitsplatzausstattung ist in den meisten Unternehmen hoch und entspricht in weiten Teilen dem öffentlichen Bild vom Arbeiten in der New Economy. Helle, weitläufige Büroräume und eine moderne apparative Ausstattung kennzeichnen die Arbeitsplätze. Nicht selten sind die Beschäftigten in die Planung und Umsetzung der räumlichen Gestaltung des Firmensitzes und ihres Arbeitsplatzes eingebunden. In den Antworten auf die Frage, was das Arbeiten in der jeweiligen Firma neben den oben genannten Aspekten so attraktiv macht, kommt den Aussagen zur sozialen Qualität der Arbeit regelmäßig eine besondere Bedeutung zu. Das Arbeitsklima steht für über 80% der Befragten auf Platz 1 der unternehmensbezogenen Attraktivitätsmerkmale (Grafik 38).



Grafik 38: Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens

Wenn die Beschäftigten vom Arbeitsklima in ihrer Firma berichten, dann beziehen sie sich einerseits auf die Kooperationspraxis in horizontaler Perspektive:

„Hier sind wirklich sehr nette Kollegen, das ist auch ein sehr gutes Betriebsklima, würde ich sagen. Ich hab jetzt auch schon ein paar andere Firmen erlebt. Das geht hier alles sehr kollegial zu, ohne irgendwelche Ränkeleien. Es ist ja eine kleine Firma, aber trotzdem. Selbst in einer kleineren Firma kann es ja solche Probleme geben. Die sind hier nur minimal und menschlich. Die beiden Faktoren sind es eigentlich: Die Arbeit selber und die Arbeit mit den Kollegen. (Interview HQA 01, Unternehmen 04, Absatz 12)

Andererseits werden immer wieder die egalitären Verhältnisse in den Unternehmen hervorgehoben. Hiermit verweisen die Befragten auf ihr gutes Verhältnis zum Management sowie auf die funktionierende „abteilungsübergreifende“ Zusammenarbeit. Diese kommunitaristische Kultur – in der Regel ein Merkmal kleiner und Kleinstunternehmen (vgl. Baukrowitz/Boes 2003) – ist unseren Ergebnissen zufolge aber vergleichsweise häufig auch in größeren Unternehmen anzutreffen. In der qualitativen Vorstudie ist deutlich geworden, dass die Eigentumsverhältnisse und die strategische Ausrichtung der Firmen bzw. die Unternehmenspolitik einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die Unternehmenskultur und das Arbeitsklima besitzen, als die eigentliche Firmengröße. Zentral für das vorherrschende Arbeitsklima ist der praktizierte Führungsstil des Managements sowie dessen berufliches Selbstverständnis. Am zurückhaltendsten wurde die Arbeitsatmosphäre bspw. in einem kleinen (18 Mitarbeiter), deutlich profitorientiert geführten und risikokapitalfinanzierten Unternehmen beurteilt, in dem der angestellte Geschäftsführer die Firma vor allem nach betriebswirtschaftlichen Effizienzüberlegungen und einem ausgeprägten „shareholder-value- Gedanken“ leitet:

„Insgesamt ist es eher eine herkömmliche Bindung, einfach eine gewisse Identifikation mit dem Unternehmen, so dass man halt denkt, na ja, das ist irgendwie eine ganz brauchbare Sache, was wir da machen, und wir machen das gut und wir arbeiten an dem gemeinsamen Ziel.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 07, Absatz 47)

In einem anderen Unternehmen, dass zum Untersuchungszeitpunkt etwas mehr 200 Beschäftigte hatte und zu einem größeren Firmenverbund gehört, wurde das Betriebsklima dagegen wie folgt beschrieben:

„Die Geschäftsführung lässt es uns nicht spüren, dass sie die Geschäftsführung ist. Oder die Projektleiter, die für die Projekte verantwortlich sind und mir quasi Teilaufgaben geben, die lassen mich nicht spüren, dass sie die Projektleiter sind. Es ist nicht so, dass wir verschiedene Stufen haben, Vorgesetzter und Mitarbeiter. Das verschmilzt irgendwo alles miteinander. [...] Das ganze Umgehen finde ich wirklich sehr gut.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 06, Absatz 80)

Da die Unternehmenskultur kein unveränderbares statisches Gebilde darstellt, sondern sich in den betrieblichen Sozialbeziehungen und im täglichen Arbeitsprozess reproduziert, beinhaltet das Wachstum eines Unternehmens immer auch die Gefahr, dass die bestehende Sozialordnung durch neu hinzukommende Mitarbeiter in Frage gestellt und verändert werden kann. Nicht zuletzt deshalb wird in den Unternehmen im Rahmen der Personalauswahl der sozialen „Passfähigkeit“ neuer Mitarbeiter eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Als ein charakteristisches Merkmal der betrieblichen Sozialbeziehungen in den Internetfirmen kann die Ablehnung eines klassischen Statusdenkens oder konkurrenzhafter „Einzelkämpfermentalitäten“ gesehen werden. Die Angestellten verstehen sich als Teil einer Gemeinschaft von „professionals“ und Teamgeist wird groß geschrieben:

„Wenn ich sagen würde, wir sind ein Team, dann wäre es fast vom Gefühl her zu oberflächlich. Weil ´das Team` kann eine Menge bedeuten. [...] Man hat generell das Gefühl zwischen dem Produktionsbereich und dem Managementbereich: Die würden mich nicht im Stich lassen. [...] Oder wenn ich irgendwas brauche, wenn ich irgendwas gemacht haben muss, das schnell fertig sein muss. Dann würde niemand sagen: "Nee, mach ich nicht, hab ich nicht, keine Zeit", oder sonst was halt. Es wird halt mit so einer professionellen Art darauf reagiert. Und das hab ich sehr zu schätzen gelernt. [...] Was auch sehr schön ist, dass hier Mitarbeiter sind, die, wenn sie nichts zu tun haben, nicht am Rechner sitzen und Däumchen drehen, sondern wirklich kommen und sagen: ´Hör zu, ich hab nichts zu tun. Hast Du irgendwas für mich. Ich will was machen.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 04, Absatz 44)

Die für die New Economy-Unternehmen oft als typisch geltende „Family-Metapher“ lehnen viele Beschäftigte allerdings zur Beschreibung der Atmosphäre und zur Charakterisierung der betrieblichen Sozialbeziehungen in ihrer Firma ab. Die Vermutung, dass die Angestellten in der Internetwirtschaft ihren privaten Freundeskreis vor allem aus dem Unternehmensumfeld rekrutieren, wird durch unsere Ergebnisse nicht bestätigt. 89% geben an, dass ihr Freundeskreis überwiegend nicht aus Kolleginnen oder Kollegen besteht. Lediglich diejenigen, die bereits seit der Gründung im Unternehmen arbeiten und die oft auch einen nach wie vor hohen zeitlichen Einsatz für „ihr“ Unternehmen leisten, können dem Bild der „Unternehmensfamilie“ etwas abgewinnen. Sie berichten zudem, dass ihr Freundes- und Kollegenkreis nahezu deckungsgleich sind. Losgelöst davon, ob die Firma nun als Familienersatz oder eher als professionelle Leistungsgemeinschaft gesehen wird, stellt der Anspruch Freude an der Arbeit zu haben, ein zentrales Moment der Arbeitsidentität der Angestellten dar. Dies ist für die Meisten über die Arbeitsinhalte in enger Verbindung mit einem offenen, kollegialen Arbeitsklima vermittelt.

4.2.4 Einkommenserwartungen und berufliche Weiterentwicklung

Die Einkommenssituation der von uns Befragten ist, wie beschrieben, vergleichsweise gut, wenn auch die landläufige Annahme über die umfangreichen materiellen Gratifikationen neben dem eigentlichen Festgehalt nicht zutrifft. Allein die Höhe des Gehalts ist im Verhältnis zu den arbeitsinhaltlichen Interessen für viele nach eigenen Aussagen eher sekundär. Nicht selten schnüren die Beschäftigten ein Gesamtpaket, in dem das Einkommen einen Bestandteil neben den anderen bereits erwähnten zentralen Arbeitserwartungen darstellt:

„Ich komm klar, privat, mit dem, was ich verdiene. Das ist wichtig. Und der Job macht mir Spaß und die Leute stimmen, das ist auch ganz wichtig. Und wenn ich das alles zusammenfasse, dann ist das so in Ordnung, wie es im Augenblick ist. Das ist rund. Konnte ich vorher von meinem Job nicht sagen. Im Augenblick gibt's nichts zu meckern.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 02, Absatz 95)

Die intrinsischen Momente überwiegen insgesamt deutlich die extrinsischen Anreize, die die Firmen bieten (können). Die Einkommenserwartungen werden darüber hinaus von vielen Befragten auch ins Verhältnis zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens gesetzt:

„Also, für mich ist das so: Ich möchte viel verdienen, wenn es der Firma gut geht. Und wenn es der Firma schlecht geht, bin ich auch bereit, weniger zu verdienen. Solange ich mir das leisten kann. Da habe ich überhaupt keine Probleme mit, das an das Wohl der Firma zu koppeln. Finde ich ehrlich gesagt auch realistisch.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 02, Absatz 81)

Ein dritter wichtiger Aspekt, an welchem die Beschäftigten ihre Gehaltsvorstellungen sowie ihre Erwartungen an die Entwicklung ihres Gehalts festmachen, ist die persönliche Einschätzung ihrer beruflichen Leistung und ihres Stellenwertes innerhalb der Firma. Ihre individuelle Leistung und ihre Loyalität der Firma gegenüber möchten die Befragten in angemessener Weise von Seiten des Unternehmens honoriert sehen.

„Aber ich hab mich hier auch sehr entwickelt und ich bin jetzt eigentlich wesentlich qualifizierter, als noch vor drei Jahren, als ich die andere Firma verlassen habe. Ich möchte schon, dass das Gehalt, auch meine Entwicklung hier widerspiegelt. [...] Ich mach hier die Arbeit gerne, ich fühl mich in der Firma wohl. Klar, es kann sein, dass in einem halben Jahr irgendwas in meinem Leben passiert, was dazu führt, dass ich was anderes machen will, woanders hin will, ein Angebot bekomme, was weiß ich. Aber wenn da nichts Besonderes passiert, werde ich hier auch noch bestimmt 2, 3 Jahre bleiben. Und deswegen der Anspruch, dass ich auch so ein bisschen eine Stütze bin für das Unternehmen, weil ich mich da eingearbeitet habe, weil man mich kennt, weil Verlass ist auf mich.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 04, Absatz 30)

Da nur in wenigen (größeren) Unternehmen bspw. individuelle Zielvereinbarungen als Instrumente der „objektivierbaren“ persönlichen Leistungsmessung und -bewertung eingesetzt werden, stellen die Verhandlungen über eine Gehaltserhöhung prinzipiell aber einen durchaus konflikträchtigen Abgleich der auf beiden Seiten vordringlich subjektiven Eindrücke über die bisher erbrachte Leistung bzw. über die zukünftige Leistungsfähigkeit des Beschäftigten dar. Uns hat daher überrascht, dass in den Interviews kaum von größeren Unstimmigkeiten oder Konflikten im Rahmen von Gehaltsverhandlungen berichtet wurde. Eine Gehaltssteigerung ist allerdings oft an eine Erweiterung des bisherigen Aufgabenbereiches, einen Wechsel des Tätigkeitsfeldes oder an einen hierarchischen Aufstieg geknüpft. Letzterer stellt wie bereits oben angesprochen aufgrund der flachen Hierarchien in

den Unternehmen nur für eine sehr geringe Anzahl der von uns Befragten (13%) eine realistische berufliche Entwicklungsperspektive dar. In vielen Firmen mangelt es aber nicht nur an den organisationsbedingten Möglichkeiten für einen beruflichen Aufstieg, sondern zumeist auch an einer Personalentwicklung im weiteren Sinne.⁷⁶ Ähnlich wie in Sachen Gehaltsverhandlungen sind die Angestellten auch bezogen auf ihre berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen in den meisten Fällen auf sich allein gestellt, da das Personalmanagement in den Unternehmen entweder deutlich unterentwickelt ist oder sich noch im Aufbau befindet. Es überrascht daher auch nur wenig, dass der Großteil der Befragten mit Blick auf seine berufliche Weiterentwicklung und Zukunft innerhalb der Unternehmen kaum konkrete Vorstellungen hat. Dies liegt wohl auch daran, dass sich die meisten, obwohl sie keine Berufsanfänger im eigentlichen Sinne sind, ihrem Empfinden nach am Anfang ihrer Berufslaufbahn befinden. Zum anderen hält die aktuelle Aufgabe für den Großteil der Befragten noch genügend Herausforderungen und Abwechslungsreichtum bereit. Man hat noch Zeit und die weitere Entwicklung hält man sich offen:

„Irgendwann will ich natürlich auch mal irgendwo im Chefsessel sitzen, ich hab jetzt nicht Lust, hier 30 Jahre im Auto durch die Gegend zu düsen. Da bin ich mir ehrlich gesagt auch zu schade für. Nur ich sag mal, dieses Jahr, das nächste Jahr und die nächsten Jahre kann ich mir das wohl noch gefallen lassen, weil man eine ganze Menge lernt. Menschlich sowieso, aber ich mein jetzt auch in technischen Geschichten.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 02, Absatz 56)

Gleichwohl werden von Einigen die Grenzen der persönlichen Entwicklung unter den aktuellen Organisationsbedingungen problematisiert. Insbesondere die Weiterentwicklung des bisherigen Aufgabenbereichs und der Ausbau der Fachkenntnisse trägt als Perspektive nur für einen bestimmten Zeitraum. Irgendwann ist dann auch aus der spannendsten Aufgabe „die Luft raus“. Die Bewertung ihrer Lage fällt daher für einen Teil der Beschäftigten ambivalent aus:

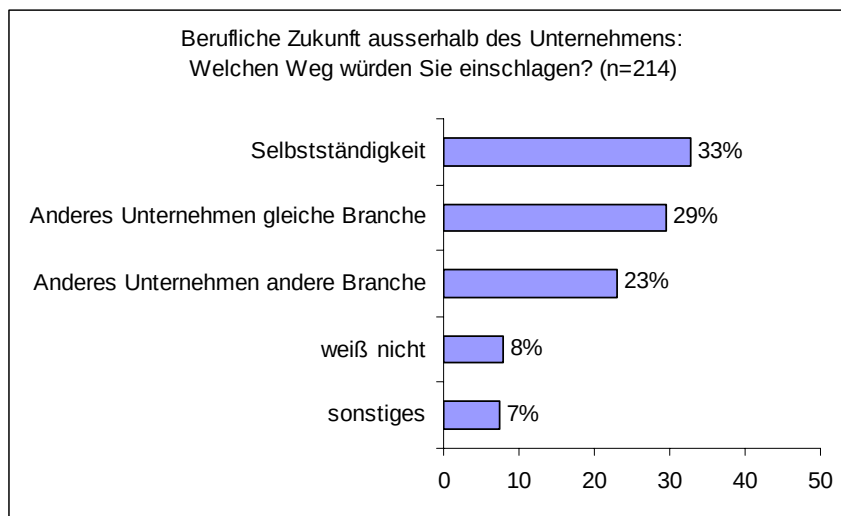
„Da bin ich mir noch nicht schlüssig. Also, mein Beruf ist ja mehr so Fachkraft, nicht Management. Management liegt mir eigentlich auch nicht. Da will ich auch nicht hin. So im Moment zumindest denke ich das nicht. Fachlich kann man sich natürlich immer weiterbilden. Aber irgendwann kommt man da an eine Grenze. Für einen selbst macht das vielleicht Spaß, immer noch dazuzulernen, aber man kann da die berufliche Karriere nicht noch weiter großartig vorantreiben. Da müsste man irgendwann ja doch sagen: `Jetzt will ich eine Abteilung oder zumindest eine kleinere Gruppe.' Das lass ich bei mir jetzt im Moment noch alles offen, und es ist in dieser Firma, wenn sie so bleibt, auch gar nicht möglich.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 04, Absatz 44)

Das Dilemma, in dem sich diese Angestellten befinden, ist allerdings keines, das nur für das hier interessierende Untersuchungsfeld typisch wäre. Auch in anderen Branchen sind in den vergangenen Jahren durch den reorganisationsbedingten Hierarchieabbau in vielen Unternehmen die Aufstiegschancen und die Möglichkeiten einer lupenreinen Fachkarriere schlechter geworden. Ein Aufstieg in der Hierarchie ist in der Regel mit der Übernahme von Leitungsfunktionen und Personalverantwortung verbunden und gleichbedeutend mit einer „Entfernung“ von den fachlichen Aufgaben im engeren Sinne. Einzelne Interviewpartner - vor allem in den kleineren Unternehmen - sehen eine mögliche Karriereperspektive darin, den Arbeitnehmerstatus aufzugeben und Teilhaber in den Firmen zu werden:

⁷⁶ Vgl. im Detail Kapitel 3.2 „Veränderungen in Personalmanagement und Personalentwicklung“.

„Nach dem Projektmanager, vom klassischen Berufsstand her, kommt nicht mehr viel. Außer vielleicht, wie in manchen Firmen, der Senior-Projektmanager. Da stell ich mir dann aber immer so einen Vierzigjährigen vor. Mögliches Ziel wäre vielleicht auch irgendwann mal Gesellschafter zu werden. Halt schon irgendwie Anteile an der Firma zu haben, bzw. wirklich aktiv daran teilzunehmen. Zu sagen: ‚Hier, zack, und das, was ich jetzt leiste, leiste ich irgendwie so ein Stück für meine Firma halt. [...] Was für mich halt sehr wichtig wäre: Wenn man so ein Kernteam der Firma benennen würde, wo man sagt: Der Berater, der Kreativdirektor, der Artdirektor, der Konzepter, der Projektmanager, - egal, ob es mehrere sind - dass ich zu diesem Kernteam gehören würde. Das ist so mein Wunsch, mein Berufsziel.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 04, Absatz 60)

Dass darüber hinaus nicht wenige Beschäftigte in der Option den Angestelltenstatus aufzugeben eine erstrebenswerte Alternative zur aktuellen beruflichen Situation sehen, verdeutlicht die Grafik 39. Jeder Dritte würde sich im Falle einer Kündigung eigenen Aussagen zufolge selbstständig machen.



Grafik 39: Berufliche Zukunft außerhalb des Unternehmens

Nicht nur die Tatsache, dass ein nennenswerter Teil der Angestellten in der Gründung eines eigenen Unternehmens eine Zukunftsperspektive für sich ausmacht, lässt der individuellen beruflichen Weiterbildung eine zentrale Rolle zukommen. Eine kontinuierliche Weiterqualifizierung ist heute in nahezu allen Berufen im Sinne des Erhalts der persönlichen „employability“ unabdingbar. Wie erwartet geben 89% aller Beschäftigten an, dass ihnen die berufliche Weiterbildung sehr wichtig ist und 46% aller Befragten sind in Unternehmen angestellt, die die Möglichkeit der betrieblichen Weiterbildung bieten. Wenn die Befragten angeben, dass in ihrem Unternehmen die Möglichkeit der Weiterbildung existiert, dann bezieht sich dies jedoch häufig lediglich auf das prinzipielle Einverständnis der Leitungen im Bedarfsfall die Teilnahme an beruflichen Fortbildungen zu gestatten. Wie bereits in Kapitel 3.2 umrissen, verfügen die Unternehmen nur selten tatsächlich über ein konkretes Weiterbildungsangebot in Form von betrieblichen oder überbetrieblichen Schulungsmaßnahmen, die über ein mehr oder minder kurzfristigen und stark aufgaben- bzw. auftragsorientierten Ressourcenaufbau hinausgehen. Selbst in den größeren Firmen bleibt die berufliche Fortbildung in der Hektik des Tagesgeschäfts oft auf der Strecke:

„Jetzt neben der Arbeit ist es eben so, dass es zeitlich nicht zu machen ist. Der GF ist da relativ offen und sagt ‚Also, wenn ihr das irgendwie organisiert kriegt, macht‘, der lässt da eigentlich allen recht freie Hand. Es muss eben alles nur laufen. Ansonsten denk ich mal, hat er da kein Problem mit.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 01, Absatz 160)

Viele Beschäftigte geben zudem an, dass die eigene berufliche Weiterqualifizierung für sie „on the job“ erfolge. Die tägliche Arbeit sei ein ständiges Dazulernen, also Weiterbildung „pur“. Für einige Befragte gilt: Fortbildungsseminare sind eine sinnvolle Überbrückung in Zeiten, in denen man arbeitslos sei. Die persönliche Fortbildung beschränkt sich aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens daher auf die Lektüre von Fachzeitschriften in den Feierabendstunden und am Wochenende. Insgesamt ist die berufliche Weiterbildung in den Augen vieler Angestellter notgedrungener Weise in erster Linie eine Privatsache:

„Ja, ich meine, wenn Sie da auf der Höhe bleiben wollen, mit den ganzen Möglichkeiten, die es da gibt, dann müssen Sie richtig viele Zeitschriften lesen. Das ist Fortbildung aus meiner Sicht. Auch ein paar Sachen ausprobieren. Du kannst ja alles mögliche als Trial-Version laden, und da muss man dranbleiben, das ist wichtig. Dann kommen neue Softwarepakete auf den Markt. Man muss zumindest etwas darüber wissen, man muss mitreden können. Und das ist die Sache: immer dran bleiben. Also, Zeitschriften lese ich abends zu Hause und am Wochenende.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 02, Absatz 146)

Hinsichtlich der Weiterbildungsinhalte haben solche Seminare Priorität, die die eigenen Fachkenntnisse erweitern: 64% der Befragten der Online-Umfrage (n=214) gaben an, dass sie, wenn sie Veranstaltungen besuchen würden, in erster Linie Interesse an Weiterbildungen mit einem klaren Fachbezug haben. Die skizzierten Erwartungen der Beschäftigten zum Thema Weiterbildung erscheinen aus zwei Gründen erstaunlich: Erstens waren wir davon ausgegangen, dass unter dem Aspekt des Erhalts der eigenen Marktfähigkeit der persönlichen Weiterbildung insgesamt ein größerer Stellenwert beigemessen wird und diese nicht – in der Sprache der Beschäftigten – als „additional“ oder „nice to have“ angesehen wird. Zweitens überrascht vor dem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung außerfachlicher Kenntnisse und persönlicher Eigenschaften (bspw. Kommunikations- und Teamfähigkeit, Personalführung) auf dem Arbeitsmarkt sowie der Tatsache, dass jeder Dritte die Option einer Unternehmensgründung für sich beansprucht, die deutliche Priorisierung der fachlichen Fortbildung in den Weiterbildungsvorstellungen der Befragten.

4.2.5 Zusammenfassung

Charakteristisch ist für die Beschäftigten in den Internetfirmen der ausgeprägte Wunsch nach einer kreativen und abwechslungsreichen Tätigkeit, die große Freiräume in der Gestaltung des Arbeitsprozesses bieten soll. Die Einbindung von Zeit- und Kostenüberlegungen in das berufliche Handeln stellt für die Beschäftigten aus den kreativen und technischen Arbeitsfeldern dabei eine wesentlich größere Herausforderung dar, als für diejenigen, die in den kunden- und marktnahen Bereichen tätig sind. Die Identifikation mit der jeweiligen Arbeitsaufgabe ist tätigkeitsfeldübergreifend ausgesprochen hoch. Vor allem aus diesem Grund sind die Beschäftigten bereit, regelmäßig mehr als vertraglich vereinbart zu arbeiten. Dabei ist die Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung für die meisten Befragten von besonderem Interesse. Eine feste Arbeitszeit wird abgelehnt. Sie wird in den Augen der Angestellten weder den Arbeitserfordernissen, noch ihren eigenen persönlichen Bedürfnissen gerecht. Eine herausgehobene Bedeutung kommt darüber hinaus den betrieblichen Sozialbeziehungen zu. Die Beschäftigten erwarten von ihrem Unternehmen, dass es ein Arbeitsumfeld und -klima bietet, in dem Kollegialität, „Gleichberechtigung“ und Teamgeist das Fundament der gelebten Unternehmenskultur bildet. Der für die Charakterisierung der

Sozialbeziehungen in den Internetfirmen oft verwendete Begriff der „Familie“ trifft die Arbeitsrealität und Erwartungen der Beschäftigten dabei nur in einigen kleineren Unternehmen.

Insgesamt entspricht die hohe intrinsische Motivation und die ausgeprägte Beitragsorientierung der Internetworker, einer Arbeitshaltung, die für hochqualifizierte Angestellte auch in branchenübergreifender Perspektive durchaus charakteristisch ist. Extrinsische Anreize wie das Gehalt und andere Gratifikationsleistungen des Unternehmens spielen aus motivationaler Sicht eine sekundäre Rolle. Das feste regelmäßige Einkommen muss in erster Linie die Sicherung der Lebenshaltung gewährleisten. Die Erwartungen der Beschäftigten bezogen auf die Gehaltsentwicklung und die Art und den Umfang betrieblicher Zusatzleistungen orientieren sich dann nicht selten auch an der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Wenn es dem Unternehmen schlecht geht, sind viele bereit, Abstriche in Sachen Zusatzleistungen hinzunehmen. Wenn die Firma prosperiert, erwarten die Angestellten allerdings, dass sich ihr Gehalt entsprechend der von ihnen erbrachten Leistung positiv entwickelt.

Bemerkenswert ist der hohe Anteil (33%) derjenigen Beschäftigten im Untersuchungssample, die sich als Alternative zu einer Zukunft in ihrem jetzigen Unternehmen den Weg in die Selbstständigkeit vorstellen können. Mit Blick auf die persönlichen Zielsetzungen im Unternehmen gibt sich der Großteil der Befragten allerdings eher zurückhaltend und abwartend. Eine klassische Karriere im Sinne eines Aufstiegs in der Firmenhierarchie stellt für die meisten aufgrund des Organisationsaufbaus der Unternehmen keine kurz- bis mittelfristig einlösbare Entwicklungsperspektive dar. Auf der anderen Seite können jedoch auch viele Beschäftigte dem mit einem Aufstieg verbundenen Zuwachs an Managementtätigkeiten (Personalführungs- und Organisationsaufgaben) nur wenig abgewinnen. Dem entspricht auch die deutliche Präferenz in den Weiterbildungsansprüchen. Zwei Drittel aller Befragten haben vor allem am Ausbau ihrer fachlichen Kenntnisse Interesse. Die betriebliche Weiterbildungspraxis insgesamt leidet an dem für Klein- und mittelständische Unternehmen typischen Umsetzungsproblemen. Es existiert keine wirkliche Personalentwicklungsplanung und das operative Tagesgeschäft verhindert in der Regel die Inanspruchnahme von Fortbildungsveranstaltungen.

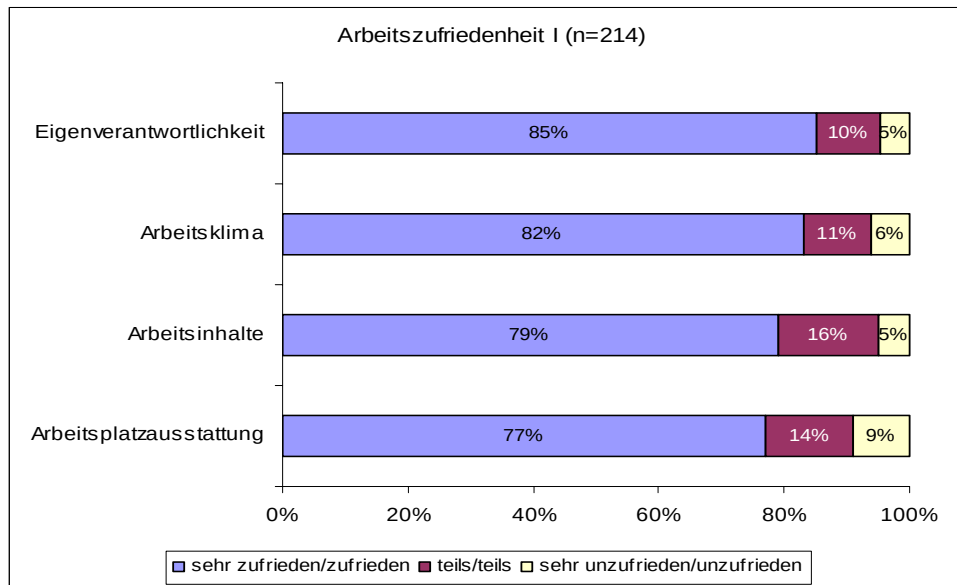
4.3 Die Bewertung der Arbeitssituation und ihre Bewältigung

Im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts steht die Bewertung und Verarbeitung der aktuellen Arbeits- und Leistungssituation durch die Angestellten. In welchem Umfange gelingt den Beschäftigten die Verwirklichung ihrer beruflichen Interessen? Zunächst richten wir den Blick auf die Umsetzung der zentralen Arbeitserwartungen der Beschäftigten: Wie bewerten sie ihre persönlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräume, ihre Arbeitsaufgaben und das Arbeitsklima in den Unternehmen? Im Anschluss fokussieren wir auf die Karriereperspektiven sowie die Einkommenssituation. Wie zufrieden sind die Befragten mit den gegebenen Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung und der Vergütung ihrer Arbeit? Danach werden wir uns aus der Perspektive der Beschäftigten den Vor- und Nachteilen der wenig formalisierten, flexiblen Arbeitsorganisation zuwenden. Ein besonderes Augenmerk werden wir abschließend auf die charakteristischen Belastungskonstellationen richten, die sich mit dem Verhältnis von Beruf und Privatleben verbinden. Wie weit ist die Erosion der Grenzen

zwischen Arbeit- und Privatsphäre fortgeschritten und wie bewältigen die Befragten die daraus resultierenden Probleme?

4.3.1 Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Die Grafik 40 gibt einen ersten Überblick über die Zufriedenheit der Beschäftigten hinsichtlich ihrer oben genannten beruflichen Interessen im engeren Sinne:



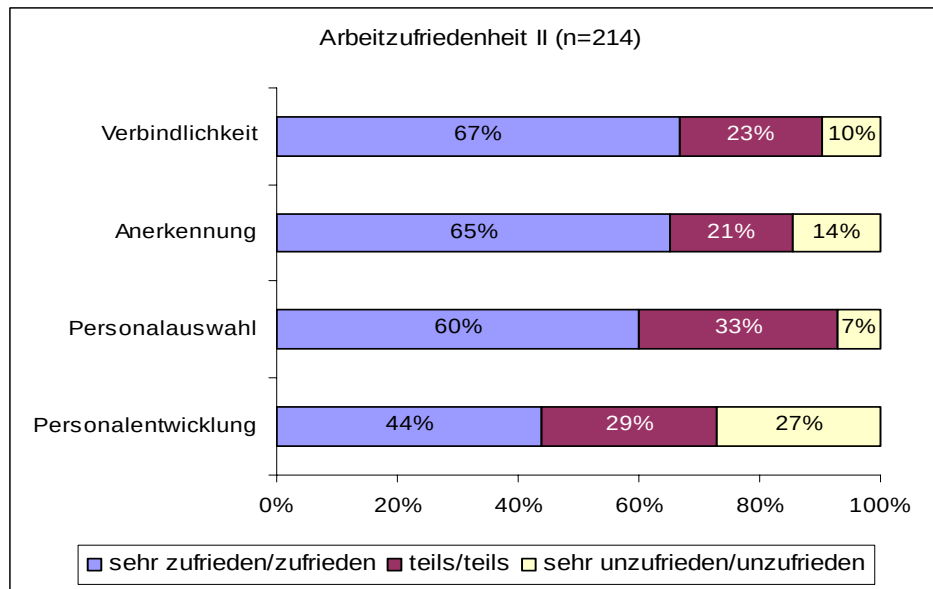
Grafik 40: Arbeitszufriedenheit I

Die hohen Zufriedenheitswerte zeigen, dass ein wesentlicher Teil der zentralen Arbeitserwartungen der Beschäftigten erfüllt wird. Lediglich 5% bzw. 6% aller befragten Angestellten sind mit den ihnen zugestandenen Spielräumen der eigenverantwortlichen Aufgabenbewältigung, dem Arbeitsklima sowie ihren Arbeitsaufgaben unzufrieden. In puncto *Eigenverantwortlichkeit* sind die Mitarbeiter in der Verwaltung am unzufriedensten. Diesbezügliche Unterschiede gibt es auch mit Blick auf die Unternehmensgröße: Beschäftigte in den größeren Unternehmen sind unzufriedener als ihre Kollegen in den kleinen Firmen. Was die *Arbeitsinhalte* anbelangt, so sind Frauen unzufriedener als Männer (12% zu 3%).

Die Unzufriedenheit mit der *Arbeitsplatzausstattung* kann dagegen nicht – wie wir ursprünglich vermutet hatten - auf eventuell mit der Unternehmensgröße zusammenhängende fehlende finanzielle Ressourcen zurückgeführt werden. Der prozentuale Anteil derjenigen, die mit ihrer Arbeitsplatzausstattung unzufrieden sind, ist in den einzelnen Unternehmensgrößenklassen gleichbleibend hoch bzw. niedrig (~ 9%). Eine Kreuztabellierung mit dem Item „Tätigkeitsfeld“ zeigt dagegen, dass der Anteil der „Unzufriedenen“ in Entwicklung/IT-Programmierung (20%), Webprogrammierung (15%) sowie im Bereich Grafik/Design (25%) am größten ist. Die Interviews der qualitativen Vorstudie geben einen Hinweis auf die Ursache der Unzufriedenheit: Die Beschäftigten in diesen Arbeitsfeldern sind am stärksten von der rasanten technologischen Entwicklung im Bereich der Computerhard- und -software betroffen. Moderne Computerhardware „veraltet“ nicht selten binnen eines Jahres. Gerade die Informatiker und Designer legen aber einen größeren Wert als andere Beschäftigte darauf, mit ihrem Arbeitsmittel auf dem neuesten technischen Stand zu sein. Die

Unternehmen können bzw. wollen aufgrund der wirtschaftlichen Situation aber nicht in derart kurzen Zeiträumen ihre apparative Ausstattung erneuern, insbesondere da die vorhandenen Geräte trotz der technischen Entwicklung nach wie vor funktionsfähig sind.

Trotz der sehr großen Zufriedenheit mit dem allgemeinen Arbeitsklima (82%) in den Unternehmen bewerten die Beschäftigten einige Aspekte der „sozialen Qualität“ ihrer Arbeit zurückhaltender. Insbesondere mit Blick auf die *Verbindlichkeit* im Arbeitsprozess sowie hinsichtlich der *Anerkennung* ihrer Leistung durch ihre Vorgesetzte sind nur zwei Drittel wirklich zufrieden (Grafik 41).

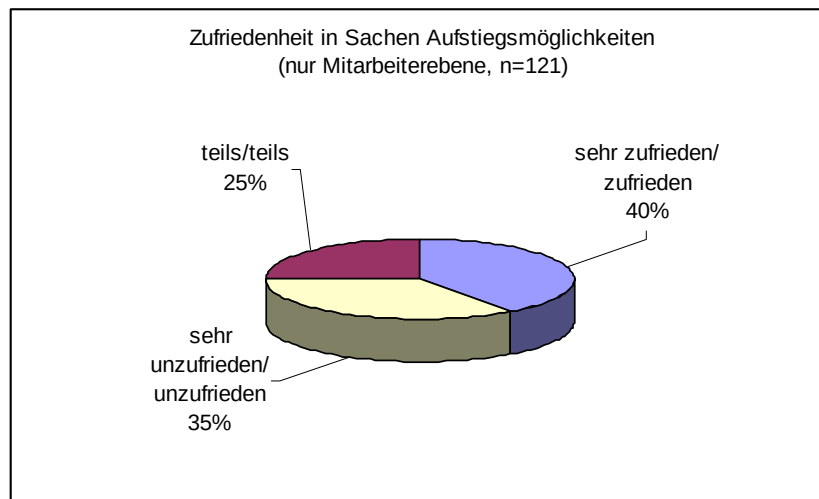


Grafik 41: Arbeitszufriedenheit II

In den Interviews der qualitativen Vorstudie ist die mangelnde Verbindlichkeit sowie die fehlende Anerkennung der individuellen Arbeit von den Beschäftigten als eine Schattenseite der geringen formalen Strukturierung des Arbeitsprozesses dargestellt worden. Bemängelt wurde, dass die fehlende Regelkommunikation dazu führe, dass Informationen häufig eine „Holschuld“ seien. In Sachen Verbindlichkeit sind dementsprechend auch die Beschäftigten am unzufriedensten, deren Aufgaben einen hohen Anteil an innerbetrieblichen Querschnittsfunktionen aufweisen. So zeigen sich vor allem die Projektmanager (27%) sowie die Verwaltungsangestellten (19%) mit der Verbindlichkeit im Arbeitsprozess nicht oder nur sehr begrenzt zufrieden. Die hohe Eigenverantwortlichkeit in der Arbeitsorganisation bedingt darüber hinaus zwar einerseits eine sehr geringe direkte Kontrolle im Arbeitsprozess, andererseits bleiben positive wie negative Rückmeldungen durch Vorgesetzte aufgrund der starken Ergebnisorientierung im Projektverlauf selbst eher die Ausnahme. Verfahren wird nach dem Motto: Vor allem das Ergebnis zählt, wie es erreicht wird, bleibt den Führungskräften sowie dem Management nicht selten verborgen. Die Arbeit wird dementsprechend nicht mit einem regelmäßigen „Feedback“ versehen. Auf der Mitarbeiterebene sind so auch 33% mit der ihnen zuteil werdenden Anerkennung unzufrieden. In diesem Punkt sind Frauen unzufriedener als Männer (20% / 13%).

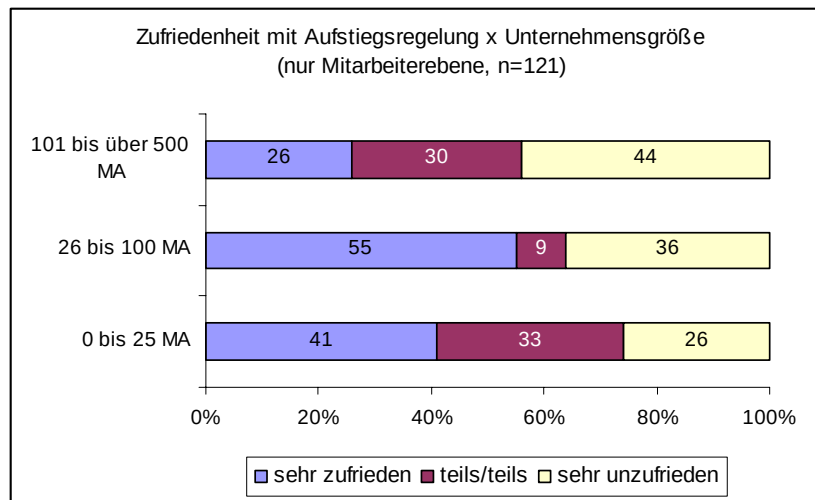
4.3.2 Beurteilung der Karrieremöglichkeiten und des Personalmanagements

Was die *Aufstiegsmöglichkeiten* anbelangt, so zeigt sich lediglich die Hälfte aller Beschäftigten (48%) mit den Gegebenheiten sehr zufrieden bzw. zufrieden. 25% bewerten ihre Situation ambivalent (teils/teils) und 27% sind deutlich unzufrieden. Insgesamt werden die Aufstiegsmöglichkeiten von den Führungskräften (Abteilungsleiter und Teamleiter) allerdings besser bewertet als von den Mitarbeitern. Dieses Ergebnis verwundert auf den ersten Blick, da die betreffenden Beschäftigten wegen der flachen Aufbauorganisationen vielfach bereits das Ende ihrer Karriereleiter in den Firmen erreicht haben dürften. Es muss deshalb davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter die Frage nach den Aufstiegsmöglichkeiten mit Blick auf ihre Zukunftsperspektive verstanden und beantwortet haben, während die Führungskräfte diese eher retrospektiv auf ihre bisherige Entwicklung im Unternehmen bezogen haben. Grafik 42 zeigt deshalb die Verteilung noch einmal nur bezogen auf die Mitarbeiterebene (n=121).



Grafik 42: Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten

Der Anteil der unzufriedenen Beschäftigten der Mitarbeiterebene ist deutlich höher, geschlechtsspezifische Unterschiede konnten wir aber nicht feststellen. Interessant ist allerdings, dass die Zufriedenheit mit den Karriereperspektiven bei den Beschäftigten in den Unternehmen die zwischen 26 und 100 Mitarbeiter haben, deutlich größer ist, als bei denjenigen, die in den großen Firmen ab 100 Mitarbeiter angestellt sind (Grafik 43). Dieser Umstand erklärt sich aus dem in Kapitel 3.1.1 („Ausdifferenzierung der Unternehmensorganisation: Die vertikale Perspektive“) analysierten Trend zur hierarchischen Ausdifferenzierung gerade in den Unternehmen dieser Größenordnung. Ab einer Mitarbeiterzahl von 25 plus X wird in den Firmen verstärkt über die Etablierung eines mittleren Managements nachgedacht. Diese organisatorische Neustrukturierung bietet dann auch neue Aufstiegsperspektiven für die Beschäftigten.



Grafik 43: Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten x Unternehmensgröße

Der Bereich des strategischen *Personalmanagements* spielte in den Internetfirmen in der Vergangenheit – wie in Kapitel 3.2 gezeigt – eine eher untergeordnete Rolle. Dass sich „nur“ 44% aller Befragten mit der Personalentwicklung zufrieden zeigen, verwundert daher nicht. Tätigkeitsfeldabhängige oder geschlechtsspezifische Unterschiede sind hinsichtlich der Unzufriedenheit nicht auszumachen. Etwas positiver ist das Bild in Sachen Personalauswahl. Hier stellen 60% der Befragten den Unternehmen ein gutes Zeugnis aus, immerhin 40% sehen aber diesbezüglich ein Optimierungspotential. Bereits in den Interviews deutete sich an, dass die Einstellung neuen Personals in den Boomzeiten eine nicht unproblematische Angelegenheit gewesen ist:

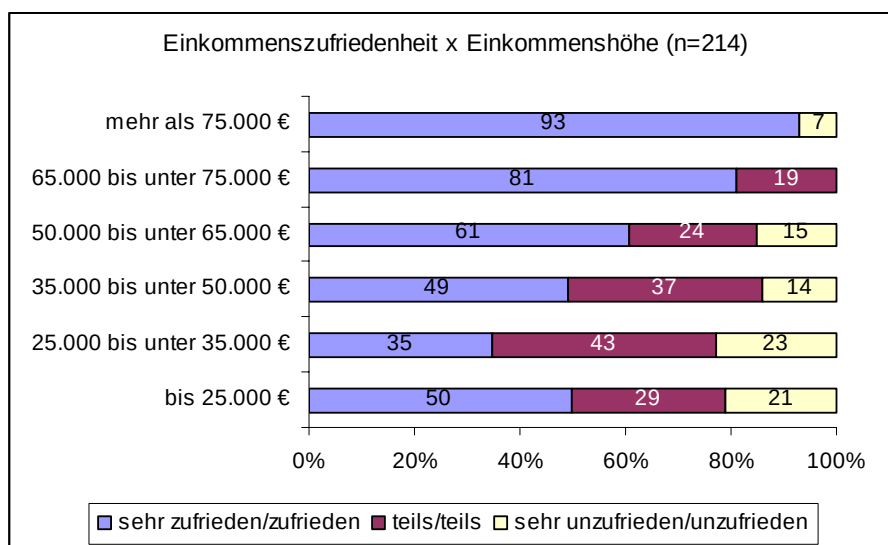
"Bis vor einem halben Jahr hat man eigentlich jeden genommen, der hier ankam so ungefähr, wenn er das irgendwo über so eine gewisse Grenze schaffte. So, da sind wir auch mal auf die Nase gefallen. Im Nachhinein würde ich halt den einen oder anderen nicht mehr einstellen, obwohl er fachlich kompetent ist. Also in der Vergangenheit hatten wir das Problem, dass wir nur wenige Bewerber hatten, jetzt gibt's halt mehr Bewerber, aber wir haben wenig Zeit und können nicht mehr als drei Leute pro Stelle durchchecken." (Interview HQA 02, Unternehmen 10, Absatz 60)

Einerseits mangelte es an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Andererseits fehlten in den Unternehmen aufgrund kaum ausformulierter Stellen- und Anforderungsprofile sowie der wenig strukturierten Arbeitsorganisation oft auch klare Vorstellungen über den tatsächlichen Ressourcenbedarf. Es finden sich allerdings deutliche Unterschiede in der Bewertung, wenn man die Unternehmensgröße als Vergleichsvariable hinzuzieht. Hier fällt auf, dass mit zunehmender Größe der Unternehmen, die Qualität des Personalmanagements in den Augen der Beschäftigten abnimmt. Die Tatsache, dass die Angestellten in den kleineren Unternehmen das Personalmanagement besser bewerten als ihre Berufskollegen in den Großbetrieben, erklärt sich zum einen durch den direkteren Kontakt zur Unternehmensleitung in den Kleinbetrieben. Hier ist der Austausch über die individuellen Belange zwischen Beschäftigten und Management jenseits der rein projektbezogenen Kommunikation im operativen Tagesgeschäft noch intensiver als in den größeren Firmen, wodurch das Fehlen einer strategischen Personalplanung und -entwicklung teilweise kompensiert werden kann. Zum anderen kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich das oben beschriebene Phänomen des „umgekehrten

Senioritätsprinzips“ (dass wir in der qualitativen Studie gerade in den größeren Firmen vorgefunden haben) bereits hier in der Bewertung zur Personalauswahl der Unternehmen negativ niederschlägt.

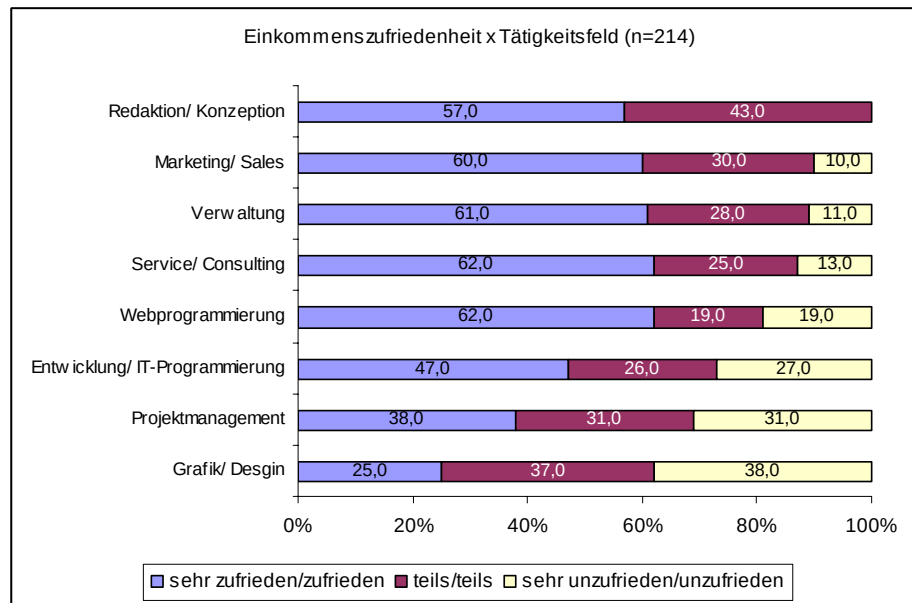
4.3.3 Einkommenszufriedenheit

In der qualitativen Studie wurde deutlich, dass die *Einkommenserwartungen* sich nicht nur an der bloßen Höhe des Gehalts orientieren, sondern dass diese nach Aussagen der Beschäftigten auch durch verschiedene Aspekte der Arbeitssituation wesentlich mit beeinflusst werden (Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten, der sozialen Qualität der Arbeit, der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, der eigenen Einschätzung der beruflichen Leistung). Wir konnten weiterhin feststellen, dass der Großteil der Befragten aufgrund einer hohen intrinsischen Motivation bereit ist, „in einem vernünftigen Rahmen“ Überstunden zu leisten, selbst wenn diese nicht vergütet werden. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen nun, dass der Großteil der Befragten zwar mit seinem Einkommen zufrieden ist (55%), dass aber auch 29% angeben, dass sich ihre Zufriedenheit in Grenzen hält (teils/teils) und 16% mit ihrem Gehalt sogar sehr unzufrieden bzw. unzufrieden sind. Grafik 44 zeigt, dass mit steigendem Einkommen auch die Zufriedenheit mit dem Gehalt zunimmt. In der Gruppe der Spitzenverdiener (mehr als 65.000 € Bruttojahresgehalt) finden sich nur wenige, die mit ihrer Einkommenssituation unzufrieden sind.



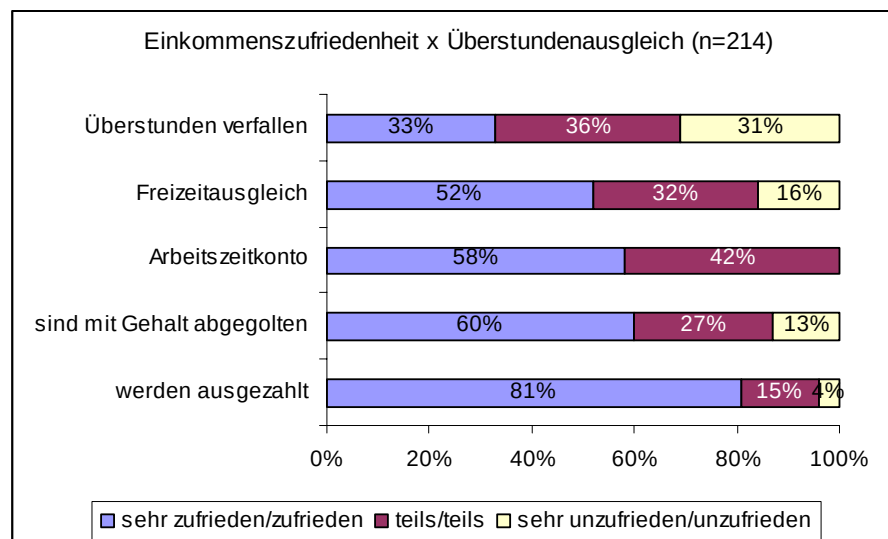
Grafik 44: Einkommenszufriedenheit x Einkommenshöhe

Die Unterschiede in der Bewertung der Einkommenssituation variieren schließlich auch mit Blick auf die von den Befragten geleistete Arbeitszeit. So ist der größte Anteil an unzufriedenen Beschäftigten in den Arbeitsbereichen Grafik/Design (38%), Projektmanagement 31% sowie im Bereich Entwicklung/IT-Programmierung zu finden, in genau jenen Bereichen also, in denen im Durchschnitt die längsten Arbeitszeiten anfallen (vgl. Kapitel 4.1.1, Grafik 29).



Grafik 45: Einkommenszufriedenheit x Tätigkeitsfeld

Von Bedeutung für die Einkommenszufriedenheit ist dabei weniger die Frage, ob eine unternehmensweit verbindliche Überstundenregulierung existiert, sondern vor allem, in welcher Form die geleistete Mehrarbeit von den Beschäftigten kompensiert werden kann. Die Kreuztabellierung der Items Einkommenszufriedenheit und Überstundenausgleich mit bzw. ohne unternehmensweite formale Regelung hat keine gravierenden Unterschiede in den einzelnen Ausprägungen der Gehaltszufriedenheit erbracht. Die Grafik 46 zeigt deshalb aus Gründen der Komplexitätsreduktion eine Gesamtschau, in welcher bezogen auf den nachweisbaren Zusammenhang zwischen Einkommenszufriedenheit und Art des Überstundenausgleichs nicht nach Existenz oder Nichtexistenz einer formalen Regelung differenziert wurde:



Grafik 46: Einkommenszufriedenheit x Überstundenausgleich

Es wird deutlich, dass diejenigen Angestellten mit ihrem Einkommen am zufriedensten sind, die die Überstunden vergütet bekommen (81%) und der Anteil der „Unzufriedenen“ in der Gruppe derjenigen am höchsten ist, die die Überstunden verfallen lassen (31%). Diese beiden Gruppen setzen sich

mehrheitlich aus Beschäftigten der unteren bzw. mittleren Einkommensklassen zusammen. Bemerkenswert ist darüber hinaus der geringe Anteil an unzufriedenen Angestellten, deren Mehrarbeit bereits mit dem Gehalt abgegolten ist (13%). Dies erklärt sich einerseits aus der Tatsache, dass in dieser Gruppe der Anteil der Spitzenverdiener im Verhältnis zu den anderen Einkommensklassen sehr groß ist. Andererseits haben die Beschäftigten, die bereits in ihrem Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen vereinbart haben, dass Mehrarbeit nicht gesondert vergütet wird, in den Interviews darauf hingewiesen, dass es eine bewusste Entscheidung war, eine „vorweggenommene“ Überstundenkompensation in Form eines höheren Gehalts zu vereinbaren, da es im Rahmen der regelmäßigen Gehaltsverhandlungen immer wieder die Möglichkeit gibt, nachzujustieren:

„Es ist fair, also, es ist ein Deal, das direkt am Anfang zu vereinbaren. Ich muss sagen, dass ist soweit ok. Der Deal ist in Ordnung. Wir verhandeln natürlich jährlich nach, aber ich kann bequem damit leben. Um es auf den Punkt zu bringen, damit fühle ich mich so schlicht und einfach zu Hause, muss ich auch mal sagen. [...] Ich würde mir zwar nicht mein Sofa hier aufstellen, aber im Moment fühle ich mich hier so sehr wohl und angekommen. Es ist in Ordnung von den Finanzen her, gar kein Thema.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 05, Absatz 20)

Im Großen und Ganzen bestätigen die quantitativen Ergebnisse der Online-Befragung die qualitativen Erkenntnisse. Sie weisen allerdings auch darauf hin, dass die Wirkung der Einkommenshöhe auf die Zufriedenheit der Befragten nicht marginalisiert werden sollte und dass die Gehaltszufriedenheit auch von den Möglichkeiten der individuellen Kompensation der Mehrarbeit beeinflusst wird. Die Einkommenszufriedenheit ist vor dem Hintergrund der qualitativen und quantitativen Ergebnisse unserer Meinung nach als das Ergebnis eines komplexen Abwägungsprozesses zu verstehen: Im Kern versuchen die Befragten zum einen, einen Ausgleich zwischen ihrem Interesse an einer interessanten und herausfordernden Tätigkeit sowie an einem möglichst hohen Gehalt und den finanziellen Möglichkeiten der Firma herzustellen. Zum anderen stellen sie im Sinne einer für abhängig Beschäftigte durchaus charakteristischen Kosten-Nutzen-Rechnung auch die persönliche Arbeitsleistung mit der tatsächlichen Höhe des Einkommens ins Verhältnis. Dabei wurde von den Beschäftigten aber immer wieder darauf hingewiesen, dass in Sachen Einkommen „jeder seines eigenen Glückes Schmied ist“.

4.3.4 Bewertung der Arbeitsorganisation

In Kapitel 3.1.3 haben wir gezeigt, dass die Untersuchungsbetriebe über eine relativ offen gestaltete, flexible Arbeitsorganisation verfügen. Sie muss der Projektorientierung des operativen Tagesgeschäfts ebenso Rechnung tragen wie der Tatsache, dass es aufgrund der rasch wechselnden Produkt- und Kundenanforderungen schwierig ist, einen „one-best-way“ der Ablauforganisation zu definieren. Die organisatorischen Mischformen erhalten ihre Effizienz und Dynamik dabei zum einen aus der informellen Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, die vielfach nach dem Prinzip der „strategischen bricolage“ bzw. dem Muster des „trial and errors“ abläuft. Zum anderen werden sie in sehr starkem Maße durch das hohe zeitliche wie inhaltliche Engagement der Beschäftigten getragen. Die zu erkennenden Formalisierungstendenzen fungieren ebenso wie das skizzierte Phänomen der „Doppelwirklichkeit“ als „Leitplanken“, um die Individualität in der Aufgabenbearbeitung und die angesprochenen (fehlenden) Verbindlichkeiten nicht in eine unkontrollierbare Beliebigkeit umschlagen

zu lassen. Die Unternehmen verändern sich dabei insgesamt vergleichsweise eher langsam denn umbruchartig. Der Wandel hat allerdings im Angesicht der Krise an Geschwindigkeit gewonnen und verfolgt in seiner Zielrichtung eine im Vergleich zu früher deutlich ökonomischere Perspektive. Insofern besitzt er für die Unternehmen und ihre Beschäftigten durchaus eine neue Qualität. Letztlich geht es darum, über die Optimierung der Arbeitsorganisation die Effizienz und Effektivität der zu erbringenden Arbeitsleistungen zu erhöhen.

Die Haltung der Angestellten zu den Reorganisationsbemühungen ist ambivalent. Einerseits sehen auch sie die Notwendigkeit, dass unter den veränderten Marktbedingungen die Arbeitsorganisation zu überprüfen ist. Andererseits fällt der Abschied von der bisherigen Praxis sichtlich schwer:

„Also, das Kind hat so ein bisschen die Unschuld verloren. Es geht halt immer mehr in Richtung Produktionsbetrieb. Klar, das ist normal wenn man es von der betriebswirtschaftlichen Seite her sieht. Also, für mich ist es normal. Dass das auf die Dauer nicht gut gehen konnte, das musste jedem bewusst sein, der halbwegs ein bisschen Ahnung davon hat und nicht so blauäugig an die Sachen rangegangen ist. Eine gewisse Organisationsstruktur muss sein, Prozesse müssen da sein. Ohne Prozesse kann kein Projekt vernünftig laufen. Das sind diese Sachen, die von der Old Economy rübergeschwappt sind.“ (Interview BRV, Unternehmen 06, Absatz 44)

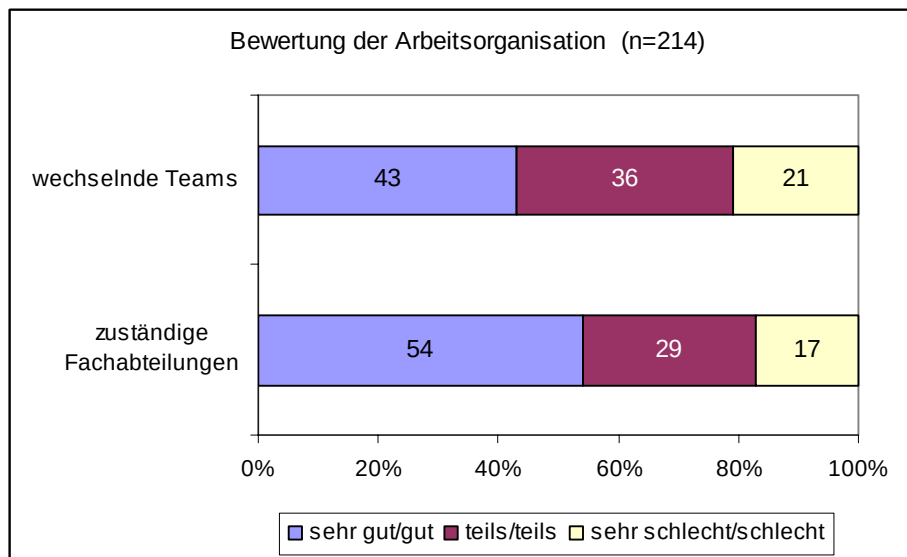
Grafik 47 zeigt, dass die Beschäftigten sich bezogen auf die Bewertung der bisherigen Arbeitsorganisation in zwei Lager teilen. Nur knapp die Hälfte zeigt sich mit den in ihrem Unternehmen vorherrschenden grundsätzlichen organisatorischen Regelungen rundum zufrieden. Die andere Hälfte sieht einen mehr oder weniger großen Veränderungsbedarf.



Grafik 47: Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation

Unterschiede in der Beurteilung hatten wir zunächst mit Blick auf die Unternehmensgröße erwartet, da die qualitativen Erkenntnisse nahe legten, dass in den größeren Unternehmen die Formalisierung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation im Vergleich zu den kleinen Unternehmen weiter fortgeschritten ist. Ein diesbezüglicher Vergleich hat allerdings keine nennenswerten Differenzen ergeben: Die Mitarbeiter in den kleinen (bis 25 Mitarbeiter) und Kleinstunternehmen (bis 10 Mitarbeiter) sind in etwa dem gleichen Umfang zufrieden oder unzufrieden wie ihre Kollegen in den größeren Firmen. Die Überprüfung nach Geschlecht, Stellung und Tätigkeitsfeld der Befragten sowie dem Kerngeschäftsfeld der Unternehmen kommen zu demselben Ergebnis.

Erkennbare Unterschiede werden aber deutlich, wenn die Art der Auftragsbearbeitung als Einflussgröße hinzugezogen wird. Grafik 48 zeigt das Ergebnis der Kreuztabellierung im Vergleich der verschiedenen organisatorischen Rahmungen der Auftragsbearbeitung.



Grafik 48: Bewertung der Arbeitsorganisation nach Art der Auftragsbearbeitung

Demnach sind die Mitarbeiter, in deren Unternehmen die Aufträge durch die jeweils zuständigen Fachabteilungen abgewickelt werden, zufriedener als die Angestellten in den Firmen, in denen wechselnde abteilungsinterne oder -übergreifende Kompetenzteams mit der Projektdurchführung beauftragt werden. Auf den Punkt gebracht bedeutet dies: Die Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation ist dort höher, wo der organisatorische Rahmen die vermeintlich "starrereren" Strukturen aufweist.

Dieses Ergebnis widerspricht den qualitativen Erkenntnissen: In den Interviews hatte die Mehrzahl der Befragten deutlich gemacht, dass sie durch formellere arbeitsorganisatorische Regelungen ihre individuellen Gestaltungsspielräume gefährdet sieht und daher einer stärkeren Verregelung der Arbeit eher kritisch gegenüber steht. Das tendenzielle Auseinanderfallen der qualitativen Erkenntnisse und der quantitativen Ergebnisse kann jedoch als ein Indiz für die in den Unternehmen vorgefundene „Doppelwirklichkeit“ und die sich mit ihrer Aufrechterhaltung verbindenden täglichen Herausforderungen interpretiert werden:

"[In der Auftragsbearbeitung] sind wir, um es positiv auszudrücken, sehr flexibel. Um es realistisch zu sagen, haben wir bei jedem Job fürchterliche Abstimmungsprobleme, weil nie klar ist, wer für was richtig zuständig ist. Oder: das mag für einzelne klar sein, aber in der Gruppe klappt dann irgendwie nicht. Da haben wir massive Probleme in der Abstimmung. Klare Beschreibungen von Prozessen, klare Beschreibungen von Zuständigkeiten, so was gibt's bei uns nicht, das wird von Fall zu Fall immer neu ausgehandelt." (Interview HQA 04, Unternehmen 04, Absatz 20)

Die Schattenseiten der hoch geschätzten Flexibilität, Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation liegen erkennbar in dem hohen und immer wiederkehrenden Kommunikations- und Koordinationsaufwand in der Projektbearbeitung. Dabei lassen sich unseren qualitativen Erkenntnissen zufolge die Abstimmungen in Sachen Terminplanung etc. über softwaregestützte Projektmanagementtools vergleichsweise leicht lösen. Anders verhält es sich im Falle der kaum zu

standardisierenden Arbeitsstile und inhaltlichen Routinen der verschiedenen Projektbeteiligten. Hier wird der Aufwand, ein dauerhaftes und stabiles Einvernehmen über Prozesse und Zuständigkeiten herzustellen dann umso größer, je häufiger die personelle Zusammensetzung der Projektteams wechselt. In diesem Moment verlieren auch die informellen Absprachen als wichtiges Merkmal der beschriebenen "Doppelwirklichkeit" in den Unternehmen sehr schnell ihren strukturbildenden und handlungsleitenden Charakter. Die problematisierte mangelnde Verbindlichkeit im Arbeitsprozess wird dann zur Belastung und befördert die Unzufriedenheit mit dem vorherrschenden fluiden Organisationsstrukturen. Der Strukturmangel kann schließlich eine Art "Flexibilisierungsspirale" erzeugen:

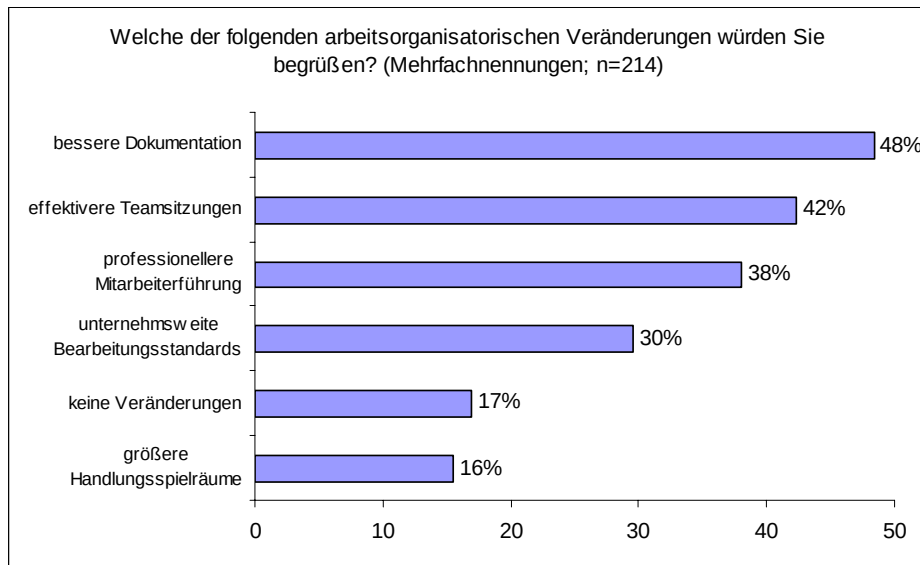
„Wir haben eine relativ mäßige Dokumentation und eine fehlende Transparenz und dementsprechend muss immer viel und sehr flexibel gearbeitet werden. Durch die einerseits informelle und flexible Arbeitsweise wird die Anforderung eigentlich noch höher geschraubt, wir müssen noch flexibler reagieren um dann eben entsprechend die Mängel auszugleichen.“
(Interview HQA 01, Unternehmen 10, Absatz 30)

Die rudimentäre Dokumentation von Ergebnissen sowie die schlechte Nachvollziehbarkeit der Prozesse scheinen untrennbar mit den großen Freiheitsgraden in der Auftragsbearbeitung verbunden. Die organisatorischen Versäumnisse müssen am Ende durch noch größere individuelle Anstrengungen der Projektbeteiligten kompensiert werden. Die Reibungsverluste solcher "ultra-flexiblen" Arbeitsorganisationen sind sehr hoch. Dies führt dazu, dass einige Befragte auch über formale Organisationsstrukturen nachdenken. Sie versprechen sich dadurch eine Reduzierung der steigenden Kooperationsleistungen, vor allem aber die Erhöhung der Verbindlichkeit im Arbeitsprozess und die Sicherstellung der Qualität ihrer Produkte bzw. ihrer Dienstleistung:

„Eine klassische, hierarchische Arbeitsorganisation gibt Orientierung. [...] Das würde ich als Vorteil empfinden dieser klassischen Organisation. Nachteil ist das, was man unflexibel nennt oder innere Kündigung, diese ganzen Aspekte, wenn ein Mensch meint, sich wegen einer Organisation nicht frei entfalten zu können in seinen Fähigkeiten usw. usf. [...] Für meinen Geschmack gibt es allerdings hier ein bisschen wenig Struktur. Also, das ist ein junges Unternehmen, was ich beurteilen kann, die letzten zwei Jahre. Es ist gut, am Anfang so zu arbeiten, im kreativen Chaos. Wenn die Projekte oder die Anzahl der Kunden eine gewisse Komplexität erreicht oder überschreitet, dann muss nach meiner Bewertung Struktur her. Das müssen nicht unbedingt Abteilungen sein oder so was, sondern beschriebene oder definierte Kernprozesse.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 08, Absatz 20 – 21)

Allerdings sind, wie das Zitat zeigt, diese Überlegungen regelmäßig durch eine deutliche Ambivalenz geprägt, die ihren Ursprung in der bereits erwähnten Befürchtung hat, durch die Etablierung mehr oder minder dringend benötigter verbindlicherer Regelungen in der Projektabwicklung auch eine Verfestigung „bürokratischer“ Strukturen und eine Einengung der individuellen Handlungsspielräume zu induzieren. Im Kern streben viele gedanklich eine Art "Quadratur des Kreises" an. Die ihnen vorschwebende Ideallösung lautet: Die großen Freiheitsgrade und Handlungsspielräume beibehalten, aber trotzdem verbindlichere Regelungen für die Prozesse der Aufgabenerfüllung einführen. Dies kommt auch in den arbeitsorganisatorischen Veränderungswünschen der Angestellten zum Ausdruck. (Grafik 49).⁷⁷

⁷⁷ Diese Grafik ist bereits in Kapitel 3.1.3 als Grafik 16 abgebildet. Zur Illustration des Sachverhalts wird sie hier nochmals angeführt.



Grafik 49: Arbeitsorganisatorische Veränderungswünsche

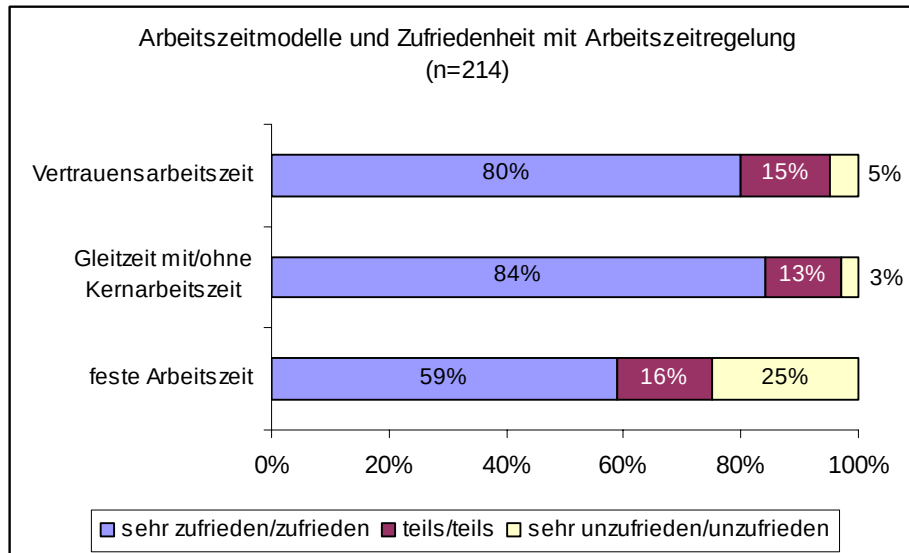
Knapp die Hälfte der Befragten wünscht sich eine Verbesserung der Dokumentation und immerhin 42% versprechen sich von der Optimierung der internen Kommunikation durch effektivere Teamsitzungen eine Entlastung. Auf Platz drei steht die Steigerung der Verbindlichkeit im Arbeitsprozess über eine professionellere Mitarbeiterführung. Selbst für die Etablierung unternehmensweiter Bearbeitungsstandards plädieren noch 30% der Angestellten.

So positiv die Befragten also einer "sanften" Formalisierung der Arbeitsorganisation in den genannten Punkten gegenüberstehen, einen wesentlichen Bereich der Arbeitsregulation klammern sie bewusst aus: Die Arbeitszeit. Auf diesem Feld wollen sie die "Hoheit" und ihre individuellen Gestaltungsspielräume unter keinen Umständen preisgeben. Die Zufriedenheit mit der unternehmensweiten Arbeitszeitregelung fällt angesichts der beschriebenen „Schattenseiten“ der flexiblen Arbeitsorganisation sehr hoch aus: 77% sind mit der in ihrem Unternehmen gültigen Arbeitszeitregelung zufrieden, 8% geben vor dem Hintergrund der angesprochenen Probleme in der Arbeitsorganisation an, dass sie unzufrieden sind und für 15% hält sich Zufriedenheit und Unzufriedenheit die Waage (teils/teils). Auch wenn sich die meisten durchaus darüber im Klaren sind, dass sie einen hohen Arbeitseinsatz leisten, sehen sie in einer formalisierteren Arbeitszeitregulation keine Alternative:

„Ich persönlich bin auch ein Mensch, der es hasst, um neun ins Büro zu kommen und um 17 Uhr den Stift fallen zu lassen. Ich brauche so meine Freiheiten. Und die kleinen Freiheiten erkaufe ich mir zum Teil mit einem unverhältnismäßig hohem Preis. Also ich sag mir z.B., wenn ich gestern 10 Stunden in öffentlichen Verkehrsmitteln zu der normalen Arbeitszeit gegessen habe, das ist meine Freizeit, die ich fahre. Also Fahrzeiten werden nicht vergütet, nicht wahrgenommen als Zeiten. Aber es gibt mir die innere Rechtfertigung, dann zu sagen: 'Ich komm auch erst mal um zehn, wenn nichts anliegt. Oder ich bleib nur acht Stunden, inklusive Pause.' Also, das ist mir persönlich ehrlich gesagt lieber, als unter strikter Vorgabe zu arbeiten.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 02, Absatz 48)

Das große Interesse der Angestellten an der selbständigen Einteilung ihrer Arbeitszeit wird noch deutlicher, wenn man die Bewertungen hinsichtlich der verschiedenen Formen der Arbeitszeitregulation gegenüberstellt (Grafik 50). Das Motto der Beschäftigten scheint bezogen auf die Arbeitszeitgestaltung zu lauten: Je flexibler, desto besser. So sind diejenigen Beschäftigten, die keine

fixe Arbeitszeit haben, zu 80% zufrieden mit dieser Form der Regulierung. Diejenigen, die nach einem Gleitzeitmodell arbeiten sind zu 84% zufrieden und von den Angestellten, die in einem Unternehmen arbeiten, in dem eine fixe Arbeitszeitregelung vorherrscht, sind nur noch 59% zufrieden. Im Umkehrschluss ist hier dann auch jeder Vierte mit dem „starren“ Modell unzufrieden.



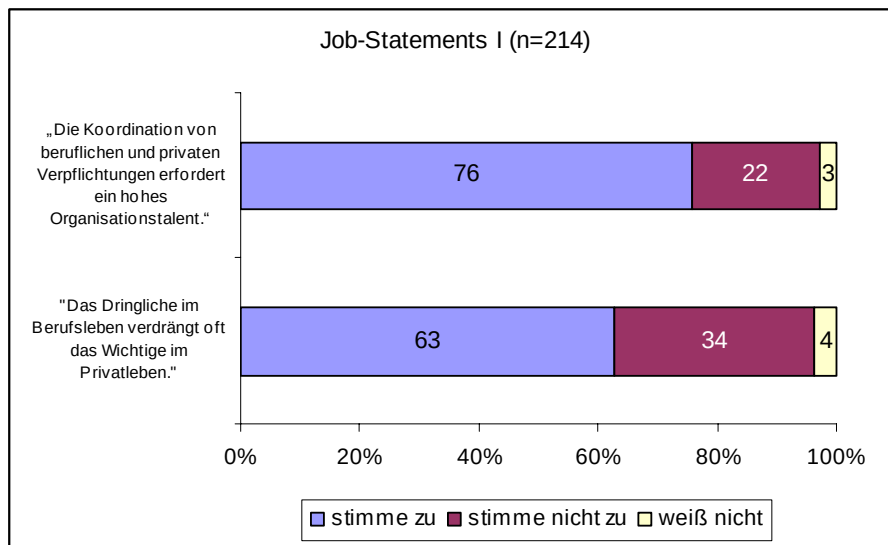
Grafik 50: Arbeitszeitmodelle x Zufriedenheit mit Arbeitszeitregelung

Obwohl die erhobenen Werte mit den bereits in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Arbeitserwartungen und beruflichen Interessen der Beschäftigten durchaus in Einklang stehen, hat uns die Deutlichkeit, mit der die Befragten in Sachen Arbeitszeitregelung votiert haben, doch überrascht. Dies vor allem deshalb, weil sich gerade an dem Umstand der fortschreitenden Flexibilisierung von Arbeitszeit ein breiter Diskurs um die problematischen Nebenfolgen einer zunehmenden „Entgrenzung von Arbeit“ (Sauer/Döhl 2000;Kratzer 2003) festmacht. Ein besonderes Augenmerk haben wir daher auf die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gerichtet. Wie nehmen die Befragten ihre diesbezügliche Situation wahr? Findet in ihren Augen eine fortschreitende Erosion der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatsphäre statt, und wenn ja, wie gehen sie damit um?

4.3.5 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Wir hatten erwartet, dass das Thema „work-life-balance“ in den Unternehmen und bei den Beschäftigten mehr oder minder weit oben auf der Tagesordnung steht. Um es bereits an dieser Stelle vorwegzunehmen: Dies ist nicht der Fall. Zwar war in dem ein oder anderen Unternehmen sowohl im Management wie von Seiten der Beschäftigten von Ausnahmensituationen die Rede, in denen ein gesundheitlich bedenklich hoher Arbeitseinsatz geleistet wurde bzw. werden musste und sich dieser negativ auf die private Lebenssituation ausgewirkt hat, diese Beschreibungen bezogen sich in der Regel aber auf die Vergangenheit. In den Firmen konnten wir schließlich auch kein ausgeprägtes „Problembewusstsein“ hinsichtlich der konfliktträchtigen und zum Teil widerstreitenden beruflichen Anforderungen einerseits und den außerberuflichen Interessen und Bedürfnissen andererseits feststellen. Dies heißt allerdings nicht, dass die Beschäftigten nicht sehr wohl vielfältige Erfahrungen mit den sich damit verbindenden Belastungskonstellationen und persönlichen Herausforderungen gemacht hätten. Wie Grafik 51 zeigt, sind bspw. 76% aller Befragten der Meinung, dass die

Koordination von beruflichen und privaten Verpflichtungen ein großes Organisationstalent erfordert, und 63% sind der Auffassung, dass das Dringliche im Berufsleben oft das Wichtige im Privatleben verdrängt.

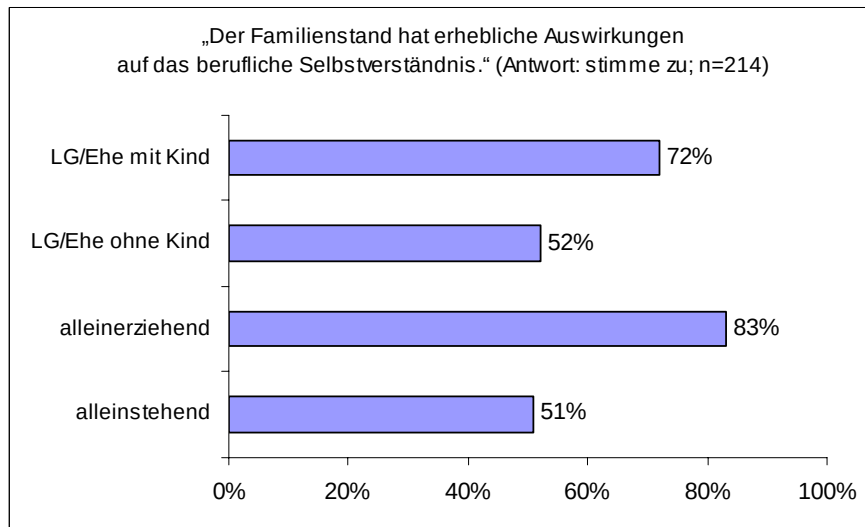


Grafik 51: Job-Statements I

Es wurde relativ schnell deutlich, dass die individuellen Probleme die in Zusammenhang mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stehen, für einige Beschäftigte durchaus auch nach wie vor existent sind, diese aber im Unternehmen nicht offen thematisiert werden. Dies mag vor allem an zwei Umständen liegen: *Erstens* am vorherrschenden Leistungsprinzip und Selbstverständnis der Angestellten. In den Interviews hat es immer vergleichsweise lange gedauert, bis die Beschäftigten bereit waren, über ihre berufliche Situation hinaus auch ihre privaten Lebensumstände zu thematisieren. Hier war „Fingerspitzengefühl“ gefragt, um einen Blick „hinter die Kulissen“ der Arbeitssituation werfen zu können und einen tieferen Eindruck von der Befindlichkeit nicht nur des Berufsmenschen und „professionals“ zu erhalten. Die sehr ausgeprägte Leistungsorientierung machte es für die meisten nicht einfach, auch die Existenz von Unsicherheitszonen und Belastungen, die sich mit der Arbeit verbinden, einzuräumen und zu reflektieren. In vielen Fällen ist es aber gelungen, die Angestellten auch für dieses mehr oder minder sensible Thema zu gewinnen. Dass die Problematik der „work-life-balance“ in den meisten Unternehmen keine wirkliche Konjunktur hat, liegt aber *zweitens* auch daran, dass sie nicht alle Beschäftigten im gleichen Maße berührt und sie insofern kein flächendeckendes Problem darstellt. Denn neben der Arbeitssituation und deren jüngster Entwicklung spielt vor allem die jeweilige Konstellation der privaten Lebensumstände eine herausragende Rolle bei dem Versuch, Beruf- und Privatleben ins Gleichgewicht zu bringen.

So sind 58% aller Angestellten der Überzeugung, dass der Familienstand erhebliche Auswirkungen auf das berufliche Selbstverständnis hat und immerhin 30% aller Beschäftigten räumen ein, dass sie ohne ihre Partnerin mehr oder minder rund um die Uhr arbeiten würden. Wie hoch die Bedeutung der familiären Konstellation für die Verarbeitung der Arbeitssituation und die daraus entstehenden möglichen intra- und interpersonellen Konflikte ist, verdeutlicht die Auswertung der Stellungnahmen unter Berücksichtigung des jeweiligen Familienstandes. Wie die Grafik 52 zeigt, spielt der Familienstand

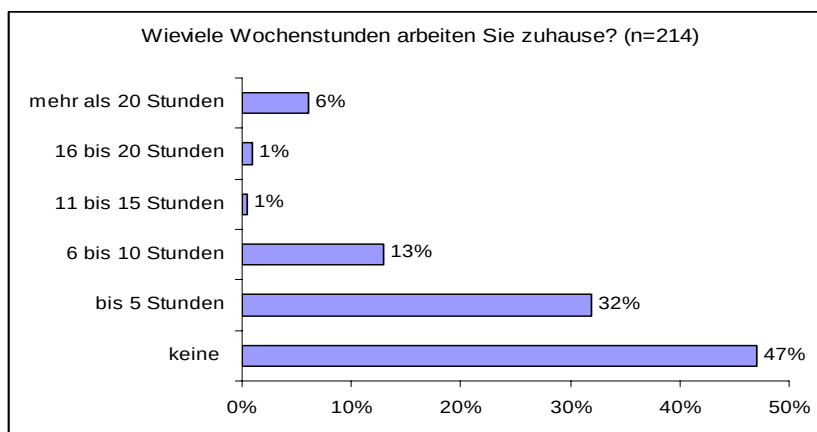
sowohl bezogen auf die Selbstwahrnehmung wie auch hinsichtlich der äußeren Problemsicht eine zentrale Rolle.



Grafik 52: Auswirkungen Familienstand

Die individuelle Sicht auf den Beruf wird also vor allem durch die Frage beeinflusst, ob die Betroffenen Kinder haben oder nicht. Solange die Beschäftigten „nur“ für sich alleine verantwortlich sind, stellt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in erster Linie eine mehr oder minder praktische „Organisationsproblem“ dar. Die Qualität der intrapersonellen Konflikte – das Abwägen zwischen der Realisierung der beruflichen Interessen, der Bewältigung der täglichen Arbeitsanforderungen und der familiären Bedürfnisse – verändert sich, wenn die Angestellten Kinder haben. Die Bedeutung und der Stellenwert des Berufs für den Einzelnen wandelt sich im Verlauf dieser Statuspassagen.

Wir haben uns dem Problembereich der Erosion der Grenzen von Beruf- und Privatleben in einem ersten Schritt über die Frage genähert, wie viele Stunden die Beschäftigten in der Woche zu Hause arbeiten. Die Grafik 53 belegt, dass immerhin 32% regelmäßig bis zu 5 Stunden zu Hause arbeiten und 13% jede Woche 6-10 Stunden zu Hause für das Unternehmen tätig sind. Allerdings gibt knapp die Hälfte der Beschäftigten an, gar nicht zu Hause arbeiten.



Grafik 53: Arbeitsstunden pro Woche zu Hause

Insgesamt haben wir in den Interviews den Eindruck gewonnen, dass die Angestellten verstärkt bemüht sind, die Trennung zwischen Arbeits- und Privatsphäre zumindest in räumlicher Hinsicht aufrechtzuerhalten. Das folgende Zitat ist diesbezüglich charakteristisch für die Haltung der Mehrheit unserer Befragten:

„Zu Hause arbeite ich nur in absoluten Ausnahmefällen. Ich kann das auch quantifizieren, ich hab das vielleicht in den zwei Jahren drei Mal gemacht. Und zwar mache ich das auch aus psychohygienischen Gründen nicht. Ich mache dann lieber hier einfach länger, aber ich möchte eine strikte Trennung haben zwischen Arbeit und Privatem. Probleme gibt es damit nicht, denn gemessen wird im Prinzip: Sind die Ergebnisse in einem Zeitraum in angemessener Qualität da, liegen die vor? Ich hab den Freiraum, es zu Hause zu machen, wenn ich mal einen Bericht hab, einen Antrag oder ein Angebot schreiben muss. Dann könnte ich das auch zu Hause machen, will ich aber nicht. Weil zu Hause ist zu Hause. Zumindest was das Arbeiten angeht, man hat's ja eh im Kopf, das ist schon schlimm genug, dass man's im Kopf mit nach Hause nimmt.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 08, Absatz 48)

Das Statement macht aber auch deutlich, dass die Verteidigung der Privatsphäre eben nur zum Teil gelingt. Zwar kann die „physische“ Präsenz der Arbeit zu Hause bspw. in Form von Unterlagen oder Akten meist erfolgreich verhindert werden – allerdings oft nur zum Preis einer längeren Verweildauer im Unternehmen. Insofern gelingt es den Befragten die grundsätzliche Diffusion der Arbeitsorte zu unterbinden, also einer Entgrenzung der Arbeit in räumlicher Perspektive partiell entgegenzuwirken. Das grundsätzliche Problem der Nichtbewältigung des Arbeitsaufkommens in dem dafür vorgesehenen regulären zeitlichen Rahmen wird dadurch aber nicht gelöst. Derartige Ausweichbewegungen nach dem Motto „dann bleib´ ich lieber ein bisschen länger in der Firma“, fanden wir sehr häufig vor. Dass die Betroffenen mit einer solchen Bewältigungsstrategie den Kern der Problematik nicht in den Griff bekommen, verdeutlicht der letzte Satz des obigen Zitats: „[...] man hat's ja eh im Kopf, das ist schon schlimm genug, dass man's im Kopf mit nach Hause nimmt.“ Von diesem Phänomen sind nahezu alle von uns interviewten Angestellten betroffen. Die Arbeit lässt sie nicht los und sei es „nur“ gedanklich. Dabei haben wir die verschiedensten Grade und Intensitäten solcher „Abhängigkeiten“ und Grenzverwischungen gefunden:

„Ich hab jetzt 2 Wochen Urlaub, und ich bin jeden Tag bisher wenigstens einmal in der Firma gewesen und hab was für die Firma gemacht. Ich gucke zu Hause in meine e-mails rein. Ich bin da aber vielleicht auch ein Extrembeispiel. Ich glaub, andere in dieser Firma sehen das ganz anders. Wir haben eine sehr große Firmenverbundenheit hier. Ich hab sehr viele Firmen in meinem Leben kennen gelernt, durch die Kundenkontakte. Und in keiner anderen Firma habe ich so einen intensiven Zusammenhalt gefunden, wie hier. Außer bei MTV, da arbeiten die alle für Rock ´n Roll. Aber ansonsten: Abschalten ist nicht möglich. Ich hab in den letzten 3 Jahren insgesamt nur eine Woche Urlaub gehabt. Jetzt diese 2 Wochen nicht mitgerechnet. Das ist also mein erster Urlaub nach 3 Jahren ungefähr [...] und die erste Woche ist sicherlich verschenkt, weil ich die erste Woche erst mal runter schalten müsste. Und das wird mir wahrscheinlich so schnell nicht gelingen. (Interview HQA 04, Unternehmen 02, Absatz 64)

Der Umgang mit der Problematik ist also von Person zu Person sehr unterschiedlich. Im vorangestellten Fall handelt es sich um einen alleinstehenden 30jährigen Leiter einer Softwareentwicklungsabteilung. Seine Arbeit ist für ihn der Lebensmittelpunkt, ihr ordnet er seine gesamte Lebensführung unter. Die Tragweite der eigenen „Unfähigkeit“ die Arbeit hinter sich lassen zu können oder zu wollen, hängt sehr stark von verschiedenen persönlichen Charakteristika, der physischen und psychischen Belastbarkeit und eben den privaten Lebensumständen ab. Was für den

Familienvater oder die -mutter eine ungeheure Belastung ist, ist für den anderen eher die Erfüllung der beruflichen Selbstverwirklichung:

„Ich bin da wahrscheinlich ein schlechtes Beispiel, es ist nicht so, dass das jetzt hier üblich ist. Ich bin ledig, habe keine Freundin. Von daher sind auf der privaten Ebene sowieso nicht so viele Unternehmungen im Moment angesagt. Es ist dann auch einfacher, sich eben mal ein bisschen länger in der Firma hinzusetzen, weil eben dann nichts zu Hause auf einen wartet. Ansonsten würde das bei mir wahrscheinlich auch anders aussehen. Wie gesagt, es ist ja keine Pflicht und so, im Moment tu ich's halt, weil ich die Möglichkeit dazu habe, weil mich nichts stört daran. Es hilft der Firma halt eben dementsprechend und irgendwann kriegt man das sicherlich auch mal zurück. Gut, wie gesagt, ich bin da ein relativ schlechtes Beispiel, wahrscheinlich auch in erster Linie für Gewerkschaftler, die dann so was sagen, wie: Ja, der schuftet sich halbwegs zu Tode. Aber, wie gesagt, ich bin damit glücklich.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 08, Absatz 68)

Insbesondere die alleinstehenden jungen Männer in unserer Untersuchungsgruppe verkörpern den Typus des „Hochleisters“ in den Unternehmen. Viele von ihnen verfahren nach dem Motto: „Ich lebe um zu arbeiten“. Allerdings sind viele von ihnen in der Lage, ihr „pathologisches“ Arbeitsverhalten zu reflektieren. Sie unterteilen ihr Berufsleben in unterschiedliche Leistungsphasen und sind überzeugt davon, ihr Arbeitsverhalten sowohl aktuell wie auch in Zukunft selbstbestimmt steuern und den sich verändernden äußeren (privaten) Bedingungen anpassen zu können.

„Also, ich hab halt im letzten Jahr, als es um das große Projekt ging, täglich durchschnittlich vierzehn Stunden gearbeitet und das ist dann einfach unmöglich. Das kann man also in der Konzentration sechs, sieben Monate schaffen, und dann war bei mir auch Licht aus. Und mit der zwölf-Stunden-Belastung, also zehn Stunden arbeitet man immer, sowieso, und dann halt noch mal eine Stunde länger oder so, so kann ich lange arbeiten. Also das ist jetzt eigentlich angenehm. Aber wenn da jetzt eine Familie oder so was dazu kommen würde, dann würde ich das sicherlich noch mal überdenken.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 10, Absatz 75)

In der momentanen Phase ihres Arbeitslebens fühlen sie sich allerdings physisch und psychisch in Lage „alles aus sich raus zu holen“. Die Arbeit macht ihnen „einfach Spaß“, sie empfinden sich als sehr leistungsstark und auch ihre privaten Lebensumstände ermöglichen es ihnen, der Arbeit ihre volle Aufmerksamkeit zu widmen. Zumeist zwischen den Zeilen wird immer auch eine Belohnungserwartung formuliert. Es geht eben nicht nur um die berufliche Selbstverwirklichung, sondern auch um die Verbesserung der eigenen Perspektiven im Unternehmen, die wie beschrieben vergleichsweise beschränkt sind. Einige wenige von diesen, in der Kotthoffschen Diktion „aufstiegsorientierten“ Angestellten sind allerdings auch schon an ihre körperlichen Grenzen gestoßen. Eine Erfahrung, die zwar kein völliges Umdenken nach sich zieht, aber dennoch dazu führt, dass die Befragten ihr Verhalten überdenken und zum Teil kürzer treten. Viele Beschäftigte berichteten in diesem Zusammenhang von einem Lernprozess, den sie durchmachen mussten, ein Umstand, der die Freiwilligkeit der extremen Leistungsverausgabung in einem anderen Licht erscheinen lässt und die prinzipiellen Machtverhältnisse von Kapital und Arbeit in den ansonsten partizipationsorientiert geführten Unternehmen durchscheinen lässt:

„Letztes Jahr hatte ich ein halbes Jahr, wo ich fast nur weg war. Wo ich bestimmt 19 Arbeitstage im Monat unterwegs war. Und jetzt ist es seit einem Vierteljahr so, dass ich vielleicht 3 Tage im Monat unterwegs bin. Inzwischen traue ich mich das auch anzusprechen. Am Anfang war es so, dass ich es einfach gemacht habe, wenn die [Geschäftsleitung] gesagt haben: `Du fährst jetzt gleich los nach (Stadt X)`. Inzwischen kann ich es mir leisten zu sagen: `Nee, mach ich nicht.` Letzte Woche Donnerstag war so`n Vorfall, wo sie morgens gesagt haben: `Mensch, da muss jemand ganz dringend nach (Stadt X), sonst springt der

Kunde vielleicht ab. Und dann ist es am Ende meine Entscheidung, dass ich sagen kann ja oder nein. Wenn es irgendwie geht, mache ich das natürlich im Interesse der Firma.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 02, Absatz 38)

Im Rahmen solcher Lernprozesse geht es jedoch nicht nur um die Emanzipation vom Unternehmen oder um die Fähigkeit der Artikulation und Durchsetzung der eigenen Interessen gegenüber der Firma, sondern auch um die Neujustierung der eigenen Lebensführung, wenn sich die privaten Lebensumstände wandeln. Die Familiengründung bzw. die Geburt der eigenen Kinder stellt hier regelmäßig einen Wendepunkt in der Berufsbiographie dar, der dazu nötigt das Arbeitsverhalten und das berufliches Selbstverständnis zu überdenken:

„Ich bin da mittendrin in diesem Prozess. Das ist mir schon sehr wichtig, dass ich sehen kann, wie meine Tochter aufwächst. Was da so passiert. Dass sie mich kennt und nicht irgendwann sagt. `Wer ist denn der Mann da?` [...] Trotz allem ist mir der Job auch ziemlich wichtig. Also ich hab ein hohes Verantwortungsbewusstsein, was meinen Job angeht. Deswegen ist es nicht immer möglich, beides zu gleichen Teilen zu haben. Die Tendenz geht auf jeden Fall zum Familiären hin. Das lässt sich gar nicht vermeiden. Wenn ich Stress vermeiden will zu Hause. Also, im Augenblick klappt es ganz gut, muss ich ehrlich sagen. Ich bin immer bereit zu sagen, ich mach 2, 3 Tage die Woche, wo ich unterwegs bin. Und dann liegt es halt bei mir, das zu steuern, mich selbst so zu organisieren, dass auch dann die Wochenenden vielleicht der Familie gehören und dass ich abends nicht so spät nach Hause komme. Man muss dran arbeiten. So ist das.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 02, Absatz 60 – 62)

Mit der Familiengründung beginnt der eigentliche Spagat zwischen Beruf und Privatleben und das Problem der „work-life-balance“ wird plötzlich virulent für die Beschäftigten. Sie sehen sich dann dem schwierigen Problem gegenüber, die beruflichen Leistungsanforderungen und ihre eigenen Arbeitserwartungen mit ihrer neuen privaten Rolle in Einklang zu bringen. Obwohl die meisten, die sich in einer derartigen Situation befinden, und dies sind in unserer Untersuchungsgruppe nicht wenige (immerhin ein Viertel aller Befragten hat Kinder und lebt in einer Ehe oder eheähnlichen Lebensgemeinschaft), fest davon überzeugt sind, die aus den beiden Lebensbereichen resultierenden divergierenden Rollenanforderungen in den Griff zu bekommen, spricht vieles dafür, dass es sich bei diesem Lernprozess um kein zeitlich begrenztes Phänomen handelt, sondern dass es sich hierbei um ein immer wiederkehrendes Aushandlungsproblem dreht, für das es sehr schwierig ist, stabile Arrangements zu finden:

„Wenn ich zu Hause ankomme, bin ich natürlich noch manchmal genervt. Muss ich mir dann schleunigst abgewöhnen. Was natürlich nicht immer klappt. Klar, geschlaucht bin ich auch, aber im Augenblick geht das eben nicht anders. [...] Dann wird das natürlich manchmal ein sehr schweigsamer Abend zwischen meiner Frau und mir, muss man auch mal ehrlich zugeben. Das heißt: Glotze und 10 Uhr `Augen zu`. Dann wird da kaum was erzählt. Aber manche Abende sitzen wir rum, trinken ein bisschen Rotwein und quasseln den ganzen Abend. Also, dass ist sehr unterschiedlich. Im Augenblick ist so: Ich bring die Kinder schon ins Bett, da hält sie mir nicht den Rücken frei. Will sie auch nicht, will ich auch nicht. [...] Aber sonst hält sie mir den Rücken frei, klar. Brauch ich ständig, muss man so sagen. Sie fängt ja irgendwann auch wieder an zu arbeiten, nächstes Jahr denke ich. Aber dann bleibt das auch, bin ich mir ganz sicher.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 02, Absatz 82 – 85)

Nicht selten gelingen solche Arrangements nur, weil die Lebenspartner auf eher traditionelle Rollenverteilungen innerhalb der Familie zurückgreifen. Inwieweit diese Arrangements dauerhaft tragfähig sind, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden. Hierfür wäre es notwendig gewesen, auch die Sichtweisen und Meinungen der jeweiligen LebenspartnerInnen mit in die Bewertung

aufzunehmen. Dies war im Rahmen unseres Vorhabens allerdings nicht möglich. In jedem Falle kann aber festgehalten werden, dass viele Beschäftigte, die eine Familie haben, zwischen den beruflichen Anforderungen und ihren privaten Bedürfnissen regelrecht hin und her gerissen sind und im Zweifel die privaten Bedürfnisse den beruflichen Anforderungen unterordnen:

„Für mich steht natürlich an erster Stelle die Frau, Ehe usw., Familie, klar, gar keine Frage, aber dann kommt die Arbeit. So, was die Zeitenpriorisierung angeht ist ganz klar, wenn die Arbeit ruft, dann ruft eben die Arbeit, und das weiß meine Frau und das hat sie einfach zu akzeptieren, das tut sie auch. Schließlich kommt da eben auch das Geld her, was wir dann zum Leben haben.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 08, Absatz 67)

In der qualitativen Vorstudie hatten wir nur einen Fall, in dem die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in letzter Konsequenz „zugunsten“ des Berufs gelöst wurde, wie der folgende kurze Dialog dokumentiert:

„Ich hatte eine langjährige Beziehung und der hat es dann doch nicht so gefallen, dass ich so selten zu Hause bin. Da ich aber auch keinen Abstand davon nehmen wollte, hab ich mich dann für den Job entschieden.

Frage: „Ist das der Preis fürs Erfolgreichsein?“

„Ja, definitiv. Wobei: Wenn eine Beziehung glücklich wäre, dann würde das sicherlich nicht unbedingt der Grund gewesen sein. [...] Ich glaube, wenn ich jemals meine Traumfrau kennen lernen würde, würde ich da auch mehr drauf eingehen und auch weitaus weniger arbeiten.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 02, Absatz 63–65)

Insgesamt ist die Frage der „work-life-balance“ für fast die Beschäftigten ein brisantes Thema. Allerdings differiert der diesbezügliche Problemdruck und individuelle Handlungsbedarf ebenso deutlich, wie die Art und Weise, in der die Betroffenen mit der Problematik umgehen. Für die Alleinstehenden, dies ist in unserem Sample mit 41% die größte Gruppe, ist der Problemdruck am geringsten, für diejenigen Beschäftigten, die Kinder haben, erscheint die Situation weitaus problembehafteter und konflikträchtiger. Für alle Befragten gilt aber, dass ein wichtiger Bereich im Spannungsfeld zwischen Arbeitsintensität und der Verwirklichung privater Interessen mehr oder minder aufgegeben wird - die berufliche Weiterbildung. Sie wird der in diesem Abschnitt beschriebenen Problematik geopfert, wie aus dem folgenden Zitat hervorgeht:

„Ich bin 3 Tage in der Woche unterwegs. Dann komm ich nach Hause und dann sind wie gesagt Frau und Kinder auch noch da. Da kann man sich entscheiden, ob man Geld für die Scheidung ausgibt oder Geld für das Seminar. Muss ich mal ehrlich sagen.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 02, Absatz 66)

4.4. Fazit: Weder Arbeitnehmer im alten Sinne noch Arbeitskraftunternehmer

Wie lassen sich unsere Ergebnisse nun vor dem Hintergrund des industriesoziologischen Diskurses um neue Arbeitskrafttypen, die für einen grundlegenden Wandel des Verhältnisses von Arbeitskraft und Unternehmen stehen, interpretieren? Stellen die Beschäftigten der Internetbranche ihrer Erwerbsorientierung nach nun den Prototypen des Arbeitskraftunternehmers dar, der sich durch eine erweiterte Selbstkontrolle, eine verstärkte Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeit und den Willen zur „Verbetrieblichung“ bzw. Selbst-Rationalisierung seiner gesamten Lebensführung

auszeichnet? Unser diesbezügliches Fazit fällt ambivalent aus – ähnlich wie die Beschreibung der Arbeitssituation der HQA. Die dem Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers zugeschriebenen Facetten skizzieren durchaus treffend die zentralen beruflichen Anforderungen, die aus der aktuellen Leistungssituation für die Beschäftigten erwachsen. Zur Charakterisierung des beruflichen Selbstverständnisses der Angestellten in den Internetfirmen taugt die idealtypische Konstruktion des Arbeitskraftunternehmers allerdings nur bedingt. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Angestellten in ihren beruflichen Handeln und in der Bewältigung ihrer Arbeitssituation kaum strategisch und noch weniger zielgerichtet bzw. in erster Linie zweckrational vorgehen. Sie planen in vergleichsweise kurzen Horizonten und agieren vielfach intuitiv – in jedem Falle handeln sie bezogen auf die Verwertung ihrer beruflichen Qualifikationen und Fähigkeiten nicht vordringlich nach wirtschaftlichen Rentabilitätsüberlegungen, wie dies die (Sozial-)Figur des Arbeitskraftunternehmers nahe legt. Die grundsätzliche Bereitschaft und das Bemühen der Beschäftigten, ihre zentralen beruflichen Interessen mit den Bedürfnissen des Unternehmens in Einklang zu bringen, sollte dabei nicht als ein Indiz für eine unternehmerische Haltung sich selbst und der Arbeit gegenüber fehlgedeutet werden. Trotz der Krisenerfahrung, des gestiegenen Marktdruckes und der merklich höheren Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Rechnungen in den Unternehmen konnten wir eine *verstärkte Ökonomisierung* der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen im Sinne einer eigenständigen zielgerichteten und strategischen Entwicklung, Nutzung und Verwertung des individuellen Arbeitsvermögens in der Untersuchungsgruppe nicht nachweisen.

Der überwiegende Teil der HQA verfügt stattdessen über eine ausgeprägte Beitragsorientierung, versteht sich als wichtiger Teil der betrieblichen Leistungsgemeinschaft und ist seinem Unternehmen gegenüber loyal. In der Verwertung des eigenen Arbeitsvermögens orientieren sich die Beschäftigten nicht ausschließlich an der Optimierung ihrer individuellen (materiellen) Situation, sondern sie „schnüren ein Gesamtpaket“. Auf der einen Seite streben sie nach einem Gleichgewicht bezogen auf die Realisierung ihrer wesentlichen beruflichen Interessen, in fachlich-inhaltlicher, prozessbezogener und sozialer Hinsicht. Auf der anderen Seite orientieren sie sich mit Blick auf ihre Einkommenserwartungen auch an der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens. Eine herausgehobene Bedeutung hat für sie zudem die soziale Qualität der Arbeit. Kollegialität, Hilfsbereitschaft und ein offener, zum Teil auch freundschaftlicher Umgang miteinander sind den meisten ein wichtiges Anliegen. Was den Erhalt der eigenen Arbeitsfähigkeit angeht, so sind sich die Beschäftigten durchaus darüber im Klaren, dass ihr beruflicher Erfolg und ihre weiteren Perspektiven in hohem Maße davon abhängen, inwieweit sie ihre Qualifikationen auf dem „neuesten Stand der Dinge“ halten. Sie sind aber vergleichsweise weit davon entfernt, den Wert ihrer Arbeitskraft im Sinne einer individuellen Produktionsökonomie strategisch voranzutreiben und betriebsintern wie betriebsübergreifend offensiv zu vermarkten. Die Entwicklung der eigenen Kenntnisse und Qualifikationen orientiert sich vielmehr am konkreten betrieblichen Bedarf, sie wird sehr aufgabenbezogen verstanden und ist eher kurzfristig angelegt. Was das Bestreben hinsichtlich der außerbetrieblichen Verwertung der eigenen Arbeitskraft und eine darauf abzielenden Vermarktung der persönlichen beruflichen Fähigkeiten und Leistungen anbelangt, so konnten wir feststellen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitsmarktchancen zwar trotz der objektiven Verschlechterung der Arbeitsmarktsituation im Zuge der Branchenkrise sehr positiv einschätzen. Ihr Weiterbildungsverhalten

lässt aber erkennen, dass sie die Notwendigkeit einer strategischen Entwicklung ihres Qualifikationsportfolios (noch) nicht wirklich verinnerlicht haben. Mit Blick auf den Erhalt der eigenen „employability“ legen sie vielmehr eine problematische Sorglosigkeit an den Tag.

Was die „erweiterte Selbstkontrolle“ der Arbeitenden betrifft, so gilt für die Beschäftigten in den Internetfirmen in der Tat, dass sie ihre eigene Arbeit in hohem Maße selbst steuern und überwachen müssen und dies durchaus auch im Sinne allgemeiner Unternehmenserfordernisse tun. So übernehmen sie – abstrakt gesprochen – tatsächlich die Aufgabe, das „Rohprodukt“ ihrer Arbeitskraft in ein brauchbares „Vorprodukt“ zu verwandeln. Dieser Prozess umfasst sowohl die Flexibilisierung der Arbeitskraft in fachlicher Hinsicht, wie auch die zeitliche Strukturierung der Arbeitsleistung und die räumliche Regulierung der Arbeit. Für hochqualifizierte Wissensarbeiter ist ein solches Vorgehen bzw. eine solche Haltung ihrer Arbeit gegenüber aber nicht wirklich neu. Die Sicherstellung der Leistungsverausgabung basiert mit Blick auf die hier interessierenden Berufsgruppen traditionellerweise weniger auf dem Prinzip der Fremdkontrolle als vielmehr auf einem spezifischen kooperativen Vertrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Das diesem Vertrauensverhältnis entsprechende Tauschgeschäft lautete: Große Handlungs- und Gestaltungsspielräume gegen Verantwortungsübernahme, Eigenverantwortlichkeit und Engagement. In diesem Sinne haben die HQA den Transformationsprozess ihrer Arbeitskraft von der „Rohware“ zum veredelten „Vorprodukt“ immer schon in hohem Maße selbst gesteuert und überwacht. Die hierfür grundsätzlich notwendige Motivation ist in den bereits angesprochenen zentralen Arbeitserwartungen der Beschäftigten zu finden. Ihre Arbeit soll zum einen fachlich-inhaltlich anspruchsvoll und abwechslungsreich sein, die Möglichkeit der kreativen Gestaltung beinhalten und ihren professionellen Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechen; zum anderen erwarten sie von ihrem Unternehmen, dass es die für die Verwirklichung dieser zentralen beruflichen Interessen notwendigen Freiräume in der Arbeitsorganisation zur Verfügung stellt und eine vergleichsweise hohe Autonomie im Arbeitsprozess selbst garantiert.

Die von uns befragten Angestellten sind mit ihrer diesbezüglichen Leistungssituation trotz der beschriebenen Ambivalenzen, die sich vor allem aus den Defiziten der hoch flexiblen Arbeitsorganisation und damit eng verschränkt, aus der hohen Arbeitsintensität ergeben, im Großen und Ganzen eher zufrieden als unzufrieden. Für sie halten sich die Vor- und Nachteile der unternehmensseitig geforderten Selbst-Kontrolle der Leistungsverausgabung auch deshalb (noch) die Waage, weil sie das Gefühl haben, dass sie diesen Prozess im Einzelfall steuern können. Sie sind überzeugt davon, ihre Situation selbst kontrollieren und bei Bedarf regulierend eingreifen zu können. Diese Überzeugung basiert vor allem auf dem Wissen um die eigene Leistungsfähigkeit und auf dem Rückhalt, den die meisten Angestellten durch die betrieblichen Sozialbeziehungen, durch ihr Verhältnis zu Kollegen und zum Management erfahren. Die problematischen Nebenfolgen ihrer Leistungssituation zeigen sich vor allem in der persönlichen Herausforderung, ein tragfähiges Arrangement mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu finden. Die Angestellten bewegen sich hier in einem hoch konflikträchtigen Spannungsfeld zwischen der Bewältigung der an sie gestellten beruflichen Anforderungen, der Verwirklichung ihrer persönlichen beruflichen Interessen und der Befriedigung ihrer außerberuflichen Bedürfnisse.

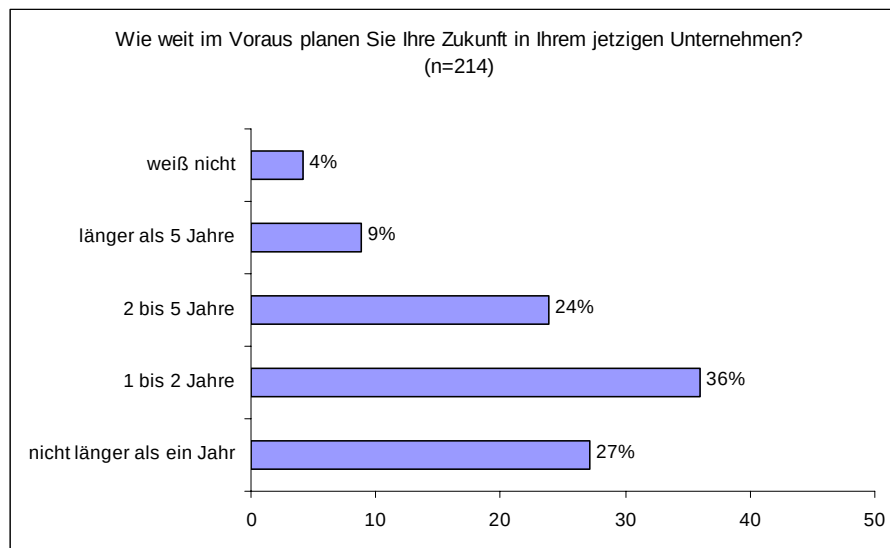
Diese Problematik trifft allerdings nicht alle Beschäftigten in der gleichen Weise und Intensität. Generell ist zwar ein äußerer Zwang zur *Verbetrieblichung* der alltäglichen Lebensführung zu erkennen, die unterschiedliche Verarbeitung der Problematik zeigt aber auch, dass von einer aktiven „Selbst-Rationalisierung“ des gesamten Lebenszusammenhangs im Sinne einer bewussten Durchgestaltung und systematischen Ausrichtung der Privatsphäre an den beruflichen Erfordernissen, nur für einen Teil der Beschäftigten die Rede sein kann. Am ehesten trifft eine solche Beschreibung auf die (sehr) jungen, alleinstehenden und männlichen Angestellten zu. Sie richten ihr Leben tatsächlich in erster Linie nach ihrem Beruf aus. Doch auch für diese Gruppe von Beschäftigten gilt: Sie betrachten das von ihnen getroffene Arrangement als zeitlich begrenzt. Die Arbeit macht ihnen Spaß, sie fühlen sich leistungsstark und die privaten „Verpflichtungen“ halten sich in Grenzen, so dass sie sich voll auf ihre Berufstätigkeit konzentrieren können. Weitaus schwieriger und belastender gestaltet sich die Situation für diejenigen Angestellten, die ihr Leben nicht den Erfordernissen der Arbeit unterordnen können oder wollen. Sie sind zu einer täglichen Gratwanderung zwischen Beruf und Familie gezwungen und „kämpfen nicht selten an zwei Fronten“. Insgesamt muss festgehalten werden, dass unsere Ergebnisse die fortschreitende problematische Erosion der Grenzen von Beruf und Privatsphäre generell bestätigen. Die Angestellten sind aber nicht gewillt, dies stillschweigend hinzunehmen und mit einer systematischen Organisation ihres gesamten Lebenszusammenhangs darauf zu reagieren.

Die Verarbeitung der Leistungssituation deutet unserer Meinung nach auf die Existenz eines „neuen psychologischen Vertrages“ zwischen Beschäftigten und Unternehmen hin, der auch Ausdruck eines sich wandelnden beruflichen Selbstverständnisses der Angestellten ist. Während der "alte psychologische Vertrag" dadurch gekennzeichnet war, dass das Unternehmen den Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz, regelmäßige Gehaltserhöhungen sowie eine verlässliche berufliche Perspektive bietet, und der Arbeitnehmer dies im Gegenzug mit seiner Loyalität gegenüber der Firma und der Bereitstellung seines Wissens und Könnens honorierte, ist der neue psychologische Vertrag hinsichtlich all dieser Facetten auf beiden Vertragseiten eher durch Unsicherheit, Flexibilität und Eigenverantwortung gekennzeichnet. Die Unternehmen können und wollen keine dauerhaften Arbeitsplatzgarantien, sichere Aufstiegsperspektiven und verlässliche Gehaltssteigerungen nach dem Senioritätsprinzip mehr geben. Die Beschäftigten besitzen im Gegenzug nur eine gering ausgeprägte Versorgungserwartung gegenüber dem Unternehmen, haben kürzere Planungshorizonte und begnügen den höheren beruflichen Risiken mit einer größeren Mobilität und Flexibilität:

„Wenn ich merke, dass hier gravierende Fehlentwicklungen da sind, nehmen wir mal ein Beispiel, unser Vorstand, mit dem ich sehr gut klar komme, fährt vor den Baum, ist tot. Anderer Vorstand kommt, der entpuppt sich als arsch oder als inkompetent oder hat einfach Ideen, von denen ich sage, das sind nicht Ideen, die ich gerne hier sehen möchte, ja, dann suche ich mir was anderes.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 05, Absatz 149)

Das die Angestellten mit ihrer aktuellen Arbeitssituation in dem beschriebenen Ausmaß zufrieden sind, erklärt sich schließlich auch dadurch, dass der „alte psychologische Vertrag“ im hier interessierenden Feld auch vor der Krise keine prägende Kraft besaß. Vielmehr galt bereits zu Beginn der Arbeitsbeziehung der „neue psychologische Vertrag“, an dessen Inhalten sich die gegenseitigen Erwartungen justierten. Anders als in vielen Unternehmen der „Old Economy“, in denen der „alte

psychologische Vertrag“ von Unternehmensseite durch die massiven Reorganisationsbemühungen in Form von Hierarchieabbau, der Neuordnung der Gehalts- und Gratifikationsmodelle und einem umfassenden Personalabbau faktisch aufgekündigt wurde, wussten die Angestellten in den Internetfirmen von Anfang an, worauf sie sich einlassen. Die meisten der von uns befragten Angestellten waren sich des Risikos bewusst, das sie mit einem Wechsel bzw. einer Anstellung in der Branche eingehen. Für sie überwogen aber die vermeintlichen Vorteile des „Arbeitens in der New Economy“. Eine wesentliche Folge des „neuen psychologischen Vertrages“ ist in dem Umstand zu sehen, dass die Angestellten mit dem Unternehmen in einer im Vergleich zu früher „lockeren“ Verbindung stehen. Das meint nicht, dass die Loyalität der Angestellten der Firma gegenüber weniger ausgeprägt wäre. Sie ist nach wie vor vorhanden, oftmals jedoch sehr stark vermittelt über die Identifikation des Einzelnen mit seiner Arbeit. Verschoben hat sich aber der zeitliche Horizont, den Beschäftigte wie Unternehmen der Arbeitsbeziehung zugrundelegen. Die folgende Grafik 54 verdeutlicht dies aus Sicht der Beschäftigten:



Grafik 54: Planungshorizont

Auch die Geschäftsführer können einer solchen, eher auf Kurzfristigkeit angelegten Beziehung zwischen Angestellten und Unternehmen einiges abgewinnen:

„Ich bin als Unternehmer gar nicht wahnsinnig daran interessiert, das Leute hier mental einparken. Zwei, drei Jahre, hohe Leistung, viel Spaß, und dann das Unternehmen verlassen finde ich ein sehr gesundes Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, gerade wenn man mit vergleichsweise jungen Leuten zusammenarbeitet.“ (Interview GF, Unternehmen 07, Absatz 22)

Für viele Firmen, insbesondere im hier interessierenden Feld der wissensbasierten Arbeit, stellen die kurzen Planungshorizonte der Mitarbeiter mit Blick auf die Know-how-Sicherung aber eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Wie sich die veränderte Arbeitsbeziehung auf der Grundlage des „neuen psychologischen Vertrages“ auf die Praxis der Interessenregulation in den Unternehmen auswirkt, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

5 Interessenregulation und Mitbestimmung in der Internetwirtschaft

In der Debatte um die Zukunft der Mitbestimmung wird die IT-Industrie oft als „Paradebeispiel“ für innovative Entwicklungen von Erwerbsarbeit angeführt (vgl. bspw. Boes/Baukrowitz 2002; Martens 2003). Die IT-Industrie steht in diesem Kontext für neue Arbeits- und Organisationsweisen, für eine neue Verfasstheit von (Wissens-) Arbeit, für Verschiebungen in den Relationen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (bis hin zu Neudefinitionen des Status von Management und Beschäftigten) und sie steht für das Verschwinden von alten und das Entstehen von neuen Belastungspotenzialen. Grosso modo ist man sich einig, dass die Erosion von traditionellen Positionierungen und Prinzipien im Übergang zur Wissensgesellschaft eine Herausforderung für die verfasste Mitbestimmung darstellt. Die Diskussion um mögliche Entwicklungsperspektiven ist allerdings im Kern durch vier mehr oder minder widerstreitende Positionen gekennzeichnet:

(1) Heidenreich und Töpsch (1998) sowie Abel, Braczyk, Renz und Töpsch (1998) haben bei ihrer Analyse der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie eine Heterogenität von Regulationsmustern, Arbeits- und Organisationsstrukturen festgestellt. Sie setzen die Heterogenität mit einem ernstzunehmenden Bedeutungsverlust der traditionellen Regulationsstrukturen unter den Beschäftigungsbedingungen der Wissens- und Kommunikationsgesellschaft gleich. Auf der Grundlage ihrer dreigeteilten Typologie der Arbeitsregulation – der tariflichen, der unternehmensbezogenen sowie der individualisierten Regulierung – stellen sie für den Bereich der Internetwirtschaft (hier: Multimedia und Softwareindustrie) fest:

„[Die individualisierte Regulierung] charakterisiert Unternehmen, die in den jungen Wachstumsbranchen agieren, neu gegründet sind und hochqualifizierte Angestellte beschäftigen. [...] In diesen Unternehmen [...] stehen kreative Prozesse im Vordergrund der Tätigkeiten. Weder sind dort die Beschäftigten – im Unterschied zu den Kernindustrien – gewerkschaftlichen Positionen gegenüber besonders aufgeschlossen, noch steht das Management in der Tradition der formalisierten und standardisierten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.“ (Abel et al. 1998, 38)

In der IT-Branche seien vor allem selbstbewusste Beschäftigte tätig, die ihre Qualifikation und Kreativität als „bargaining chip“ gegenüber dem Unternehmen einsetzen, um ihren Interessen Geltung zu verschaffen. Dabei böten die wenig verregelten Arbeitsbedingungen den Beschäftigten größere Handlungsspielräume bei der Interessendurchsetzung, als dies bei tarifvertraglichen Regelungen der Fall ist. (Vgl. Heidenreich/Töpsch 1998, 39)

(2) Voß und Pongratz (1998) beschreiben den Arbeitskraftunternehmer als den Prototyp einer veränderten Arbeitskraftnutzung (siehe auch Kapitel 4) und sehen in dieser Veränderung zugleich eine Verschiebung der Interessengegensätze von der politischen Arena des Betriebes auf die individuelle Ebene. Im Sinne eines Idealtypus verkörpert der Arbeitskraftunternehmer ihrer Meinung nach nicht nur die Auflösung einheitlicher Interessen und deren übergeordneter Vertretung. Er steht ebenso für eine „neue Stufe der Dämpfung und Abstraktifizierung des Kapital-Arbeit-Konflikts“: Betriebliche Kontroll- und Führungsfunktionen werden in einer Art und Weise von der Management- auf die Arbeitnehmerebene verlagert, dass der Arbeitskraftunternehmer „[...] nahezu schon das Lager gewechselt hat und seine objektive Interessenlage als Arbeitskraft kaum mehr erkennbar ist“ (Voß /

Pongratz 1998, 152). Daher fordern sie einen tiefgreifenden Rollenwandel der traditionellen Institutionen der kollektiven Interessenvertretung. Da sich die Beschäftigten nunmehr als „Unternehmer der eigenen Arbeitskraft“ verändern, sollen sich Gewerkschaften und Betriebsräte auf eine unterstützende Beratung der individuellen Selbstvertretungsbemühungen konzentrieren, um „[...] neue Arbeits-, Lebens- und Gesellschaftsqualität zu schaffen, d.h. die latenten ‚zivilisatorischen‘ Potentiale der neuen Form von Arbeitskraft zu nutzen“ (Voß / Pongratz 1998, a.a.O.).

(3) Dörre (2001) sowie Boes (2003) gehen schließlich von einer dauerhaften Stabilität der Institutionen der verfassten Mitbestimmung aus, allerdings unter den Bedingungen eines grundlegenden Wandels „im Inneren“. Dörre macht einen neuen „marktzentrierten Kontrollmodus“ dafür verantwortlich, dass in der postfordistischen Ära eine „Umkehrung der Prioritäten“ in den Tauschbeziehungen zu konstatieren ist. Infolgedessen gewinnt anstelle des fordistischen Prinzips der Verhandlung über eine „Abkopplung der Lohnarbeit vom Marktrisiko“ nunmehr eine „Rückkopplung abhängiger Arbeit an Marktrisiken“ an Bedeutung. Boes sieht es vor dem Hintergrund seiner empirischen Arbeiten *nicht* als erwiesen an, dass „[...] die Kerninstitutionen der deutschen Arbeitsbeziehungen, der Tarifvertrag und die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz, in der IT-Industrie weiter abgebaut werden. Es geht [lediglich, d.Verf.] um einen Formwandel“ (Boes 2003, 733). Dieser Wandel betreffe in erster Linie das „traditionelle Instrumentarium“ der Interessenvertretung, das zukünftig das individuelle Handeln der Beschäftigten zum Ansatzpunkt nehmen müsse, um so der strukturellen Heterogenität der Beschäftigten Rechnung tragen zu können. Am Ende werde sich zeigen müssen, ob es gelingt, die Widersprüche, die sich mit der verstärkten Ökonomisierung und der spezifischen neuen Form der Autonomie im Arbeitsprozess verbinden, „[...] zu politisieren sowie individuelles Handeln und kollektive Institutionen in ein produktives Verhältnis zu bringen [...]“ (Boes 2003, 736).

(4) Auch Kotthoff stellt „angesichts neoliberaler Deregulierungs- und Flexibilisierungstendenzen“ (Kotthoff 2001) die Frage nach der Zukunft der Mitbestimmung. Er warnt allerdings vor übereilten positiven wie auch negativen Spekulationen, da die Anzahl aktueller empirischer Studien zur Mitbestimmung für eine fundierte Prognose noch zu gering sei. Zum einen besagt das „Verbetrieblichung-Entbetrieblichungs-Dilemma“, dass für den Betriebsrat die Kluft zwischen wachsender Aufgabenlast und abnehmenden Handlungsmöglichkeiten größer wird; zum anderen sieht Kotthoff eine große Herausforderung für die Zukunft der Mitbestimmung in der Tatsache begründet, dass Betriebsräte nicht mehr selbstverständlich die Organisationsarbeit für die Gewerkschaften leisten. Er beobachtet einen Wandel zu einem nicht-polaren Interessenverständnis der betrieblichen Akteure, das auf der Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit in den Unternehmen vor Ort gründet (vgl. dazu auch Bosch 1997; Dörnen 1998). Zu erwarten sei insgesamt eine noch stärkere Pluralisierung der Mitbestimmung: „Und unter den neu hinzukommenden Varianten wird es einige geben, die ebenso wie das Hochqualifizierten-Modell von Mitbestimmung gewerkschaftsfern oder gar gewerkschaftsfrei sein werden.“ (Kotthoff 2001, 12)

Allerdings hat sich der Tenor in der Diskussion um die Zukunft der Mitbestimmung in den vergangenen zwei Jahren spürbar verändert. In den Boomzeiten der Internetwirtschaft wurde den Akteuren der verfassten Mitbestimmung von vielen Beobachtern bereits die „Totenglocke“ geläutet. Insbesondere in den neuen Wachstumsbranchen und jenen, vor allem durch kleinbetriebliche

Strukturen und hochqualifizierte Belegschaften charakterisierten Segmenten der IT-Industrie, in denen Betriebsräte und Gewerkschaften sich jeher schwer taten Fuß zu fassen, schien ihr Schicksal nunmehr endgültig besiegelt: Sie galten als Auslaufmodelle. Das Urteil lautete: „Mitbestimmung ist für die New Economy nicht gemacht.“⁷⁸ Passgenau und zukunftsfähig schienen hingegen die vielfach anzutreffenden alternativen Mitbestimmungsgremien wie Round Tables, Beiräte oder Plenen, in denen der Interessenaustausch zwischen Unternehmen und Mitarbeitern „organisiert“ ist.⁷⁹ Mit der Krise in den neuen Wachstumssegmenten der IT-Industrie wendete sich das Blatt. Geradezu euphorisch wurde nun die Nachricht von Betriebsratsgründungen in einigen der Vorzeigeunternehmen der Internetwirtschaft wie bspw. Pixelpark, Amazon oder Kabel New Media von den Gewerkschaften aufgenommen. Eine „Umfrage“ der Zeitschrift Computerwoche, die ergeben hatte, dass 73% der an der Befragung beteiligten „Computer-Experten“ (ca. 1000 Antworten) einen Betriebsrat in IT-Unternehmen sinnvoll finden, schien so etwas wie eine Zeitenwende einzuläuten.⁸⁰ Erste empirische Studien verwiesen auf ein wachsendes Interesse der IT-Beschäftigten an klassischen Regulationsformen und ihren Institutionen (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002).⁸¹ Betriebsräte und Gewerkschaften schienen nun auch in der Internetwirtschaft auf dem Vormarsch, wie connexx.av in ihrer Untersuchung „Neue Branche - Alte Muster“ (Brasse 2003) festgestellt hat:

„[...] fast wie ein Märchen erscheint heute die Geschichte, die kurz vor der Jahrtausendwende an den Börsen der Welt geschrieben wurde. [...] Irgendjemand hatte INTERNET gerufen, und damit Hoffnungen geweckt und Visionen eröffnet: [...] Doch die Visionen platzten wie die Blasen an der Börse. Reichtümer und das Wir-Gefühl verschwanden. Die Realität hielt mit Sparzwang, Entlassungswellen und Firmenpleiten Einzug in die Welt der Dotcoms und Medienunternehmen. Jetzt wurde vielen Arbeitnehmern klar, dass sie die Dinge nicht mehr alleine regeln konnten. [...] Persönliche Beratung, Betriebsratsgründungen und kollektive Regelungen waren auf einmal ein Thema [...]“ (Brasse 2003, 2).

Nicht zuletzt aufgrund der Dynamik, mit der sich die IT-Branche nach wie vor verändert, stellt sich jedoch die Frage, welche der beschriebenen Tendenzen und Szenarien lediglich Teile von vergangenen und aktuellen Mythen darstellen und welche Entwicklungen empirisch haltbar und von

⁷⁸ Veranstaltungsbericht „Zur Tagung „Eigene Wege – Kooperative Führung in IT- und Multimediaunternehmen“ am 19.5.2000; <http://www.Unternehmenskultur.org/mitbest/dialoge-it2.html>

⁷⁹ Bereits während des Internetbooms wurde allerdings von den Kritikern solcher Modelle ihre Tragfähigkeit in Krisensituation angezweifelt. Im Falle einer ernsthaften Konflikts fehle diesen Modellen die Rechtsgrundlage, auf der die Interessen der Beschäftigten tatsächlich auch gegen die Unternehmerinteressen durchgesetzt werden könnten. Die Attraktivität klassischer Regulationsformen würde darüber hinaus in dem Moment steigen, in dem die Belegschaften älter würden und sich die privaten Lebensumstände (Familie, Kinder) dergestalt änderten, dass sie mit den beruflichen Leistungsanforderungen (lange Arbeitszeiten, räumliche Mobilität, etc.) zwangsläufig kollidierten (vgl. „Mitarbeiterbeteiligung statt Mitbestimmung? Einblick 12/00, S. 5).

⁸⁰ Eine genauere Betrachtung zeigt, dass es sich bei dieser Umfrage um lediglich *eine Frage* (!) handelte („Finden sie einen Betriebsrat in der IT-Branche sinnvoll?“), die auf der Internetseite der Zeitschrift zu finden war. Unter methodischen Gesichtspunkten erscheint ein solches Vorgehen hoch problematisch, da nicht gesichert ist, wer an dieser Befragung tatsächlich teilgenommen hat. Das Ergebnis ist daher in jedem Falle „behutsam“ zu interpretieren und eignet sich nicht für Generalisierungen, wie bspw. „Von 1000 Beschäftigten der IT-Branche gaben 73% an, dass...“.

⁸¹ Zu dieser insgesamt interessanten Studie sind zwei Punkte kritisch anzumerken: Erstens wurden ausschließlich die Betriebsräte befragt und nicht die Beschäftigten selbst. Das erscheint höchst problematisch, lag doch das Ziel der Studie darin, die Arbeitsbedingungen und -erwartungen der Beschäftigten in der IT-Industrie und ihre Akzeptanz von Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit zu ermitteln. Die wirklichen Haltungen der Beschäftigten können auf diesem Wege nur unvollständig bzw. nur vermittelt abgebildet werden. Zweitens werden hier Einschätzungen über die Arbeit von Beschäftigten wiedergegeben, die in Unternehmen tätig sind, die bereits einen Betriebsrat besitzen. Insbesondere in der IT-Industrie bilden „Betriebsratsunternehmen“ aber eher die Ausnahme denn die Regel, wie die Autorinnen selbst einräumen (45). Die Umfrageergebnisse können also Gültigkeit für einen Teil der IT-Industrie (nämlich der Betriebsratsunternehmen) beanspruchen, nicht aber für die Vielzahl der kleinen und mittelständischen „betriebsratslosen“ Firmen der Branche.

längerer Dauer sind oder gar richtungsweisenden Charakter besitzen. Weder scheint es angezeigt, Anknüpfungsmöglichkeiten für betriebsrätliches Engagement in der IT-Branche oder in Teilen von ihr grundsätzlich zu leugnen, noch ist anzunehmen, dass sich die Schwierigkeiten, die der Etablierung von rechtlich abgesicherten Mitbestimmungsstrukturen in der Vergangenheit entgegenstanden, mit der geplatzten Börsenblase plötzlich in Luft aufgelöst hätten. Um tragfähige Aussagen zur Zukunft der verfassten Mitbestimmung in der „New Economy“ formulieren zu können, wollen wir deshalb versuchen, die Mythen zu identifizieren und die empirische Evidenz gegenstandsbezogen von ihnen zu trennen.

Unser Deutungsansatz basiert dabei auf der Überzeugung, dass das Interessenhandeln der Angestellten weniger als ein „Reflex“ auf die aktuellen Krisenerfahrungen sondern vielmehr als das Ergebnis eines komplexen, sich wechselseitig bedingenden Wirkungsgefüges zu verstehen ist, welches seinen Ausgangspunkt in der *sachlichen Spezifik von Wissensarbeit* hat. Neben verschiedenen betriebsbiographischen Faktoren (Alter und Größe der Unternehmen) spielen hier vor allem die Arbeitsorganisation (vgl. dazu Kap. 3), die Sozialbeziehungen in den Unternehmen sowie das Verhältnis zu Vorgesetzten eine wesentliche Rolle bei der Generierung des Selbstbildes und der Selbstverortung der Beschäftigten in der politischen Arena des Betriebes (vgl. Kap.4). Auf der Grundlage ihres beruflichen Selbstverständnisses bilden die Angestellten dann auch ihr spezifisches Verhältnis zu den Akteuren und Institutionen der verfassten Mitbestimmung aus. In diesem Kontext ist von besonderer Bedeutung, dass sich der überwiegende Teil der Beschäftigten einerseits dem traditionellen Gewerkschaftsmilieu habituell nicht zugehörig fühlt und dass die meisten Angestellten andererseits in ihrer bisherigen beruflichen Sozialisation so gut wie keine (praktischen) Erfahrungen mit der Arbeit von Betriebsräten gemacht haben.

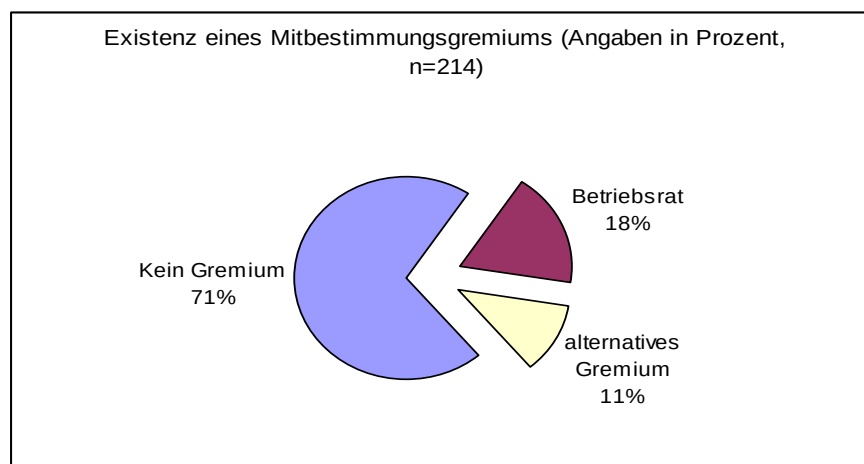
Ausgehend von der in Kapitel 4 dargelegten Diskussion der Beschäftigungsrealität und der beruflichen Interessen der hochqualifizierten Angestellten beschäftigt sich Kapitel 5 nun mit der Frage der Regulation dieser Interessen. Im Mittelpunkt steht die Rolle kollektiver Regelungen in den Internetunternehmen. Wir fragen zunächst danach, wie sich die institutionellen Handlungsvoraussetzungen in den untersuchten Unternehmen darstellen (5.1) und welche Wege (individuell oder kollektiv) die Beschäftigten bei dem Versuch der Durchsetzung ihrer Interessen beschreiten (5.2). Anschließend wenden wir uns den existierenden Mitbestimmungsgremien zu (Betriebsräten ebenso wie alternativen Gremien) und fragen nach ihren Entstehungsbedingungen und Handlungsfeldern (5.3). Auf dieser Grundlage entwickeln wir unsere Sicht der Möglichkeiten und Grenzen kollektiver Regelungen im hier interessierenden Feld.

5.1 Zur organisationalen Verfasstheit von Mitbestimmung und Interessenregulierung

Die Darstellung der organisatorischen Entwicklungen in Kapitel 3 hat gezeigt, dass in den Unternehmen der Internetwirtschaft kein Metaplan der Reorganisation existiert, sondern dass die Umstrukturierungen der Logik einer „strategischen bricolage“ folgen. Dabei sind die unternehmensorganisatorischen, vor allem aber die arbeitsorganisatorischen Entwicklungen in hohem Maße am Erfordernis der Flexibilität orientiert. Die Ambivalenz flexibler Arbeitsprozesse und hoher

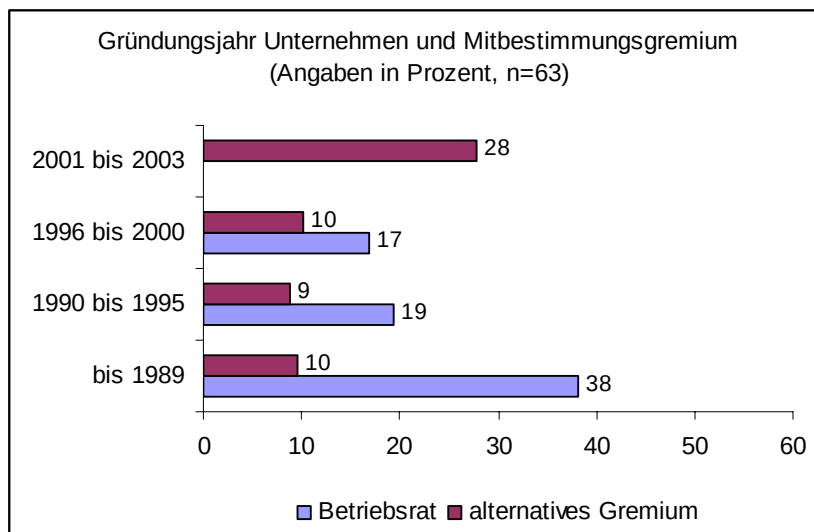
Freiheitsgrade der Angestellten wird im Fehlen verbindlicher Absprachen und in den unklaren Strukturen deutlich. Dies führt zu neuen Belastungsformen, da diese Mängel im Wesentlichen durch die Leistungsbereitschaft der Angestellten im Rahmen der beschriebenen Doppelwirklichkeit kompensiert werden müssen. Die Doppelwirklichkeit ist zugleich Ausdruck einer erwünschten informellen und kollegialen Arbeitsrealität wie auch Bezugspunkt dezidierter Veränderungswünsche. Die Beschäftigten sehnen sich nach der „Quadratur des Kreises“, der Sicherung des angenehmen Arbeitsklimas und der hohen Freiheitsgrade bei gleichzeitiger Etablierung verbindlicherer und formaler Standards in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Sobald aber diese angestrebte „flexible Stabilität“ in Formalismen umschlägt, institutionalistische Züge annimmt und sich der direkten Beeinflussung und Veränderung zu entziehen droht, verweigern die Angestellten ihre Unterstützung.

Die beschriebenen organisatorischen Mischformen gehen mit den betrieblichen Sozialbeziehungen eine untrennbare Gemengelage ein; sie können sich nur gemeinsam in eine Richtung und nicht gegeneinander entwickeln. Entsprechend finden „vorgefertigte“ Managementkonzepte kaum Anwendung, da sie nie vollständig an die sozialen Beziehungsstrukturen und unternehmenskulturellen Prägungen der jeweiligen Firma anschlussfähig sind: Denn so positiv Neuregelungen im Arbeitsalltag auch bewertet werden, jeder Versuch der Institutionalisierung ist immer auch potenziell dem Verdacht ausgesetzt, die betrieblichen Sozialbeziehungen negativ zu tangieren. In diesem Sinne ist der Bereich der Interessenvertretung ein heikles Thema. Die entscheidende Erkenntnis unserer qualitativen Vorstudie besteht darin, dass die Beschäftigten ihre Interessen in der Hauptsache individuell und in einer direkten Aushandlung mit ihren Vorgesetzten und den Unternehmensverantwortlichen, aber nicht über eine institutionalisierte Instanz verfolgen. Diese Tendenz hat sich in der quantitativen Umfrage eindrucksvoll bestätigt: Wie bereits in Kapitel 2 (Grafik 5: Existenz von Mitbestimmungsgremien) ausgeführt, geben 79% aller Befragten an, dass in ihrem Unternehmen kein Gremium existiert, 12% wissen von einem alternativen Gremium und nur 9% von einem Betriebsrat. Auch wenn wir die Teilstichprobe „B“ der Beschäftigten (n=214) als hier interessierende Gruppe zugrunde legen, ist lediglich eine graduelle Relativierung der Randständigkeit einer kollektiven Interessenvertretung zu erkennen (vgl. Grafik 55): Die im Gegensatz zu dem Teilsample der Geschäftsführer in größeren Unternehmen arbeitenden Beschäftigten sagen zu 18% (n=39 Personen) aus, dass ein Betriebsrat existiert, 11% (n=24) erkennen ein alternatives Gremium. Doch auch hier überwiegen mit 71% die Beschäftigten (n=151), in deren Unternehmen kein Gremium existiert.



Grafik 55: Existenz eines Mitbestimmungsgremiums

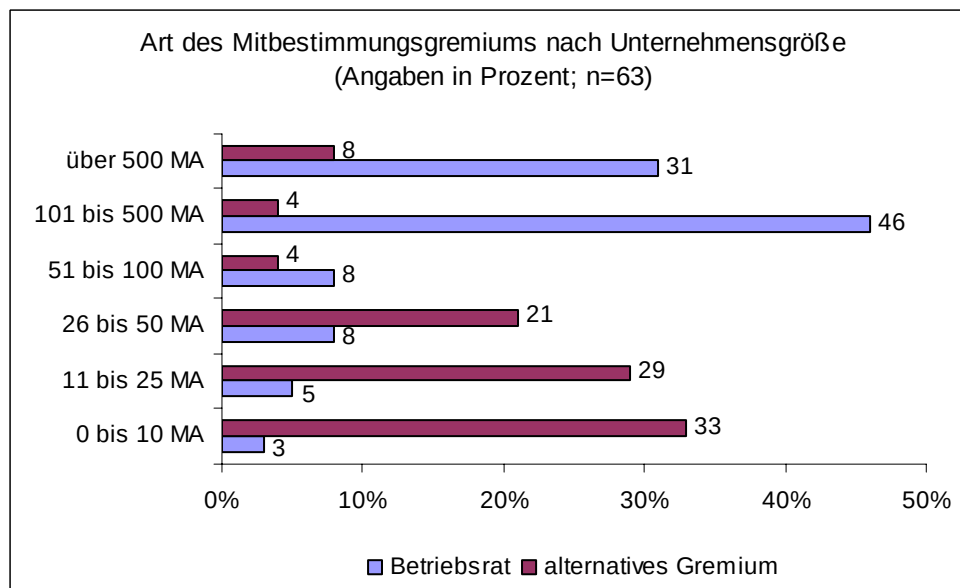
Ein genaueres Bild ergibt sich, wenn dieses Ergebnis anhand der Gründungsdaten und der Größe der jeweiligen Unternehmen ausdifferenziert wird. Die in diesem Zusammenhang zu formulierende These lautet, dass mit steigendem Unternehmensalter und wachsenden Mitarbeiterzahlen auch die Existenz von kollektiven Mitbestimmungsgremien zunimmt. Wie die Grafik 56 zeigt, weisen die Unternehmen, die 1989 oder früher gegründet wurden, mit 38% den höchsten Prozentsatz an Betriebsräten auf. Deren Anteil sinkt auf 19% bei Unternehmen, die zwischen 1990 und 1995 gegründet wurden. Von den Befragten der zwischen 1996 und 2000 gegründeten Unternehmen geben 17% an, einen Betriebsrat zu haben, während aber keines der jüngeren Unternehmen (Gründung zwischen 2001 und 2003) einen Betriebsrat aufweist.



Grafik 56: Gründungsdaten – Unternehmen und Mitbestimmungsgremium

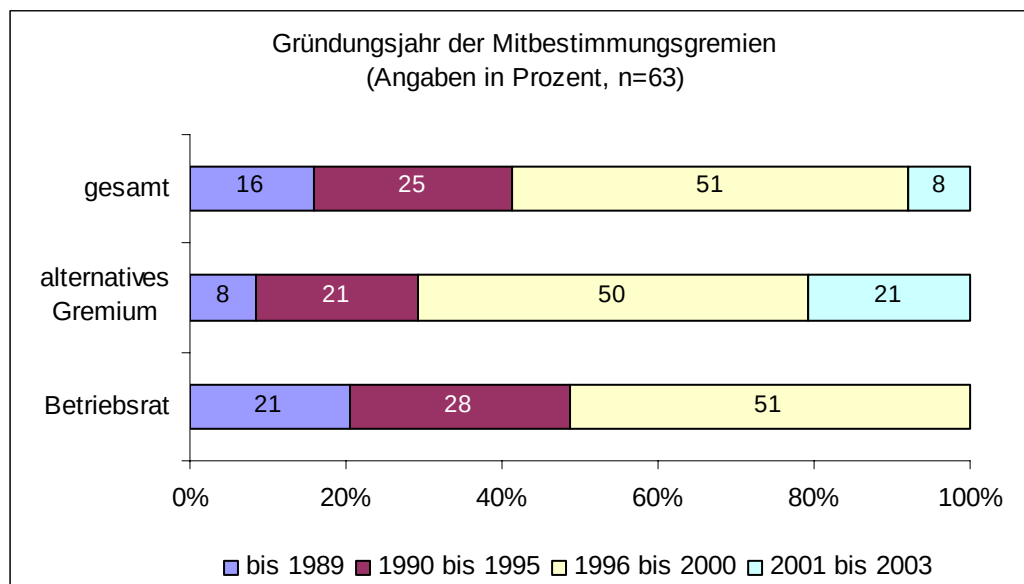
Umgekehrt verhält es sich allerdings mit der Existenz von alternativen Gremien. Die Beschäftigten aus den vor 1989 gegründeten Unternehmen geben zu 10% an, dass bei ihnen ein alternatives Gremium besteht, in den jüngeren Unternehmen (2001 bis 2003) sind es dagegen 28%.

Aus der Grafik 57 ist schließlich zu entnehmen, dass auch mit zunehmender Unternehmensgröße der Prozentsatz der Befragten ansteigt, deren Unternehmen über die Institution eines Betriebsrats verfügt. Im Gegensatz dazu sinken die prozentualen Anteile der Befragten, deren Unternehmen alternative Gremien aufweisen, mit ansteigenden Mitarbeiterzahlen.



Grafik 57: Mitbestimmungsgremien und Unternehmensgröße

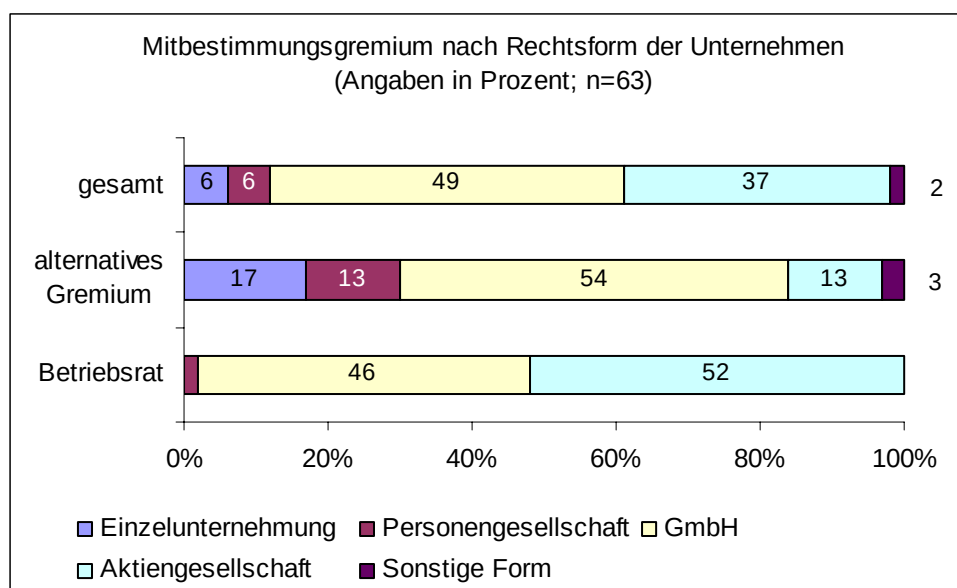
Die oben angeführte These ist also inhaltlich zu präzisieren: Mit zunehmendem Unternehmensalter und wachsenden Mitarbeiterzahlen steigt die Existenz kollektiver Mitbestimmungsgremien. Diese Aussage ist allerdings nur bezogen auf das traditionelle Gremium des Betriebsrats haltbar. Differenzierter betrachtet, gilt die folgende Aussage für alle Unternehmen im Untersuchungsbereich, die ein kollektives Gremium aufweisen: Je jünger und je kleiner die Unternehmen sind, desto eher weisen sie ein alternatives Gremium auf. Um diese Aussage zu belegen, haben wir im Falle der Unternehmen mit Mitbestimmungsgremien (von der Teilstichprobe „B“ [n=214] sind das 63 Fälle) das *Gründungsdatum* des Gremiums mit der Art des Gremiums in eine Beziehung gesetzt (Grafik 58).



Grafik 58: Gründungsdatum der Mitbestimmungsgremien

Die Befragten geben an, dass alternative Gremien zu 21% erst in jüngster Zeit gegründet worden sind. Dagegen erfolgte in den letzten 3 Jahren von 2000 bis 2003 keine einzige Betriebsratsgründung. Soweit Betriebsräte existieren, wurden sie zum Großteil (51%) in den Jahren zwischen 1996 und 2000 ins Leben gerufen. Wenn also Überlegungen zur Etablierung von kollektiven Formen der

Interessenvertretung Einzug in die Unternehmen halten, so scheint in der jüngsten Vergangenheit die Gründung eines Betriebsrates oft nur die zweite Wahl gewesen zu sein. Darüber hinaus ist die Gründung eines alternativen Gremiums für jüngere Unternehmen offensichtlich weitaus attraktiver als die traditionelle Institution des Betriebsrats.⁸² Als einen weiteren möglichen Einflussfaktor für die Verbreitung einer kollektiven Interessenvertretung haben wir die jeweilige Rechtsform der Unternehmen untersucht. Im quantitativen Sample sind Einzelunternehmungen vollständig und Personengesellschaften nahezu vollständig betriebsratsfreie Zonen (Grafik 59). Sie weisen zugleich einen mittleren bis geringen Anteil an alternativen Gremien auf (Einzelunternehmungen 17% und Personengesellschaften 13%). In ihrer Bedeutung für das gesamte Beschäftigtensample sind diese Rechtsformen allerdings marginal, nur 7% der Befragten arbeiten in Personengesellschaften und 6% in Einzelunternehmungen. Der weitaus größte Teil ist in Aktiengesellschaften (28%) und GmbH's (58%) angestellt. Innerhalb dieser beiden Rechtsformen ist der höchste Anteil an Betriebsräten zu konstatieren: die in Aktiengesellschaften Beschäftigten wissen zu 52% und die in GmbH's Beschäftigten zu 46% von einem Betriebsrat zu berichten (Grafik 59). Ein wesentlicher Grund dürfte darin liegen, dass GmbH's und Aktiengesellschaften in der Regel größer sind als Einzelunternehmungen und Personengesellschaften. Allerdings erklärt diese Hypothese nicht, wieso GmbH's mit 54% den größten Anteil an alternativen Gremien aufweisen, während Aktiengesellschaften mit 13% einen im Vergleich zu ihrer Betriebsratsquote sehr geringen Anteil an alternativen Gremien erkennen lassen.⁸³



Grafik 59: Mitbestimmungsgremien und Rechtsform der Unternehmen

Es bleibt also festzuhalten, dass in lediglich $\frac{1}{4}$ der Fälle kollektive Interessenvertretungsstrukturen existieren. Daher sind die Möglichkeitsräume für die Artikulation und Durchsetzung der Angestellteninteressen zum Großteil auf individuelle Wege beschränkt. Das Alter und die Größe der Unternehmen stellen Faktoren dar, die – falls sie eine Ausdifferenzierung der

⁸² Eine detaillierte Betrachtung der spezifischen Sachverhalte, die den Ausschlag für die Entstehung von kollektiven Gremien geben, finden sich in den Kapiteln 5.3.1 und 5.3.2.

⁸³ Ob anders gelagerte Verwertungsinteressen in Aktiengesellschaften, u.a. beeinflusst durch das Aktionärsverhalten, zu diesem Ergebnis führen, konnten wir nicht ermitteln.

Unternehmensorganisation und in Ansätzen auch der Arbeitsorganisation mit sich bringen – eine Etablierung von rechtlich abgesicherten Mitbestimmungsstrukturen bzw. von Betriebsräten wahrscheinlicher machen. Eindimensionale Ursache-Wirkungsketten sind in diesem Zusammenhang jedoch mit sehr großer Vorsicht zu genießen: da andere wesentliche Einflussfaktoren (z.B. das berufliche Selbstverständnis der HQA) weder an das Alter noch an die Mitarbeiterzahl oder die Rechtsform der Unternehmen gekoppelt sind. Das wird an dem Umstand deutlich, dass die Existenz von alternativen Gremien dieser Eindimensionalität diametral entgegensteht: In diesen Fällen weisen Unternehmen Strukturen einer kollektiven Interessenvertretung auf, obwohl ihr geringes Alter und ihre geringe Größe eigentlich zu einem anderen Ergebnis führen müssten. Die Gründe für die Existenz bzw. Abwesenheit von kollektiven Mitbestimmungsgremien sind unserer Meinung nach daher vielmehr in einem komplexen Wirkungsmechanismus zu sehen, der wechselseitig zwischen den unterschiedlichen Einflussfaktoren vermittelt: dazu gehören vor allem die betrieblichen Sozialbeziehungen, Ansprüche und Erwartungshaltungen von HQA und Management, die „gelebte“ Unternehmenskultur, der Grad der organisatorischen Ausdifferenzierung, die Unternehmensgröße, das Unternehmensalter etc. Die speziellen Ausprägungen dieser Einflussfaktoren sowie ihre wechselseitigen Wirkungen aufeinander – so die im Folgenden detailliert zu begründende Hypothese – tragen wesentlich dazu bei, dass das *individuelle Interessenhandeln* den *Normalfall* darstellt und dass kollektive Formen mit erheblichen Anknüpfungsschwierigkeiten an die Interessenlage der Untersuchungsgruppe zu kämpfen haben.

5.2 Individuelles Interessenhandeln als Normalfall

Die Tatsache, dass sich Gewerkschaften und Betriebsräte schwer tun, in den Internetfirmen Fuß zu fassen, lässt sich unseren Ergebnissen zufolge vor allem auf drei Sachverhalte zurückführen: Erstens auf das berufliche Selbstverständnis der Angestellten und die damit zusammenhängenden Arbeitserwartungen, zweitens auf die Unternehmenskultur, die Sozialbeziehungen in den Firmen und das Verhältnis der Beschäftigten zur Unternehmensleitung und drittens auf das Bild, welches der überwiegende Teil der Angestellten von der Institution des Betriebsrats und von den Gewerkschaften verinnerlicht hat. Im Folgenden wird die zentrale Bedeutung dieser drei Sachverhalte für das Interessenhandeln der Angestellten und die Mitbestimmungspraxis in den Unternehmen näher beleuchtet.

5.2.1 Die Basis des Interessenhandelns: Berufliches Selbstverständnis, Leistungsprinzip und die sachliche Spezifik von Wissensarbeit

In Kapitel 4 haben wir die zentralen beruflichen Interessen sowie die wesentlichen Aspekte des beruflichen Selbstverständnisses der hochqualifizierten Angestellten beschrieben. Der bei weitem am häufigsten anzutreffende Beschäftigtentypus, den wir in der qualitativen Studie vorfinden konnten, entspricht in seiner Berufsorientierung dem Typ des „Self-Developers“ (Maccoby 1989). Dieser Typ charakterisiert auch in anderen empirischen Studien über den Wandel moderner Angestelltenarbeit das berufliche Selbstverständnis eines nennenswerten Teils der hochqualifizierten Beschäftigten (Baethge et al. 1995). Die zentralen Momente seiner Arbeitsidentität können wie folgt beschrieben werden: Er erwartet von seiner Arbeit in erster Linie Abwechslungsreichtum, Gestaltungsfreiheit und

Lernchancen. Er schätzt komplexe Aufgabenstellungen und die persönliche Herausforderung, diese zu lösen. Darüber hinaus „[...] fühlt [er] sich in einem umfassenden Sinne für den Erfolg der eigenen Arbeit zuständig und versucht flexibel-improvisierend auf neue Probleme zu reagieren“ (Baethge et al. 1995, 51). Für diese Beschäftigten ist charakteristisch, dass sie „[...] nach einem Sinn [suchen] jenseits von Erfolg bzw. nach einem Erfolg jenseits von Geld und Status“ (Maccoby 1989, 148). Der Typus des „Self-Developers“ zeichnet sich weiterhin durch eine große persönliche Flexibilität und Mobilität aus, wobei er darauf achtet, „dass außerberufliche soziale Kontakte und Aktivitäten durch die Arbeit nicht zu sehr leiden. [...] Er sieht sich als ‘professional’ [der] störende Momente der eigenen Tätigkeit als Verhinderung problemorientierter Aufgabenlösungen durch bürokratische Abläufe oder fehlende Entscheidungskompetenzen hervorhebt.“ (Baethge 1995, 52 f.) Einen Eindruck von der Gestaltungsfreiheit und den individuellen Handlungsspielräumen als zentralen Elementen dieses Anspruchsmusters vermittelt der folgende Interviewausschnitt:

„Es hat auch etwas mit dem Selbstbewusstsein zu tun, weil ich sage, ich bin jung, ich bin gut, ich weiß, was ich kann, [...] klar, ich habe drei Kinder [...] da muss schon eine Regelmäßigkeit drin sein. Aber das klappt ganz gut, [...] Und ich habe halt auch die Freiheit hier, um das zeitlich auszubauen, sprich sieben Uhr abends ist meistens Feierabend, so dass ich noch ein bisschen Privatleben habe mit den Kindern, und dann kann ich mich immer noch zu Hause hinsetzen [...] Da, wo ich vorher gearbeitet habe, da konnte ich bis halb sechs arbeiten, und wenn man länger gearbeitet hat, dann kam der Betriebsrat und hat gesagt: Du musst um halb sechs nach Hause gehen. Und das sind so Dinge, da fehlt mir das Verständnis. Ich arbeite gerne, aber ich arbeite nicht aus Spaß und Dollerei bis sieben Uhr, sondern ich hab was zu tun. Ich richte das danach aus, was ich zu tun habe, nicht wie viel Lust ich habe, zu arbeiten. [...] Das eine kommt immer mit dem anderen, wenn's dem Unternehmen gut geht, wenn ich Erfolg habe, dann habe ich Spaß bei der Arbeit, dann ist auch das Klima gut. [...] Das war einer der Hauptgründe, warum ich gewechselt bin, weil ich da, wo ich vorher gearbeitet habe, zwar auch Erfolg hatte, aber keinen Spaß. Das eine alleine reicht nicht. [...] Ich will morgens, wenn ich aufwache, gerne zur Arbeit gehen, und da spielen eben verschiedene Faktoren eine Rolle: Erfolg, Spaß, ich will leben, was alles dazu gehört zum Spaß. Spaß habe ich, wenn ich mich mit den Kollegen verstehe, wenn ich auch ein ausgefülltes Arbeitsumfeld habe.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 06, Absatz 20-25)

Das Zitat verdeutlicht im Übrigen, wie sehr sich dieser Typus des Angestellten über die Herausforderungen seiner Leistungssituation bewusst ist. Er ist aber auch mit den zum Teil ambivalenten Arbeitsbedingungen zufrieden, da sie es erlauben, zentrale Arbeitserwartungen zu realisieren. Von herausgehobener Bedeutung für die bereits dokumentierte hohe Arbeitszufriedenheit in der Untersuchungsgruppe ist der Umstand, dass sich die Angestellten ihren eigenen Aussagen zufolge mehrheitlich in der Lage sehen, ausreichend Einfluss auf ihre Situation nehmen zu können, dass sie das Gefühl haben, ihr „Schicksal“ selber in der Hand zu haben. Der Fall des oben zitierten Projektmanagers steht exemplarisch für das ausgeprägte Selbstbewusstsein, dass die Angestellten hinsichtlich ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit besitzen.

Dieses Selbstbewusstsein ist eng mit den beruflichen Anforderungen verknüpft, welche die wissensintensiven Tätigkeiten der hier interessierenden Beschäftigtengruppe beinhalten. Für die Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben müssen die Angestellten ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit, Flexibilität und Organisationsgeschick an den Tag legen. Der Arbeitsprozess selbst ist schließlich durch einen sehr hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwand, durch vielfältige innerbetriebliche wie überbetriebliche Aushandlungsprozesse mit Kollegen und Kunden gekennzeichnet (Stichwort „diskursive Koordinierung“). Unabhängig von ihrem eigentlichen

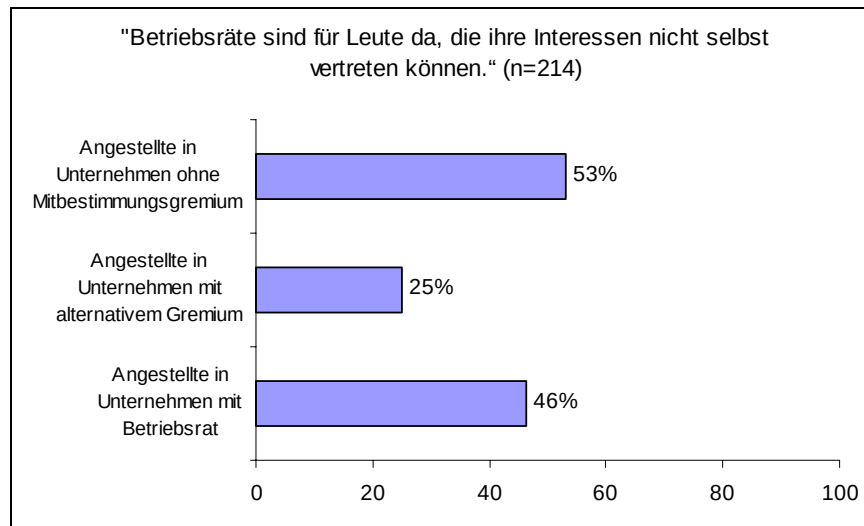
Tätigkeitsfeld gehört es zu den zentralen beruflichen Aufgabenstellungen der Angestellten, Lösungen für mehr oder minder komplexe arbeitsinhaltliche bzw. -organisatorische Fragestellungen zu suchen und zu finden. Gerade dieser Umstand macht einen nennenswerten Teil der Faszination aus, die ihr Beruf auf sie ausübt.

Die in unserem Untersuchungsfeld dominante Form von Wissensarbeit lässt sich nur sehr bedingt standardisieren. Ebenso wenig lässt sie sich über direkte Kontrollmechanismen steuern. Zwar können die Freiheitsgrade in der Auftragsbearbeitung von Aufgabenfeld zu Aufgabenfeld durchaus variieren, im Kern bleibt die Tätigkeit aber wissensbasierte Expertenarbeit. Die individuelle Arbeitsleistung, gerade in den Arbeitsfeldern, die einen hohen kreativen Aufgabenanteil besitzen, ist daher nicht beliebig reproduzierbar und vom Wissensträger selbst loszulösen. Die Beschäftigten wissen offenkundig um den hohen Wert ihrer Arbeit für das Unternehmen. Dieser Umstand lässt sie selbstbewusst und zuversichtlich in die Zukunft blicken.

Von zentraler Bedeutung für die Artikulation und Durchsetzung ihrer Interessen ist auch das Wissen um die eigene Leistungsfähigkeit. Ihrem Selbstverständnis entsprechend fühlen sich die meisten im Regelfall selbst kompetent genug und in der Lage, ihre Interessen erfolgreich durchzusetzen. Für den Großteil der Befragten ist das Selbstvertretungsprinzip somit untrennbar mit ihren Selbstverständnis und dem sachlichen Kern ihrer Arbeit verbunden. Eine Delegation der Vertretung ihrer individuellen Ansprüche und Arbeiterwartungen an Dritte ist mit diesem beruflichen Selbstverständnis im Regelfalle nur schwer in Einklang zu bringen. Die Einschaltung einer unabhängigen Instanz zur Durchsetzung der eigenen Belange gilt vielen als persönliche „Schwäche“ und erscheint als „nicht standesgemäß“ bzw. als nicht professionell:

„Ja, ich kenne einen Betriebsrat, ich war nämlich mal Beamter. [...] In so einem Laden wie hier wäre das totaler Schwachsinn. Das wäre auch eine Funktion, die wir hier speziell überhaupt nicht brauchen. Vielleicht könnte man drüber nachdenken, ob man einen Klassenlehrer wählt oder so was. [...] Ich glaube aber, dass Leute, die damit Schwierigkeiten haben [ihre Interessen zu vertreten], die müssen ganz einfach lernen, die zu überwinden. Die müssen einfach lernen, dass sie nicht weiterkommen, wenn sie das immer alles runterschlucken. Und die müssen halt selber sehen, wie sie es lösen und das ist ja hier nicht unmöglich.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 04, Absatz 106)

Wir haben in unseren Fragebogen die für das Feld der Interessenregulation relevanten qualitativen Erkenntnisse in Form von zum Teil sehr provozierenden Statements unserer Interviewpartner eingearbeitet und dann die Teilnehmer der Online-Befragung gebeten, dazu Stellung zu nehmen. Die grundsätzliche Haltung, dass ein Betriebsrat nur etwas für Personen ist, die ihre Interessen nicht alleine durchsetzen können, bestätigte sich in der quantitativen Studie. Insgesamt war knapp die Hälfte aller Befragten (49%) dieser Meinung. Wir sind im Übrigen davon ausgegangen, dass diejenigen Angestellten, die in einem Unternehmen mit Betriebsrat arbeiten, aufgrund ihrer nunmehr praktischen Erfahrung mit der Arbeit der Interessenvertreter, in dieser Frage erkennbar anders votieren, als diejenigen, die in einem Unternehmen ohne Gremium arbeiten. Interessanterweise zeigt aber die Grafik 60, dass auch die Beschäftigten aus den Betriebsratsunternehmen nur geringfügig anders abgestimmt haben als die Beschäftigten, die in einem Unternehmen ohne Gremium arbeiten.



Grafik 60: Haltung zu Betriebsräten

Von allen Befragten, die in einem Unternehmen mit Betriebsrat arbeiten, stimmten 46% der Aussage zu, Betriebsräte seien in erster Linie für Mitarbeiter da, die ihre Belange alleine nicht durchzusetzen wissen. Das Votum legt nahe, dass die gewählten Interessenvertreter für knapp die Hälfte aller Angestellten aus den Betriebsratsunternehmen keine alltagspraktische Relevanz mit Blick auf die Durchsetzung der eigenen beruflichen Interessen besitzen. Dass nur 25% der Angestellten, die in Unternehmen mit alternativen Gremien arbeiten, diesem Statement zugestimmt haben, hat uns zunächst verwundert. Allerdings ist der Anteil derjenigen, die hier mit „weiß nicht“ votiert haben mit 21% wesentlich größer als bei den Beschäftigten in den Betriebsratsunternehmen bzw. den „mitbestimmungsfreien“ Firmen. Eine Erklärung für die hierin zum Ausdruck kommende Unsicherheit der Beschäftigten liefert der Umstand, dass ein Großteil der Angestellten auf einer sehr schmalen „Wissensbasis“ agiert, was die Arbeit von Betriebsräten anbelangt. Dies wird auch darin deutlich, dass die Angestellten in der qualitativen Studie sehr oft nicht zwischen der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene der Mitbestimmung differenziert haben. Gewerkschaften und Betriebsräte sind für sie häufig eins, wie der nachfolgende Gesprächsausschnitt zeigt.⁸⁴

„Man kann im Gehalt immer nur so weit steigen, wie man auch Geld wieder reinbringt. Und das würde dann im Widerspruch stehen, wenn man einen Betriebsrat im Haus hätte. Dann würde es doch wieder Tariflohn geben, was man aber selber nicht frei aushandeln kann über die Leistung. Da würde man sich dann von der Leistung her irgendwo so anpassen, dass man in diese Tarifgruppe passt. Man würde auch vielleicht nicht mehr Leistung bringen, als man eigentlich bringen müsste. Ich weiß nicht, ob das immer der beste Weg ist. Sagen wir mal so, Gewerkschaft würde für mich immer interessanter werden, desto älter ich werde. Je jünger ich bin, desto mehr würde sie mich erst mal jetzt, ja, behindern.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 05, Absatz 144)

Je mehr Gespräche wir mit den Angestellten in den Internetfirmen führten, je deutlicher wurde, dass das so genannte „Stellvertreterprinzip“ nicht nur dem Selbstbewusstsein der Befragten entgegensteht, sondern dass es in der Wahrnehmung der Beschäftigten auch ihrer ausgeprägten Leistungsorientierung widerspricht. Die Angestellten sind sich darüber im Klaren, dass sie ein vergleichsweise hohes Gehalt beziehen, die meisten sind mit ihrem Einkommen – trotz des hohen

⁸⁴ Auf diese, für die Etablierung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen auf der betrieblichen Ebene nicht unproblematische Koppelung werden wir weiter unten noch genauer eingehen, wenn es um die Angebote und Attraktivität kollektiver Formen der Interessenregulation geht.

Arbeitseinsatzes – zufrieden. Die Gehaltserwartungen orientieren sich, wie gezeigt, an verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation, sie basieren aber auf dem in den Unternehmen gültigen und von den Angestellten akzeptierten grundsätzlichen Leistungsprinzip. Das Motto lautet: „Gutes Geld für gute Leistung, wer mehr leistet als der Durchschnitt, soll auch mehr verdienen“. Mit Blick auf die Vergütung der individuellen Arbeitsleistung werden daher kollektive Regulationsformen abgelehnt. Die Befragten wollen sich ihren persönlichen Handlungsspielraum in dieser Angelegenheit erhalten.

Wie im Falle des oben zitierten Schulungsmitarbeiters lassen sich einige Angestellte in der Bewertung kollektiver Muster allerdings ein „Hintertürchen“ offen. Sie lehnen kollektive Muster zwar für ihre aktuelle Situation ab, da sie sich momentan als sehr leistungsfähig empfinden und sich deshalb in einer guten Ausgangsposition für die individuelle Aushandlung ihres Gehalts wähnen. Für den weiteren Verlauf ihrer Berufsbiographie und den durchaus als realistisch anzunehmenden Fall, dass sie aufgrund ihres höheren Alters in dieser „Hochleistungsgesellschaft“ nicht mehr mithalten können, scheinen kollektivvertraglich abgesicherte Regelungen aber durchaus eine gewisse Attraktivität zu besitzen.

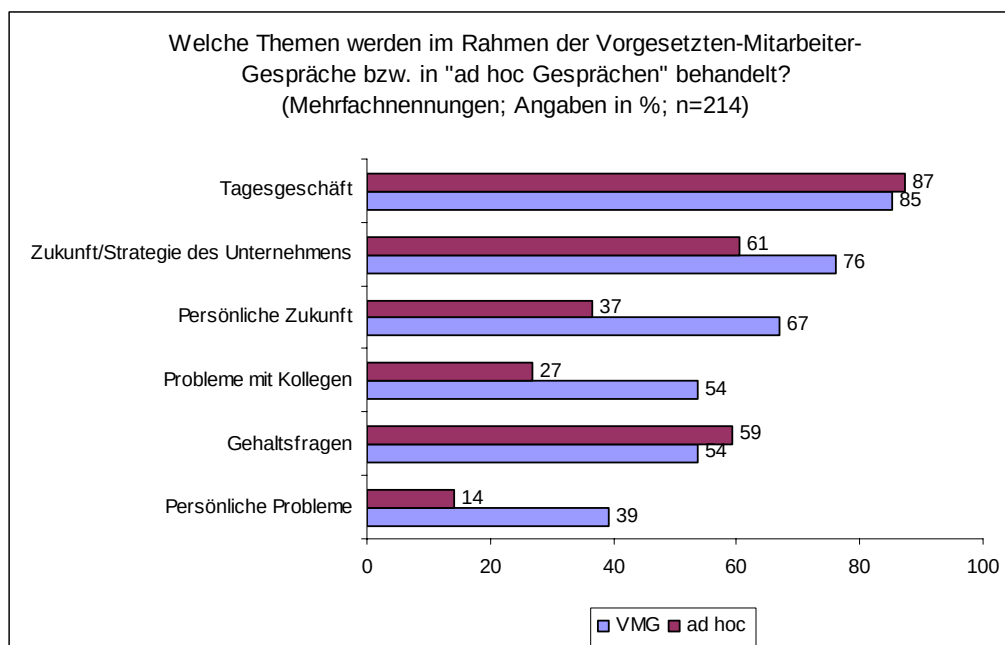
Die Praxis der Interessenregulierung in den von uns untersuchten Unternehmen der qualitativen Studie war grosso modo durch das Prinzip der Selbstvertretung gekennzeichnet. Insofern stellt das individuelle Interessenhandeln für das von uns untersuchte Feld den „Normalfall“ dar. Unabhängig davon, ob in den Unternehmen ein alternatives Gremium, ein Betriebsrat oder kein Gremium vorhanden ist, die Beschäftigten unterscheiden sich hinsichtlich des von ihnen präferierten Weges der Interessendurchsetzung in den zentralen Interessenfeldern nicht oder kaum. Die Interessenaushandlung erfolgt in der Regel direkt mit dem für den Gegenstand der Verhandlung zuständigen Vorgesetzten und sie richtet sich nach dem spezifischen Anliegen selbst.

„Wenn das wirkliche Probleme sind, dann wendet man sich eben gleich an die, die es betrifft. Also wenn's Probleme bei uns in der Technikabteilung gibt, dann braucht man das nicht unbedingt gerade bis nach oben zu tragen, bis zum Chef. Da ist dann der Abteilungsleiter der richtige Platz. Wenn es allgemein die Situation im Beruf betrifft, oder was weiß ich, wenn man unzufrieden ist, dann geht man natürlich zum Chef. Das ist meine Meinung. Also, von daher ist es auch so, dass da jeder zu jedem gehen kann. [...] Ob das nun das Gehalt betrifft oder sonst was. Es steht jedem frei, hinzugehen und zu sagen: 'So, jetzt habe ich aber noch dieses Projekt und dieses Projekt und eigentlich denke ich, sollte ich da mal ein bisschen mehr für kriegen.' Da ist es jedem frei verantwortlich überlassen, seine Meinung kundzutun.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 08, Absatz 90)

Zur Konzeption der individuellen Interessenverhandlung kann also festgehalten werden: Sie läuft fast ebenso „unorganisiert“ und flexibel ab wie die Regulierung der Arbeit insgesamt. Bezogen auf die Aushandlung ihrer beruflichen Interessen bevorzugen die Beschäftigten einen eher informellen Rahmen. Die Gespräche mit Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung werden zudem sehr anlassbezogen geführt.

„Das läuft meist inoffiziell. [...] Ich geh ins Büro und sage: Habt Ihr einen Augenblick Zeit? und mach die Tür hinter mir zu, und dann wissen sie schon: 'So, da ist wieder irgendwas.' Auch wenn es dann heißt: 'Ja, mach mal einen Termin.' Also, meistens werden diese Termine verschoben, weil eben dann was dazwischenkommt. Ich sehe immer, wenn es passt, dass ich das auch in dem Moment mache. [...] Geht einfach so viel schneller. Und es nimmt diese offizielle Distanz. Weil: ich kann mich einfach dazusetzen, ich nehme mir einen Stuhl und sag: 'So, wie machen wir das jetzt?' Ich finde das sehr angenehm.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 03, Absatz 113 – 115)

Der Großteil der Unternehmen (67%) hat im Zuge der Professionalisierungsbemühungen im Bereich des Personalmanagement regelmäßige Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche eingeführt, die zumindest einmal im Jahr stattfinden. Die Grafik 61 zeigt eine Übersicht der wichtigsten Themenfelder, die in diesen Gesprächen behandelt werden. Wir haben die Häufigkeiten der Themen in regelmäßig und verbindlich geführten Gesprächen mit den Häufigkeiten in eher „ad hoc“ und stark anlassbezogenen Gesprächen verglichen. Der Grafik 61 ist zu entnehmen, dass in beiden Verhandlungsarenen – neben den Belangen des Tagesgeschäfts, die hier mit weit über 80% eindeutig im Vordergrund stehen – wichtige Interessenbereiche der Angestellten zwischen Geschäftsführungen und Beschäftigten verhandelt werden. Es wird darüber hinaus deutlich, dass insbesondere Fragen zur persönlichen Zukunft und Fragen zur Unternehmensstrategie und -entwicklung wesentlich häufiger im verbindlicheren Rahmen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche erörtert werden, als dies in ad hoc-Gesprächen der Fall ist. Auch etwaige persönliche Probleme und Probleme mit Kollegen finden hier einen größeren Raum als „nebenbei“ im Tagesgeschäft.



Grafik 61: Themen von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen

Auf den ersten Blick ist es aber erstaunlich, dass die Beschäftigten Gehaltsfragen nahezu ebenso oft in den turnusmäßigen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen (54%) regeln wie in ad-hoc-Gesprächen (59%). In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass Gehaltsverhandlungen aufgrund fehlender Automatismen (bspw. einer jährlichen Steigerung) und der Tatsache, dass Gehaltserhöhungen stark an die individuelle Leistungsentwicklung geknüpft sind, oft eben genau zu dem Zeitpunkt geführt werden, an dem sich die Beschäftigten in einer guten „Verhandlungsposition“ fühlen, also etwa nach einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt. Da dieser Zeitpunkt nicht immer mit den längerfristig vorbereiteten Mitarbeitergesprächen zusammenfällt, werden gerade Gehaltsverhandlungen auch außer der Reihe geführt. Obwohl den Befragten die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche sehr wichtig sind (88% geben dies an), ersetzen sie also die flexiblen, an den individuellen Bedürfnissen ausgerichteten ad hoc-Interessenverhandlungen nicht. Dies liegt insbesondere daran, dass die Mitarbeitergespräche häufig nach einem mehr oder minder festgelegten Muster ablaufen.

Insbesondere wenn in ihrem Rahmen auch Zielvereinbarungen getroffen werden, verlaufen die Gespräche sehr strukturiert und es bleibt vergleichsweise wenig Raum für die individuelle Gestaltung.

„Es gibt zwar Mitarbeitergespräche. Das ist aber eigentlich relativ selten, also, ich glaube, in meiner Zeit hier hatte ich erst drei Stück oder so. Ich denke, es gibt immer viel mehr Dinge, die man eigentlich besprechen könnte, als dass Zeit dazu da ist. Aber wenn man was sagen möchte, dann könnte man theoretisch auch selbst ein Mitarbeitergespräch initiieren. Hab ich aber noch nie gemacht.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 10, Absatz 69 – 70)

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Aufgrund ihres beruflichen Selbstverständnisses, ihrer Beitrags- und Leistungsorientierung und nicht zuletzt wegen ihres aktuellen Arbeitsvermögens setzen die Beschäftigten in erster Linie auf das Prinzip der Selbstvertretung. Dieser Weg erscheint den meisten Angestellten der erfolgsversprechendste und sie haben in der Vergangenheit mit diesem Vorgehen gute Erfahrungen gemacht. Für die Angestellten ist es nicht ersichtlich, warum sie bei der Durchsetzung ihrer persönlichen beruflichen (und privaten) Interessen vom Prinzip her anders verfahren sollten, als bspw. im Falle inhaltlicher Sachauseinandersetzungen im Arbeitsprozess selbst. Die Regulationspraxis ist im Kern somit auch Ausdruck einer Homologie von Arbeit und Interessenvertretung. Die skizzierte Vertretungsmacht der Angestellten wird aber nicht nur von ihren persönlichen Fähigkeiten und ihrem Verhandlungsgeschick getragen. Der Erfolg der individualisierten Variante hängt auch maßgeblich von den betrieblichen Sozialbeziehungen sowie dem Verhältnis der Beschäftigten zu Vorgesetzten und Unternehmensleitung ab, auf die wir im Weiteren fokussieren wollen.

5.2.2 Die soziale Einbettung der Interessenregulation: Unternehmenskultur und Verhältnis zur Geschäftsführung

Wir haben bereits in den vorangegangenen Kapiteln auf den herausgehobenen Stellenwert hingewiesen, den das allgemeine Arbeitsklima und die soziale Qualität von Arbeit im Kanon der beruflichen Interessen für die Angestellten besitzt. Die Tatsache, dass die Beschäftigten die individuelle Vertretung der kollektiven Regulierung vorziehen, ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer individualistischen, lediglich auf den eigenen Vorteil bedachten Haltung gegenüber anderen Mitarbeitern oder dem Unternehmen. Im Gegenteil: Die Angestellten haben immer wieder betont, wie wichtig ihnen ein offenes Arbeitsklima, gegenseitige Hilfsbereitschaft und ein kollegialer Umgang miteinander sind. In den Interviews haben wir die Beschäftigten schließlich aufgefordert, das Charakteristische ihrer Firma, den gemeinsamen Nenner der Mitarbeiter, respektive die Kultur ihres Unternehmens in kurzen Worten zu beschreiben. Das folgende Zitat steht stellvertretend für die Schilderungen der meisten Angestellten.

„Mir kommen da viele Worte in den Kopf, wo ich sagen würde, das könnte auf uns passen, aber ich würde, glaube ich, sehr lange und sehr weit ausholen müssen, um das vollständig zu beschreiben. Da passt Flexibilität, Verwirklichung, Annahme von Ideen, Beachtung, Wertschätzung, der Wille, neue Strukturen zu etablieren, Veränderung, trotzdem Stabilität, und Offenheit.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 07, Absatz 42)

Wir waren davon ausgegangen, dass die Schilderungen vor allem in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße mehr oder minder deutlich variieren. In den kleinen Unternehmen hatten wir erwartet, dass die Beschäftigten sehr deutlich das Moment der „Unternehmensfamilie“ und des großen Zusammengehörigkeitsgefühls hervorheben würden. In den größeren Unternehmen schien uns

dagegen eine Darstellung wahrscheinlich, die nüchternere Züge trägt, vor allem auf die gemeinsame Leistung und die Professionalität (in fachlicher Hinsicht) abhebt und insgesamt ein eher distanzierteres Verhältnis der Beschäftigten untereinander und zur Geschäftsleitung beinhaltet. Beide Erwartungen bestätigten sich in dieser Form nicht.

Wir haben bereits weiter oben darauf hingewiesen, dass neben der eigentlichen Unternehmensgröße vor allem die betrieblichen Sozialbeziehungen wie auch die Unternehmensstrategie und das Selbstverständnis der Unternehmensleitungen prägend auf die Unternehmenskultur wirken. Der Personalleiter eines mittelständischen Unternehmens mit über 250 Mitarbeitern beschreibt die in seinem Unternehmen vorherrschende „Philosophie“ des Umgangs miteinander wie folgt:

„Jeder hat das Recht zur Geschäftsleitung zu gehen, wenn er ein Problem hat. Nicht nur das Recht, sondern eigentlich auch die Pflicht, irgendwie. Wenn ich Brötchen haben will, geh´ ich ja auch zum Bäcker und nicht in eine Apotheke. [...] Es gibt hier keine Hemmschwelle, keine Angst davor, nach dem Motto: Ich hab jetzt irgendwas Negatives zu befürchten, wenn ich jetzt den Vorstand mit hundert Euro Gehaltserhöhung belästigen muss. Gibt es nicht. Und da wird auch keiner zur Sau gemacht: `Warum stellst du mir jetzt solche Forderungen?´ Aufgrund der Tatsache, dass der Vorstand sich nicht hinstellt und sagt: Hallo, ich bin Vorstand, sondern sagt, hallo, ich bin einer von euch, gibt es da keine Hemmschwelle, der ist gleich zu behandeln. Absolut kein Unterschied. Das heißt nicht, dass man dem Vorstand respektlos gegenübertritt, aber ein Blatt vor den Mund muss hier keiner nehmen und das wissen alle.“ (Interview GF, Personalleitung, Unternehmen 05, Absatz 170)

Nun hatten wir im Rahmen unseres Vorhabens zur Überprüfung dieser „Leitbilder“ zwar nicht die Möglichkeit, in den Firmen Totalerhebungen durchzuführen. Aber es gab doch eine sehr hohe Übereinstimmung zwischen den Einlassungen der Unternehmensleitungen und denen der von uns befragten Mitarbeiter zur vorherrschenden Kultur in der Firma und zum Verhältnis zwischen Management und Angestellten. Oft wurde auf beiden Seiten der Begriff der „Gleichberechtigung“ benutzt. Beide Parteien gaben zwar auch zu verstehen, dass in Verhandlungen oder bei unternehmensstrategischen Entscheidungen die Geschäftsleitung „das letzte Wort hat“, also die Machtverhältnisse im Konfliktfall klar zu Tage treten. Es wurde aber sehr deutlich, dass der klassische Interessengegensatz von Kapital und Arbeit in den Internetfirmen im täglichen Umgang miteinander nicht gelebt wird. Er wird insofern für die unternehmenskulturelle Rahmung der Arbeit und die Sozialbeziehungen in den Firmen nicht relevant. Stattdessen zeigt sich auf beiden Seiten eine sehr ausgeprägte Konsensorientierung. In den Augen mancher Angestellter ist sie teilweise schon zu ausgeprägt. Manche sprechen von einer unternehmensweiten Harmoniesüchtigkeit und Konfliktscheue, und zwar sowohl in ihrer Bewertung der Geschäftsleitungen, als auch der Beschäftigten selbst. Das zentrale Moment, das die Unternehmen in den Augen der Befragten auszeichnet und das in hohem Maße geschätzt wird, ist aber der Umgang mit der Individualität des Einzelnen, das Zulassen von Unterschieden in der Lebensführung und den Arbeitsstilen. Der kleinste gemeinsame Nenner in den Unternehmenskulturen der untersuchten Firmen könnte lauten: „Leben und Leben lassen“.

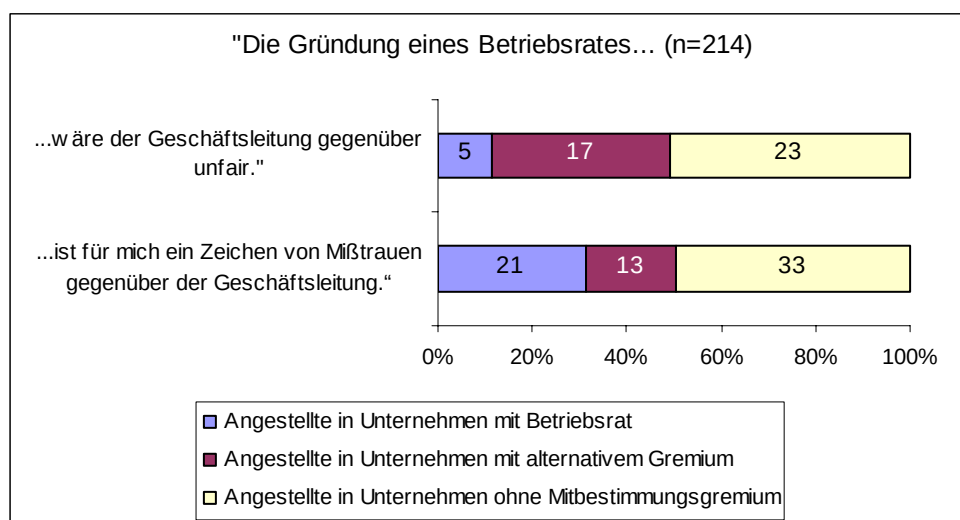
„Wenn Sie hier durch die Gänge laufen: Hier ist keiner angepasst oder so, hier hat keiner eine Uniform an. Jeder ist individuell. Hier sind Raucher und Nichtraucher, hier sind Discotänzer und Foxtrott-Tänzer, hier sind Leute in Anzügen und Leute in Jeans, hier sind Leute die Alkohol trinken und Leute, die keinen trinken, hier sind Vegetarier und Fleischesser. Also, alles Durcheinander. Mit Kind, ohne Kind, Verrückte und Normale. Aber sie passen trotzdem alle irgendwie unter einen Hut [...]. Man kommt hier eigentlich immer fröhlich zur Arbeit, also ich jedenfalls. Weil man sich auch auf Kollegen freut. Nicht auf alle, aber eben

auf viele. Und auf die man sich nicht freut, die mag man trotzdem, sag ich mal so. Man muss sich ja nicht mit jedem unterhalten oder mit jedem gut verstehen.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 02, Absatz 70)

Für viele Angestellte ist dieser offene und egalitäre Umgang miteinander der Garant sowohl für den Unternehmenserfolg (als Grundvoraussetzung für die Kreativität in der Arbeit) wie auch für die Verwirklichung ihrer persönlichen beruflichen Interessen. Der hohe Stellenwert, den die Wahrung und der „Respekt“ vor der Individualität des Einzelnen in den Unternehmen genießt, wirkt sich schließlich auch auf den Prozess der Interessenaushandlung aus. Die Interessenregulierung in den Firmen ist dem Wortsinne nach vor allem eine Vertrauensangelegenheit.

„Ja, also ich habe einen super Chef, sag ich mal. Und der weiß auch, wie lange ich arbeite und das ich Einsatz bringe. Wenn man sagt: `Hier, heute ist schlecht, ich komm erst zum Mittag oder ich hab das und das ...`, dann ist das nie eine Problem. Also, erst mal könnte ich so argumentieren, von meiner Seite aus. Wenn jemand sagt: `Pass mal auf, das geht so nicht`, da hätte ich dann was dazu zu sagen, auf jeden Fall. Aber die Frage stellt sich gar nicht, weil das geht so durch. Also, es ist ein Geben und Nehmen, das finde ich auch genau richtig so. Man kann sich da nicht zu verwaltungstechnisch aufstellen bei diesen Sachen.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 02, Absatz 71)

Das auf einer „verantwortungsvollen Autonomie“ basierende Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern ist nicht nur die Basis für die vorherrschenden Formen der Arbeitsorganisation in den Firmen, es bestimmt auch nachhaltig den Prozess der Interessenverhandlung. Wie die Grafik 62 deutlich macht, würde dieses Vertrauensverhältnis für nicht wenige Beschäftigte durch die Wahl eines Betriebsrates nachhaltig negativ berührt. Am größten ist der Anteil derjenigen, die der Einrichtung einer formalen, rechtlich abgesicherten Interessenvertretung in diesem Sinne kritisch gegenüber stehen, in den Unternehmen ohne Gremium. Hier entfaltet das Vorurteil, dass Betriebsräte Ausdruck einer „Misstrauenskultur“ im Unternehmen seien, seine größte Wirkung. Die Wahl eines Betriebsrates wertet hier jeder Dritte als eine Misstrauensbekundung gegenüber der Leitung. Aber Selbst in den Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, sind immerhin noch über 20% der Beschäftigten dieser Meinung.



Grafik 62: Haltungen zur Wahl eines Betriebsrats im Verhältnis zur Geschäftsleitung

Entscheidend für die Frage der Interessenregulierung ist dabei, welche Erfahrungen Beschäftigte und Unternehmen in der Vergangenheit mit der vorherrschenden Verhandlungspraxis gemacht haben. Die

Beschäftigten, mit denen wir gesprochen haben, sind mit der bilateralen Form der Aushandlung bisher sehr gut gefahren. Das Vertrauensverhältnis zur Geschäftsleitung ist intakt und die Geschäftsführer selbst sind sich der Bedeutung und Pflege des offenen Austausches für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und das Arbeitsklima im Unternehmen sehr bewusst. Die direkte Kommunikation stellt für die Geschäftsleitungen zweierlei sicher: Zum einen halten sie so den für sie wichtigen Kontakt zu ihren Angestellten und wissen, was im Unternehmen vor sich geht, wie die Stimmung in der Belegschaft ist und welche Unternehmensentscheidungen wie aufgenommen werden. Zum anderen haben sie durch das persönliche Gespräch die Möglichkeit, Unzufriedenheiten schnell zu erkennen und darauf flexibel und individuell zu reagieren.

„In dem Moment, wo man einen Gesprächsbedarf feststellt, da wird dieses Gespräch halt geführt. [...] Wir machen das so, dass wir relativ offen und klar mit den Mitarbeitern umgehen, dass wir auf einer vernünftigen, soliden Vertrauensbasis mit ihnen sprechen. Da gibt es auch schon mal Gespräche, wo sich Mitarbeiter über den einen oder anderen Geschäftsführer auch mal beschweren. Logischerweise. Da ist keiner böse, sondern da wird der Konflikt dann aus der Welt geschafft und dann ist das in Ordnung. Wir haben uns halt so aufgestellt [...] Es gibt ganz bewusst immer dieses Ventil [des direkten Austausches, d.A.]. Sonst hat man das Problem, dass sich da ein Druck aufbaut, der dann in Kündigungen oder, was viel schlimmer wäre: innere Kündigungen, mündet. Und solange es dieses Ventil gibt, kann man den Druck aus den Kesseln bekommen.“ (Interview GF, Unternehmen 03, Absatz 38 – 39)

Die direkte Form der Kommunikation funktioniert in den kleinen Unternehmen sehr gut und macht eine dritte formelle Instanz in der Regel überflüssig. In den größeren Unternehmen würde eine solche direkte Regulierung relativ schnell zu einer zeitlichen Überlastung der Leitungen und im Ergebnis zu Unzufriedenheiten auf Unternehmens- wie auf Mitarbeiterseite führen. Die Unternehmen begegnen diesem Umstand ab einer bestimmten Größe mit der Etablierung einer zweiten Managementebene. Die Team- oder Abteilungsleiter haben neben ihren fachlich-inhaltlichen Aufgaben auch die Funktion eines Mittlers zwischen Leitungs- und Mitarbeiterebene. Sie übernehmen nicht selten auch die Rolle eines Coaches.

„Jeder Mitarbeiter bei uns muss eigenverantwortlich genug sein, sein Schicksal selber zu führen und zu leiten. Bei uns im Unternehmen ist es so, dass der Mitarbeiter sich selber vertreten kann und die Teamleiter der einzelnen Bereiche sind so sorgfältig ausgewählt, dass sie diese vielleicht nicht ganz so selbstbewussten Mitarbeiter dann auch unterstützen können. [...] Nichts desto weniger – das ist meine persönliche Auffassung – ist ein Betriebsrat für ein Unternehmen wie unseres vollkommen überflüssig.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 10, Absatz 74-75)

Darüber hinaus werden einige Probleme aber auch selbstständig in der Belegschaft bzw. durch eine Art „Vertrauensmann“ reguliert. In vielen Unternehmen wussten die Angestellten von einem Mitarbeiter zu berichten, der aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner Stellung im Unternehmen oder seinem besonderen Verhältnis zur Leitung eine informelle Anlaufstelle für Probleme der unterschiedlichsten Art darstellte. Diese Mitarbeiter haben die Rolle eines „Klassensprechers“ und fungieren als Sprachrohr der Belegschaft.

„Es gibt jetzt nicht unbedingt eine feste Einrichtung für so was. [...] man steht draußen zusammen oder trifft sich mittags in der Küche. Da unterhalten sich die Mitarbeiter über irgendwelche Themen. Man steigt dann in das Thema mit ein und nimmt bestimmte Resultate daraus mit und überlegt, ob man das mal anspricht. [...] Es gibt auch den Fall, wo wirklich gesagt wird: ‘Kannst Du Dich mal darum kümmern, dass dieses und jenes angeschafft, besorgt, umgestellt, sonst wie angeleiert wird.’ Oder ich mache es halt aus eigener Initiative. Wir haben halt keine festgeschriebenen Regeln, was man wie weitertragen muss.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 03, Absatz 131 – 134)

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Das Verhältnis der von uns befragten Angestellten zu den Unternehmensleitungen ist durch eine intakte Vertrauensbeziehung gekennzeichnet und zwar trotz der angespannten wirtschaftlichen Lage, in der sich viele Unternehmen befinden. Sie bildet die grundsätzliche Basis für die direkte Aushandlung der Interessen unserer Angestellten. Die Kultur in den Unternehmen ist durch ein hohes Maß an programmatischer und realer Toleranz und Offenheit geprägt. Das schlägt sich in Form eines für die Beschäftigten außerordentlich wichtigen kollegialen Arbeitsklimas nieder. In den größeren Unternehmen, in denen ein regelmäßiger direkter Austausch mit der Unternehmensführung aufgrund der Mitarbeiterzahl nur noch begrenzt möglich ist, findet dieser über die zweite Managementebene, bisweilen auch über informelle Kanäle über Vertrauensleute statt. Eine formale Instanz zur Artikulation und Regulierung der Interessen, wie im Falle eines Betriebsrates, hat nicht selten den „Beigeschmack“ eines Vertrauensbruchs gegenüber der Geschäftsleitung. Er würde in den Unternehmen und innerhalb der betrieblichen Sozialbeziehungen als institutionalisierter „Fremdkörper“ empfunden.

Während wir hier die Orientierung der Angestellten auf eigene Formen der Interessenvertretung betrachtet haben, werden wir im Folgenden die Rolle der traditionellen Akteure der kollektiven Interessenregulierung in der Internetwirtschaft ausführlicher diskutieren.

5.2.3 Die Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaften in der Internetwirtschaft

Wir haben bisher die verschiedenen sachlichen Spezifika der Arbeit dargelegt, die unserer Meinung nach wesentlich dafür verantwortlich sind, dass die Angestellten ihre beruflichen Belange in erster Linie selbst in die Hand nehmen und sich die Etablierung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen in den Internetfirmen nur sehr schleppend vollzieht. Neben dem auf dem beruflichen Selbstverständnis basierenden Wunsch, eigene Angelegenheiten selber zu regeln sowie auf die spezifischen unternehmenskulturellen Rahmungen der Selbstvertretung Einfluss nehmen zu können, kommt ein weiterer Umstand zum Tragen, der die Einrichtung von Mitbestimmungsgremien nicht gerade erleichtert – die hochqualifizierten Angestellten sind in hohem Maße „organisationsfaul“.

„Ich misch mich eigentlich auch ein, ohne dass mich irgend jemand fragt. Aber würde da jetzt ein Gremium sein, was sich irgendwie damit beschäftigt: `Was wollen wir mit dem Unternehmen machen im nächsten Jahr?`, also irgendwie so eine offizielle Einrichtung, dann `Nein`. Also, lieber ungefragt reinquatschen und vielleicht irgendwelche Ideen mit reinwerfen, die man halt umsetzen kann. Aber nicht in so einem festen Gremium was machen.“
(Interview HQA 02, Unternehmen 03, Absatz 148)

Meistens wird die Ablehnung, sich neben der eigentlichen Arbeit auch für ein Gremium zu engagieren, mit der ohnehin schon hohen Arbeitsintensität begründet.

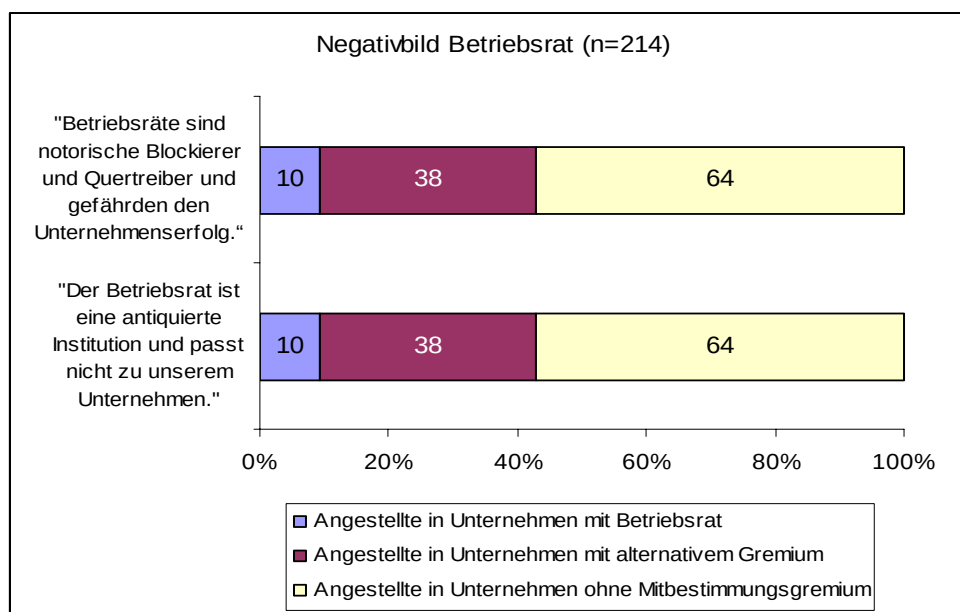
„Ganz banal gesagt: ich hätte keine Lust, mich in irgendeinem Gremium zu engagieren. Ich hab beruflich genügend Aufgaben. [...] Wenn die Firma wachsen würde, würde ich sicherlich so ein alternatives Gremium unterstützen. Vor allem ein solches Gremium, damit man gar nicht erst auf den Gedanken kommt, dass sich eine Institution entwickelt wie Personal- oder Betriebsrat, die sich auf irgendwelche Gesetze berufen und wo es keine individuellen Änderungen mehr gibt.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 02, Absatz, 127)

Dass Betriebsräte und Gewerkschaften in den Internetfirmen nur schwer einen Fuß in die Tür und bei den Angestellten kein Bein auf den Boden bekommen, liegt – wie der zweite Teil des Zitates zeigt – auch an dem Bild, welches die Angestellten von den traditionellen Mitbestimmungsakteuren und

-institutionen haben. Die Vorstellung, in „ihrem Unternehmen“ würde sich ein Betriebsrat bilden, ist für viele Befragte gleichbedeutend mit dem Einzug von Bürokratie und dem Verlust von individuellen Handlungsspielräumen. Darüber hinaus haftet dem Betriebsrat ein „verstaubtes“ Image an, das viele Angestellte auf Distanz zu ihm gehen lässt.

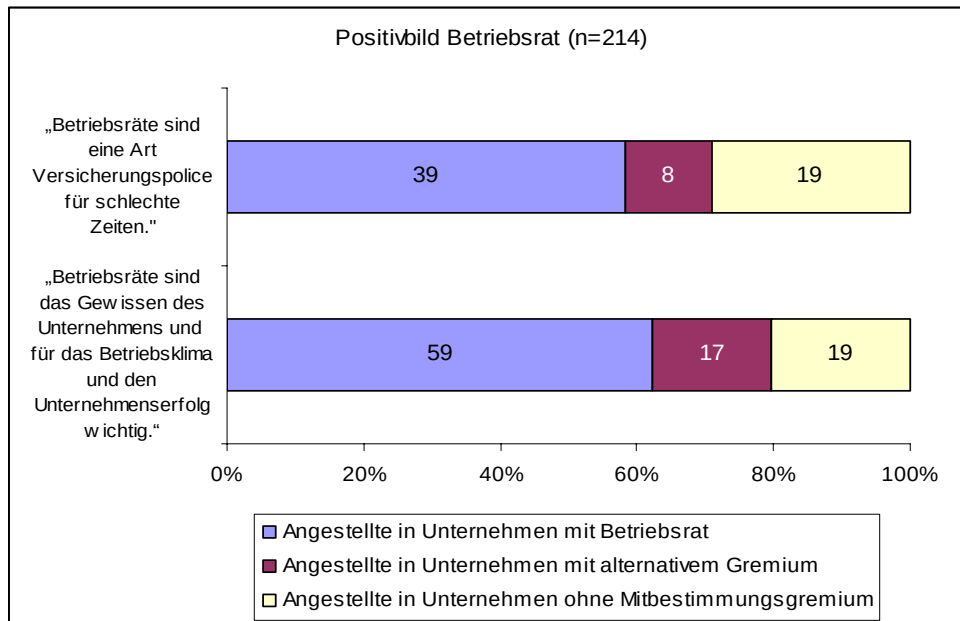
„Ich sehe mich in der Lage, mich gut drum zu kümmern, was ich will. Betriebsrat hört sich auch schon an wie HB rauchen, oder Ernte 23. In solche Aschenbecher gebe ich meine Interessen nicht. [lacht] Das ist echt so.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 02, Absatz 144)

Die Vorstellungen, die die Beschäftigten von der Institution des Betriebsrates haben, differieren aber in Abhängigkeit davon, ob die Angestellten bereits Erfahrungen mit der Arbeit von Mitbestimmungsgremien gemacht haben oder nicht. Generell gilt: Die Beschäftigten, die weder einen Betriebsrat noch ein alternatives Gremium in ihrem Unternehmen haben, verfügen auch über ein deutlich negativeres Bild von Betriebsräten. Aus der Grafik 63 geht hervor, dass insbesondere die Beschäftigten in den Unternehmen ohne Gremium in der Institution des Betriebsrates sowohl eine überkommene organisatorische Form der Interessenvertretung sehen, als auch eine Bedrohung für die wirtschaftliche Prosperität ihrer Firmen durch ihn ausmachen.



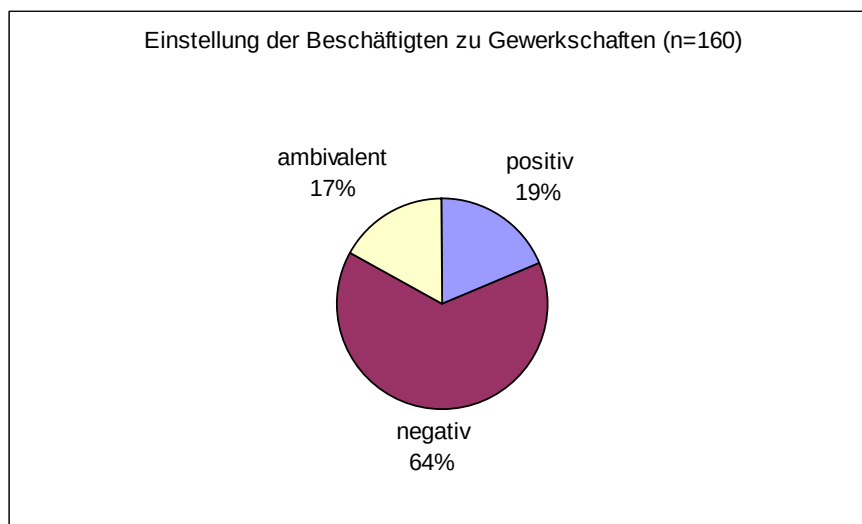
Grafik 63: Negativbild Betriebsrat

Im umgekehrten Falle gilt: Diejenigen Angestellten, die in einem Unternehmen mit Betriebsrat tätig sind, bewerten vor allem seine Bedeutung für die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Firma und seine vermittelnde und ausgleichende Funktion als einen Gewinn für das Arbeitsklima (Grafik 64).



Grafik 64: Positivbild Betriebsrat

Darüber hinaus fällt auf, dass sehr viele Beschäftigte den Betriebsrat als eine Art Versicherungspolice für etwaige zukünftige Problemlagen sehen. Auf dieses Phänomen werden wir in Abschnitt 5.3 noch ausführlicher eingehen, wo es um die Erwartungen und Sichtweisen der Angestellten bezüglich der Handlungsfelder und Kompetenzen von Betriebsräten und alternativen Gremien geht. In einer offenen Frage haben wir die Beschäftigten im Anschluss aufgefordert, uns auch ihre Meinung zu den Gewerkschaften in Stichworten mitzuteilen. Das Ergebnis ist wenig schmeichelhaft: Von insgesamt 160 Nennungen zum Gewerkschaftsbild waren lediglich 30 positiv, 27 ambivalent und 103 negativ. In Prozentwerten ausgedrückt stehen 64% den Gewerkschaften negativ gegenüber, 17% der Antworten sind ambivalent und nur 19% positiv (Grafik 65).



Grafik 65: Einstellungen der Beschäftigten zu Gewerkschaften

Im Falle der *positiven Nennungen* (19%) überwiegt die Einschätzung, dass Gewerkschaften grundsätzlich notwendig sind (ohne nähere inhaltliche Begründung, 16 Nennungen), gefolgt von der Überzeugung, dass durch die Arbeit der Arbeitnehmervertretungen die Interessen der Beschäftigten

gewahrt und die Geschäftsführungen kontrolliert werden (9 Nennungen). Auf die gesellschaftspolitisch wichtige Rolle der Gewerkschaften, die den sozialen Frieden sichern und für eine „Ausgewogenheit der Mächte“ sorgen, weisen 5 Angestellte hin. Insgesamt verbleiben die positiven Meinungsäußerungen sehr allgemein. Eine auf die persönlichen Bedürfnisse bzw. die individuelle Arbeitssituation hin orientierte Einlassung wurde von den Angestellten nicht formuliert.

Die *ambivalente Haltung* (17%) äußert sich in der Meinung, dass Gewerkschaften zwar sinnvoll und erforderlich, aber im höchsten Maße reformbedürftig seien, weil sie in ihrer derzeitigen Aufstellung antiquiert, zu wenig konstruktiv und in Ideen und Tatkraft „verrostet“ erscheinen (5 Nennungen). Gewerkschaften würden darüber hinaus insbesondere eine stärkere unternehmerische und marktliche Perspektive benötigen (3 Nennungen), seien nur in Großunternehmen sinnvoll (4 Nennungen), teilweise wichtig, teilweise überflüssig (5 Nennungen). Für 6 Befragte treten sie zu häufig als Blockierer auf, sind zu unflexibel, zu polarisierend, zu lobbyistisch und zu weit von der Basis der Arbeitnehmer entfernt. Für weitere 4 Angestellte gehören die Gewerkschaften nicht in die IT-Branche, nicht in Internetfirmen oder ihnen wird vorgeworfen, dass sie keinen Zugang zur wissensbasierten Industrie haben, weswegen sie lediglich für „Arbeiterbranchen“ sinnvoll seien.

Die *negativen Meinungen* dominieren mit 64% der Nennungen das Gesamtbild. 20 Befragte stellen die Existenzberechtigung der Gewerkschaften grundsätzlich und ohne weitere Begründung in Frage. 25 Angestellte bemängeln die fehlende Flexibilität der Gewerkschaften, sehen in ihnen nur unbewegliche und bürokratische Blockierer, die notwendige Erneuerungen in den Unternehmen und in der Gesellschaft verhindern und langfristige Planungen verunmöglichen. Gewerkschaften würden dadurch ein Klima des Misstrauens schaffen. 19 Befragte bezeichnen die Gewerkschaften als Anachronismus an sich: Gewerkschaften seien antiquierte und konservative Einrichtungen ohne jeglichen Gegenwarts- und Realitätsbezug und sie hätten „keine Ideen für die Anforderungen moderner Arbeitnehmer“. Für 7 Beschäftigte gelten die Gewerkschaften als „Arbeitsplatz- und Unternehmensvernichter“ und 28 mal wird der Vorwurf des Lobbyismus erhoben: Gewerkschaften würden einseitig, parteiisch, unkooperativ und unsozial agieren, sie seien zu ideologisch geprägt, würden Machtpolitik ohne Rücksicht auf Verluste betreiben, sie seien insgesamt zu mächtig bzw. würden über zu viel Einfluss verfügen. In erster Linie werden sie von den befragten Angestellten als „Besitzstandswahrer“ gesehen und sehen sich dem schweren Vorwurf ausgesetzt, korrupt zu sein.

Bezogen auf die Akzeptanz von Gewerkschaften haben wir in der qualitativen Studie drei Gruppen von Beschäftigten gefunden, denen sich die quantitativen Daten typologisierend zuordnen lassen. Die erste Gruppe (GWB 1: Gewerkschaftsbilder 1) umfasst in erster Linie diejenigen Angestellten, die als Betriebsräte tätig sind und den Gewerkschaften grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Ihren ersten Kontakt hatten sie zumeist im Vorfeld der Gründung des Betriebsratsgremiums. Sie fühlen sich in ihrer Arbeit vor Ort gut beraten und im Rahmen der Betriebsratsgründung tatkräftig unterstützt. Eine Gründung ohne gewerkschaftliche Unterstützung hätte ihrer Meinung nach nicht funktioniert, da ihnen schlicht das notwendige Wissen über die im Betriebsverfassungsgesetz festgehaltenen Rechte und Pflichten eines Betriebsrats gefehlt hat. Allerdings üben selbst die von uns interviewten Betriebsräte unverhohlenen Kritik. Sie richtet sich vor allem auf die Gewerkschaftsorganisation.

„Wie Gewerkschaft sein sollte? Eine kompetente, schlanke, effektive Organisation. Ohne wahnsinnigen Bürokratismus dahinter, der offensichtlich auch teilweise in einer Selbstversorgung ausartet. [...] Also, es müsste eine transparente, klare Hierarchie und Dokumentation sein, was sie eigentlich tun und womit sie es tun. Das heißt ganz klar sagen, o.k., die hunderttausend Euro gehen da und da rein, dann gehen die und die Maßnahmen rein, da gehen die und die Mittel rein. Dass wirklich klar ist, o.k., wo geht's hin? Und, ich meine, es hat auch keiner was dagegen, dass wenn das Hauptberufliche sind, dass die gut versorgt sind. Wenn die sechzig, siebzig, achtzig Stunden in der Woche schaffen, da sollen die auch gutes Geld für haben, weil man ansonsten ja auch keine guten Leute kriegt.“ (Interview BRV, Unternehmen 02, Absatz 175)

Das weitere Bild der Gewerkschaften in dieser Gruppe ist aber zu differenzieren: Gewerkschaften werden zwar als ein gesellschaftlich notwendiges Regulativ zu den Arbeitgeberinteressen angesehen. Die befragten Angestellten identifizieren aber zugleich einen enormen Reformbedarf und zeigen wenig Verständnis für die in ihren Augen starren und veralteten Positionen, die zudem die Besonderheiten der eigenen Branche kaum berücksichtigen. Bezogen auf die weitere Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung vor Ort werden die Gewerkschaften nur mit Abstrichen als kompetente Partner bezeichnet.

„Ich sehe da überhaupt keine Bewegung in der Gewerkschaft. Ich hatte zu Firma X6-Zeiten sehr viel mit dem Bevollmächtigten der Gewerkschaft X zu tun, den hab ich als sehr konstruktiven, professionell arbeitenden Mann erlebt. Aber wenn ich dann so gesehen hab, was man bei der Firma X7 der Unternehmensführung vor Ort vorgeworfen hat, was Transparenz und Mitsprache angeht, das war für mich phasenweise scheinheilig. Also, die Offenheit und Mitsprache und das Unpolitische, was man von der Unternehmensführung gefordert hat, war man nicht bereit im eigenen Tun einzuhalten. Da hab ich dann immer besonders Problem. Meine Eindrücke da sind punktuell, aber es reicht halt, um so ein Gefühl zu erzeugen.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 08, Absatz 161)

Letzteres ist auch die Meinung der Mitglieder der zweiten Gruppe (GWB 2) von Angestellten. Hier finden sich auch diejenigen Beschäftigten, die in ihren Unternehmen Aufgaben in alternativen Mitbestimmungsgremien übernehmen. Gesellschaftspolitisch betrachten sie die Gewerkschaften als eine sinnvolle Einrichtung, gleichwohl halten sie die „inszenierten Muskelspiele“ der Sozialpartner im Rahmen von Tarifverhandlungen für nicht mehr zeitgemäß. Gewerkschaften seien aber für die Masse der abhängig Beschäftigten wichtig, da es viele Arbeitnehmer gäbe, die ihre Interessen nicht alleine vertreten könnten. Dies gelte für sie selbst aber nicht. Als Ansprechpartner für ihre eigenen beruflichen Belange haben die Gewerkschaften für sie keine alltagspraktische Relevanz. Im Gegenteil, die meisten Befragten sprechen ihnen die Kompetenz für die Vertretung ihrer beruflichen Interessen ab. Ihr Urteil: „Gewerkschaften sind gut für Beschäftigte der Old Economy, von unserer Arbeit hier haben sie keine Ahnung.“

„Die Gewerkschaften haben hier überhaupt nichts verloren. [...] Die sind nicht ernst zu nehmen die Leute, wirklich nicht. Die sollen hin zum Arbeiter, ich meine, nichts gegen die Arbeiter, um Gottes Willen, ich will hier keinen runterstufen, aber das ist eine Katastrophe. [...] Jeder, der einen Hochschulabschluss hat, der kann sich doch verbal auseinander setzen, und wenn er das nicht schafft, sich da durchzusetzen oder wenigsten Gehör zu bekommen, dann würde ich sagen, ist er sowieso fehl am Platze. Warum hat er dann studiert?“ (Interview HQA 01, Unternehmen 08, 114)

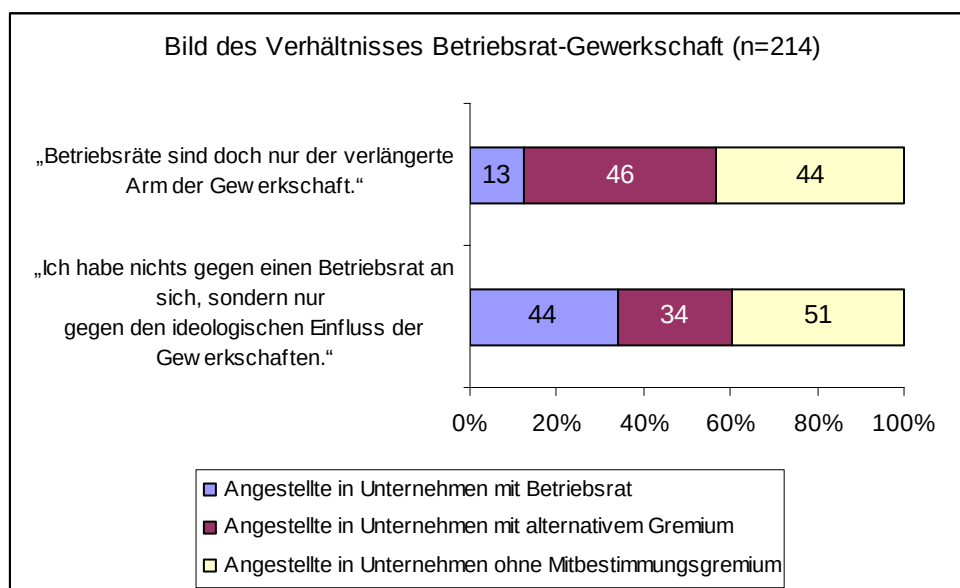
In der dritten und letzten Gruppe (GWB 3) ist dieses distanzierte Verhältnis deutlich dominant und äußert sich in einer grundsätzlich ablehnenden und stark verallgemeinernden Haltung, die sehr emotional geprägt ist. Die Angestellten sprechen den Gewerkschaften jegliche Existenzberechtigung ab. Sie sehen in ihnen „bornierte Funktionäre“, die „Meinungen aus der Steinzeit vertreten“,

„illusorische Forderungen aufstellen“ und Unternehmen und Wirtschaft „blockieren“. Den Gewerkschaften wird z.T. eine massive Mitschuld an der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Misere gegeben.

„Immer nur an die eigene Lohntüte zu denken und Gehaltsforderungen zu stellen, mehr Urlaub, mehr Lohn. So denken ja die meisten Arbeitnehmer und denken nicht daran: Kann sich das Unternehmen sich das überhaupt erlauben? Mir sind solche Forderungen nicht nur zuwider, sondern einfach unbegreiflich. Wenn jetzt der Zwickel oder irgendwelche anderen Gewerkschaftsbosse 7 % Lohnerhöhung haben wollen, ganz egal wie es der Wirtschaft geht, dann finde ich das ganz schlimm. [...] Die kommen halt immer wieder mit solchen Aktionen. Teilweise lassen sie sich dann wieder bremsen, o.k., aber diesmal ist es nun wieder so. Ich bin auch gegen solche Tarifverträge, die für ganze Industriezweige gelten. Ich bin der Meinung, dass man das für jeden Betrieb völlig individuell gestalten muss. Ich halte nichts von solchen Verbänden, nicht nur von den Gewerkschaften, ich halte auch nichts von den Arbeitgeberverbänden. Ich halte beide für völlig überflüssig.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 01, Absatz 83 – 84)

In Zahlen gewichtet sind die beiden letzten Gruppen (GWB 2 und GWB 3) sowohl in der qualitativen Studie wie auch in der quantitativen Befragung dominierend. Das Übergewicht von ablehnenden und mit Zweifeln verbundenen Stellungnahmen macht deutlich, dass sich diese Angestellten in der Internetwirtschaft in den Inhalten der Gewerkschaftsarbeit bzw. der Vertretungsangebote nicht wiederfinden. Das Negativbild, das viele Beschäftigte von den Gewerkschaften haben, lässt sich zudem mit Blick auf die berufliche Sozialisation der meisten Angestellten erklären. Ein direkter Kontakt zu den Gewerkschaften hat für sie nie bestanden. Aus diesem Grund entfaltet die undifferenzierte Rezeption eines öffentlichen Gewerkschaftsbildes für die Einstellung der Beschäftigten eine nahezu ungefilterte Wirkung.

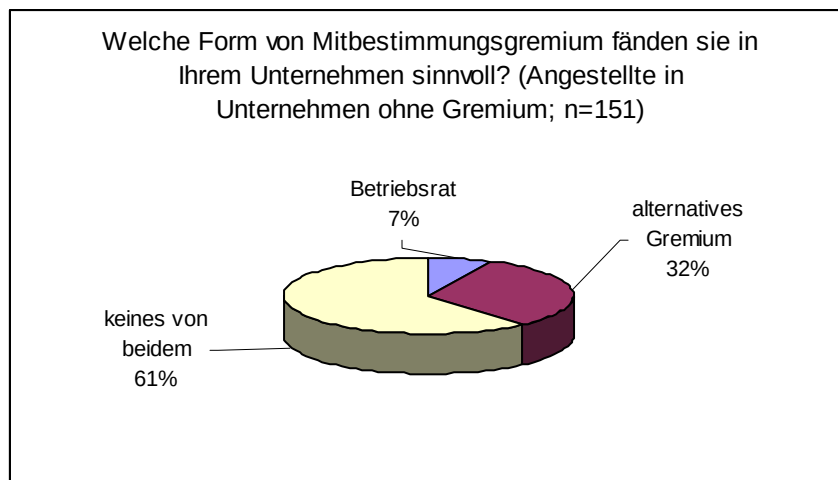
Im Rahmen der qualitativen Vorstudie fiel auch auf, dass das negative Image der Gewerkschaften regelmäßig auf die Institution des Betriebsrates ausstrahlte. Viele Befragte differenzieren kaum zwischen der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung und ihren Akteuren. Betriebsräte werden daher oft lediglich als „Erfüllungsgehilfen“ der Gewerkschaften gesehen (Grafik 66).



Grafik 66: Betriebsräte und Gewerkschaften

Die meisten Beschäftigten legen großen Wert darauf, ihre zentralen beruflichen Interessen (Gehalt, Arbeitszeitgestaltung, Karriere etc.) selbst und individuell mit dem Unternehmen bzw. ihrem Vorgesetzten zu verhandeln. Diese Interessenbereiche verschließen sich aufgrund des beruflichen Selbstverständnisses und der bestehenden Durchsetzungsmacht der Befragten einer „Delegation“ und Stellvertretung. Der Selbstvertretungsanspruch erstreckt sich auch auf die Gestaltung der persönlichen Arbeits- und Leistungsbedingungen. Der Wunsch der HQA nach einem selbstbestimmten Arbeiten korrespondiert in diesem Punkt mit den Erwartungen der Unternehmen nach Selbstverantwortlichkeit im Arbeitsprozess. Das von den Beschäftigten akzeptierte „Leistungsprinzip“, ein zentraler Baustein ihres beruflichen Selbstverständnisses, bildet hierbei die gemeinsame Basis für Unternehmen und Beschäftigte, auf der die individuellen und unternehmerischen Interessen austariert werden. Darüber hinaus stellt diese Basis die Partizipation der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer konkreten Arbeitsbedingungen sicher. Wir haben diejenigen Angestellten, die in einem Unternehmen ohne Mitbestimmungsgremium arbeiten und ausschließlich den individuellen Weg gehen können, gefragt, welche Art von Gremium sie in ihrem Unternehmen sinnvoll fänden. Das Ergebnis ist ebenso eindeutig wie ernüchternd (Grafik 67).

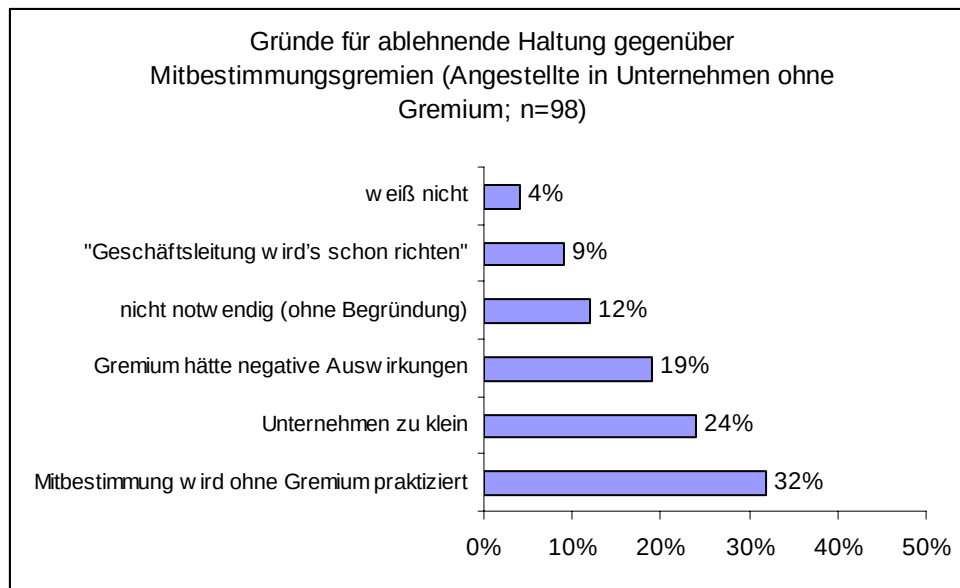
Fast zwei Drittel aller Befragten sehen auch in der nahen Zukunft keinen Platz für ein Mitbestimmungsgremium in ihrem Unternehmen. Immerhin etwas mehr als 30% fänden ein alternatives Gremium sinnvoll und lediglich 7% geben an, dass sie sich einen Betriebsrat in ihrem Unternehmen vorstellen könnten.



Grafik 67: Unterstützung von Mitbestimmungsgremien

In Form einer offenen Frage haben wir in einem zweiten Schritt versucht, die Gründe für die ablehnende Haltung zu ermitteln. Von denjenigen, die auch in Zukunft kein Gremium in ihrem Unternehmen akzeptieren wollen⁸⁵, gibt die Mehrheit (32%) an, dass in ihrem Unternehmen Mitbestimmung bereits ohne Gremium praktiziert wird (Grafik 68).

⁸⁵ Es handelt sich um insgesamt 98 Personen bzw. um 61% aller 151 Angestellten, die in einem Unternehmen ohne Gremium arbeiten.



Grafik 68: Gründe für die Ablehnung von Mitbestimmungsgremien

Weitere 24% sind der Meinung, dass ihr Unternehmen zu klein für eine feste Mitbestimmungseinrichtung sei, und 20% haben Angst davor, dass ein Gremium negative Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens hat. 9% setzen auch weiterhin auf das Vertrauensverhältnis zu ihren Geschäftsleitungen, das ein kollektives Gremium in ihren Augen überflüssig macht (Grafik 68).

Die Angestellten wollen gerade auch deshalb an der Selbstvertretung festhalten, weil sie der Meinung sind, dass diese den in ihrem Unternehmen vorherrschenden Sozialbeziehungen und ihrem Verhältnis zur Unternehmensleitung abträglich sein könnten. Jeder Dritte ist in diesem Zusammenhang der Auffassung, dass in seinem Unternehmen ein ausreichendes Maß an Mitbestimmungsmöglichkeiten vorhanden ist und die gefundenen Regelungen im Unternehmen zufriedenstellend sind.

„An anderen Stellen denke ich, ist es so, das sind dann einfach Vorstandsthemen und die entscheidet auch der Vorstand und das geht auch nicht anders. Also, so dieses ewige jeden fragen geht mir also auch zuweilen echt auf die Nerven, weil da kommt man nie zum Ergebnis, [...] da bin ich auch so ein bisschen anti-demokratisch, was das anbelangt irgendwie, zumindest im innerbetrieblichen Ablauf, weil's nicht funktioniert. Von daher denke ich, ist diese Basis, die wir da gefunden haben, eigentlich schon ganz vernünftig, weil jeder das Gefühl hat, es wir hier nichts gemacht, was ich eben nicht teilen kann, und jeder auch versteht, dass eben manche Themen einfach nicht seine Themen sind.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 10, Absatz 52)

Die Vorstellungen der Befragten von der organisatorischen Form einer betrieblichen Mitbestimmung unterscheiden sich dabei nur marginal von ihren Wünschen hinsichtlich des Wandels der arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen. Ihre Erwartungen beschreibt die poldi-net-Studie „are we family“ wie folgt: „Soviel Interessenvertretung wie nötig, soviel Erhalt von offenem und transparentem Betriebsklima wie möglich. Die Internet-Revolution frisst ihre Kinder nicht, sondern lässt sie erwachsen werden.“ (poldi-net, 2001, 2) Unsere Ergebnisse bestätigen diese Einschätzung und machen deutlich, dass die traditionellen Formen den Beschäftigten in der Regel als zu „starr“ und „unflexibel“ erscheinen. Für sehr viele Angestellte passen sie mit der vorherrschenden Unternehmenskultur und den arbeitsorganisatorischen Rahmungen nicht zusammen. Sie werden als

zu formal strukturierte, von außen herangetragene und daher nicht passfähige Fremdkörper wahrgenommen. Darüber hinaus sind Beschäftigte und Unternehmensleitungen aber durchaus aufgeschlossen gegenüber neuen, „modernen“ Formen der Organisation des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Eine Grundvoraussetzung bleibt jedoch der Erhalt ihrer Individualität und Souveränität. Was die organisatorische Verfestigung von Mitbestimmungsstrukturen anbelangt, so bevorzugen die Beschäftigten ein eher kleinschrittigeres Procedere, sie zeigen sich in diesem Punkt vergleichsweise offen und experimentierfreudig. Viele können sich vor allem mit „niedrigschwelligeren“ Angeboten anfreunden, die bspw. die Anonymität der Mitarbeiter wahren.

„So ein internes Schwarzes Brett wäre mal irgendwie ganz nett. Jeder Mitarbeiter hat ein Nutzer-Account, der halt nicht seinen normalen Namen widerspiegelt, und kann dann halt in ein Schwarzes Brett eintragen, was ihm irgendwie positiv auffällt, negativ auffällt, was geändert werden muss.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 03, Absatz 141)

Auch die Unternehmensführungen zeigen einige Phantasie, wenn es um die Verbesserung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Beschäftigten geht. Sie können sich viele Innovationen zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation vorstellen – solange es kein Betriebsrat ist.

„Wenn eine Stimmung entstehen sollte, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter sagt: Ich möchte einen [Betriebsrat, d.A.], aus welchen Gründen auch immer, werden wir bestimmt eine Lösung finden. Aber ich glaube nicht, dass man eine Restriktive haben muss wie einen Betriebsrat, sondern man kann was ganz anderes bilden. Eine Selbstverwaltung oder ein Sprachrohr für diese Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Was ich mir immer vorstelle, ist: Es werden ja immer mehr Leute. Jetzt möchte ich irgendwann so einen I-Mac da in die Mitte stellen, einen Computer. Und das ist unser Betriebsrat. Dieser Computer ist der Betriebsrat. Jeder kann da was rein schreiben. [...] So ein Meinungsportal, dass man so was bildet. Dass auf einmal eine Kommunikation über dieses Portal anonym entsteht. [...] Einen Betriebsrat will ich nicht haben. Ich will irgendwas Modernes dagegen haben, mit einer ganz anderen Struktur, einem ganz anderen Sinn dahinter. Ich kenne einen Betriebsrat immer nur so mit dieser Erpressermentalität.“ (Interview GF, Unternehmen 01, Position 113 – 114)

Generell steigt mit dem Größenwachstum eines Unternehmens auch die Bereitschaft der Befragten, einen Betriebsrat ins Kalkül einzubeziehen. Wie bereits aus den Motiven für die ablehnende Haltung der Befragten gegenüber einem Mitbestimmungsgremium hervorgeht (Grafik 68), ist jeder vierte Mitarbeiter aus Unternehmen ohne Gremium der Meinung, dass seine Firma zu klein sei für eine organisierte Form der Mitbestimmung. In den Unternehmen ohne Gremium können sich aber 39%, in den Unternehmen mit alternativem Gremium immerhin 42% bei steigenden Größenwachstum einen Betriebsrat in ihrer Firma durchaus vorstellen.

Die analysierten Zusammenhänge zwischen den betrieblichen Sozialbeziehungen, dem beruflichen Selbstverständnis und der Präferenz für individuelle Wege der Interessenvertretung legen es jedoch nahe, steigende Mitarbeiterzahlen und formale Ausdifferenzierungen von Unternehmen für die Etablierung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen als *notwendige, aber keinesfalls als hinreichende Bedingungen* zu verstehen. Als ein Zwischenfazit kann deshalb festgehalten werden: Individuelles und kollektives Interessenhandeln stehen prinzipiell nicht im Widerspruch zueinander und kollektiv basierte Regelungen werden nicht per se abgelehnt. Diese Thesen werden allein schon durch den Sachverhalt gestützt, dass immerhin rund 20% der Befragten in Firmen arbeiten, in denen ein alternatives Gremium oder ein Betriebsrat existiert. Die prinzipielle Akzeptanz des Solidaritätsprinzips und kollektiver Regulationsmuster führt aber nicht umstandslos zur Etablierung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen, da die Form sowie die Etablierung kollektiver

Vertretungsstrukturen nicht selten eben auch mit den realen betrieblichen Gegebenheiten sowie den verschiedenen sachlichen Spezifika moderner Wissensarbeit kollidiert. Ein massives Hemmnis besteht schließlich darin, dass die traditionellen Akteure und Institutionen der verfassten Mitbestimmung mit großen Akzeptanzproblemen in der Zielgruppe zu kämpfen haben. Das Bild, das die Angestellten von den Institutionen und Regelungsmechanismen der verfassten Mitbestimmung haben ist einerseits deutlich vorurteilsbasiert, vor allem in der Gruppe derjenigen Beschäftigten, die bisher noch keine praktischen Erfahrungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften hatten, wie bspw. Hochschulabsolventen. Andererseits ist die Attraktivität der gewerkschaftlicher Vertretungsangebote, die nach wie vor an Mitgliedschaften und dauerhafte Gefolgschaftsprinzipien geknüpft sind, für die Beschäftigten sehr gering.

5.3 Mitbestimmungsgremien in der Internetwirtschaft - Genese und Handlungsfelder

Das individuelle Interessenhandeln ist für die Beschäftigten in der Internetwirtschaft als Normalfall analysiert worden. Im Weiteren werden wir uns nun den Entstehungsbedingungen und darauf basierend den Handlungsfeldern kollektiver Interessenvertretungen in den Internetfirmen detaillierter zuwenden. Wir wollen untersuchen, wann die Befragten von ihrem Weg der individuellen Verhandlung abweichen. Dabei gilt unser besonderes Augenmerk der Frage, inwieweit und unter welchen Bedingungen der Selbstvertretungsanspruch der Angestellten auf der „darüber liegenden“ Ebene der Teilhabe aller Beschäftigten an der Formulierung und Gestaltung der Strategie und Zukunftsentwürfe des Unternehmens „anschlussfähig“ bzw. „durchlässig“ für kollektive Regelungsmuster wird.

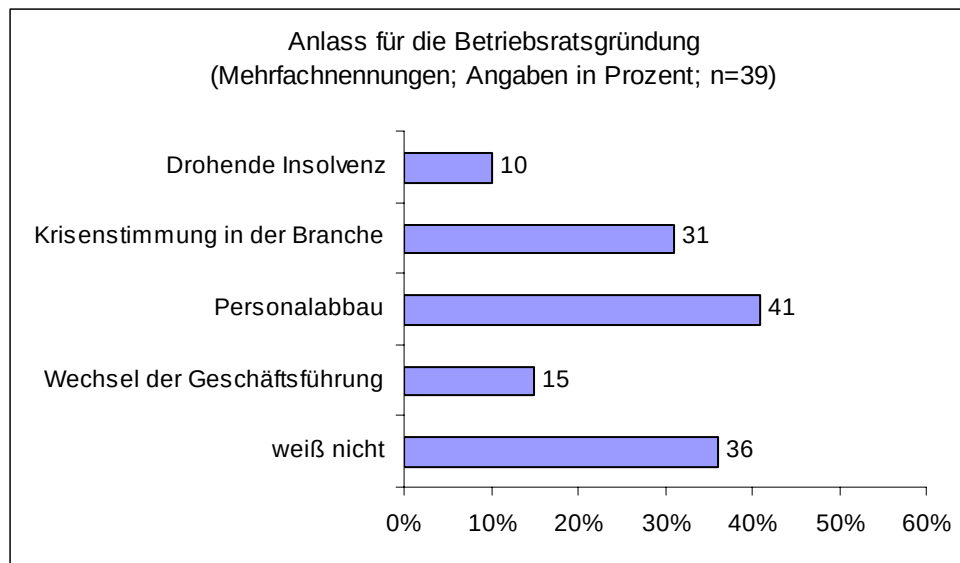
5.3.1 Gründung und Etablierung von Betriebsräten

Die Beschäftigten weichen unseren Ergebnissen zufolge erst dann von ihrer Vorliebe für individuelle Regulationswege ab, wenn sich die zentralen übergeordneten betrieblichen Rahmenbedingungen verändern, die die individuelle Aushandlung und – über diese persönliche Betroffenheit hinaus – nennenswerte Teile der Belegschaft tangieren. Die Attraktivität bzw. eine gedankliche Annäherung an die kollektive Regulationsform eines Betriebsrates steigt – *erstens* – in dem Moment, in welchem die Wege für die individuelle Regulierung durch das Größenwachstum der Firmen „zu lang“ werden und Transparenz und Informationen in Bezug auf die Unternehmensentwicklung nicht mehr in dem gewohnten Maße gegeben sind. Die unmittelbare und alltägliche Erfahrung, stets lange Wege gehen zu müssen, um die eigenen Interessen artikulieren zu können, zieht unweigerlich Veränderungen in den betrieblichen Sozialbeziehungen und dem unternehmenskulturellen „Regelwerk“ nach sich. Eine solche externe Blockade des Selbstvertretungsanspruches beinhaltet ein hohes Konfliktpotenzial und führt zu ersten Rissen in bis dahin funktionierenden betrieblichen Gemeinschaften. Nicht nur in Einzelfällen kommt es zu Kündigungen seitens der HQA, die sich nicht länger mit dem Unternehmen identifizieren können und ihr berufliches Selbstverständnis tangiert sehen. Steigende Mitarbeiterzahlen und eine organisationale Formalisierung sind aber – wie bereits in Kapitel 5.2 begründet – für die Etablierung von Betriebsräten als eine notwendige, aber nicht als eine hinreichende Bedingung zu werten.

Eine *zweite* und unseres Erachtens entscheidende Voraussetzung für die Entstehung von Betriebsräten besteht in gravierenden *Vertrauensbrüchen* durch die Unternehmensleitung bzw. in einem „Virulent-Werden“ der latenten, aber bisher nicht gelebten Interessengegensätze: In den qualitativen Interviews sind in diesem Zusammenhang vor allem Entlassungen im großen Stil oder Veränderungen in Leitungspositionen genannt worden. Der Vertrauensbruch ist nicht nur durch die Maßnahme an sich gegeben, er zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die Veränderungen im Vorfeld nicht kommuniziert, also ohne vorherige Information wirksam werden. Diese Vorgänge stellen aus Sicht der Beschäftigten gravierende Konfliktsituationen dar, weil die fehlende Einbeziehung der Belegschaft den unausgesprochenen Regeln des fairen und offenen gemeinsamen Umgangs deutlich widerspricht.

Die Angestellten sehen sich übergeordneten Entwicklungen ausgesetzt, die erhebliche Folgen für den Einzelnen haben, die aber über den Weg der Selbstvertretung – der auf die unmittelbare Arbeitssituation und weniger auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen rekurriert – kaum beeinflussbar sind: Ein Wechsel in der Geschäftsführung kann nicht nur das gegenseitige und personengetragene Vertrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und Geschäftsführungen beenden, sondern auch zu grundlegenden Störungen in der „vertraglichen“ Basis führen. Im „neuen psychologischen Vertrag“ basiert das funktionierende Gleichgewicht zwischen den fehlenden dauerhaften Arbeitsplatzgarantien, den unsicheren Aufstiegsperspektiven und Gehaltssteigerungen auf unternehmerischer Seite und der gering ausgeprägten Versorgungserwartung, den kürzeren Planungshorizonten und den höheren beruflichen Risiken auf der Angestelltenseite auf dem gemeinsamen, konsensuellen und kooperativen Anteilen des Miteinanders – also auf Prinzipien, denen durch ein personeller Wechsel nicht selten die Grundlage entzogen wird. Als Reaktion auf einen solchen einseitigen Vertrauensentzug durch die Geschäftsleitungen stellt die Gründung von Betriebsräten allerdings die „ultima ratio“ dar, die nach Angaben der Befragten vor allem in existenzbedrohenden Situationen bzw. dann in Betracht gezogen wird, „wenn's ums Eingemachte geht“.

Es ist bereits ein Szenario eines gravierenden Vertrauensbruches angerissen worden, das zur Entstehung von Betriebsräten beitragen kann: Personalabbau im großen Stil. Die 39 Befragten, die in Unternehmen mit Betriebsräten arbeiten, führen die Gründung ihres Gremiums in der Mehrzahl der Fälle (41%) auf Entlassungen zurück. Zu diesen 41% lassen sich die 10% hinzufügen, die eine drohende Insolvenz als Anlass für die Betriebsratsgründung angeben, da einer Insolvenz i.d.R. ein Personalabbau vorangeht. (Grafik 69)



Grafik 69: Anlass für Betriebsratsgründungen

Zu den weiteren Anlässen für die Gründung ihres Betriebsrats zählen die Befragten mit 31% der Mehrfachnennungen die „Krisenstimmung in der Branche“. Zum einen ist dieser Anlass aufgrund der Möglichkeit zu Mehrfachantworten in einen Zusammenhang mit drohenden Insolvenzen und Entlassungen zu stellen. Zum anderen – und diese Interpretation liegt aufgrund der qualitativen Erkenntnisse näher – ist der Anlass nicht auf einen Vertrauensbruch zurückzuführen, sondern besitzt eine andere, übergeordnete Intention: Die Erfahrung unternehmensseitig nicht zu beeinflussender Turbulenzen des Marktes und sinkender Absätze können zu Unsicherheiten auf Seiten der Beschäftigten führen, die über das akzeptierbare und kompensierbare Maß hinausgehen, dass sie bereits mit dem „neuen psychologischen Vertrag“ eingegangen sind. Die Gründung eines Betriebsrates erfolgt in diesen Fällen aus Vorsorgegesichtspunkten. Sie stellen eine Art „Versicherungspolice“ dar, auf die im Fall der Fälle zurückgegriffen werden kann, wenn äußerer Druck die Geschäftsführung zu Maßnahmen veranlasst, die äußerst negative Auswirkungen auf die Beschäftigten und die betriebliche Gemeinschaft nach sich ziehen:

„Im Prinzip ist das so eine Versicherung, also, der Betriebsrat ist so eine Versicherungspolice. Man hat sie, aber man nimmt sie nicht in Anspruch, erst im Schadensfall. [...] Es stimmt ja eigentlich alles bei uns und der Betriebsrat ist a) dazu da, um im Schadensfall zu agieren und b), um im Vorfeld der Geschäftsführung gleich klar zu machen, alles kannst du nicht entscheiden, du musst vorher einmal wenigstens mit uns gesprochen haben. Du musst wenigstens die Mitarbeiter vorher angehört haben – in diesem Falle halt den Betriebsrat – bevor du irgendwas einführen kannst.“ (Interview Betriebsratsmitglied, Unternehmen 05, Absatz 109)

In der Regel ist diese Motivation zur Gründung eines Betriebsrates flankiert durch das bereits oben angesprochene Größenwachstum der Unternehmen und die so entstehenden „langen Wege“. Eine Betriebsratsgründung ohne die mit dem Größenwachstum einhergehende Entfremdung würde aus Sicht vieler HQA ebenso einen einseitigen Vertrauensbruch darstellen – und zwar durch die Beschäftigten, wie folgende Aussage eines Angestellten einer kleinen Multimedia-Agentur zeigt:

„Und mir käme ein Betriebsrat fast ein bisschen überdosiert vor. [...] wäre halt hochgradig unfair dem Unternehmen gegenüber, weil ja dann die Arbeitnehmer ihre Interessen bündeln und vertreten könnten, aber das Unternehmen hat ja irgendwie bislang noch keine

formulierten Interessen. Es wäre dann schlagartig unterlegen. [...] weil der Laden an sich relativ handlungsunfähig ist. Wir versuchen gemeinsam, irgendwie zu handeln oder uns abzustimmen und Sachen durchzusetzen, Missstände abzustellen und wenn wir sehen, da und da entwickelt sich was gut, versuchen wir, in so eine Richtung zu gehen. Aber falls der Laden einmal eine Größe hat von 40, 50, 60 Leuten oder so, fände ich einen Betriebsrat eine sehr angenehme Vorstellung.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 04, Absatz 79 und 81)

In weiteren 15% der Mehrfachnennungen (Grafik 69) geben die Befragten an, dass ein Wechsel der Geschäftsführung, der einer Erschütterung der bestehenden und funktionierenden betrieblichen Gemeinschaften gleichkommt, Anlass zur Gründung eines Betriebsrates gegeben hat. Personelle Veränderungen in der Unternehmensleitung sind oft verbunden mit gravierenden Umorientierungen in der Managementpraxis wie auch im jeweiligen Umgang miteinander. Konsens und Kooperation als Grundorientierungen der für die Internetwirtschaft typischen gewachsenen betrieblichen Sozialbeziehungen und damit die lockeren Bindungen des neuen psychologischen Vertrages geraten in diesen Fällen in Turbulenzen und sind hochgradig gefährdet.

36% der Befragten sagen aus, dass sie den Anlass für die Gründung ihres Betriebsrates nicht kennen (Grafik 69). Hier handelt es sich augenscheinlich um die größte Gruppe, da Mehrfachantworten nahezu auszuschließen sind. Wie aber ist es zu erklären, dass sich diese Beschäftigten nicht an die Ursachen für die Betriebsratsgründung erinnern, wenn doch gravierende Vertrauensbrüche in der Mehrheit den Anlass dazu geben? Zum einen ist dieser hohe Prozentsatz dadurch zu erklären, dass der Gründungszeitpunkt bereits einige Jahre zurückliegt und in Vergessenheit geraten bzw. im Falle neuer Mitarbeiter gar nicht bekannt ist.⁸⁶ Zum anderen deutet der hohe Prozentsatz darauf hin, dass die Beschäftigten die Vertrauensbrüche in unterschiedlicher Weise bewerten und es sich nicht grundsätzlich um *kollektiv* erlebte, ernüchternde oder traumatische Erlebnisse handelt; er ist auch ein erster Hinweis auf die Möglichkeit einer fehlenden gedanklichen Nähe der Beschäftigten zu „ihrem“ Betriebsrat im Alltagsgeschäft bzw. auf die Schwierigkeiten der Betriebsräte selbst, sich in ihrer Arbeit und Legitimation den Beschäftigten im Gedächtnis zu halten.

Eine weitere zentrale Motivation zur Gründung von Betriebsräten haben wir in zwei *qualitativ* erhobenen Fällen vorgefunden. Hier existierten vor der Betriebsratsgründung bereits alternative Mitbestimmungsgremien:

„Also, es gab eigentlich zwei Einschnitte: Der erste Einschnitt war um den Jahreswechsel 2000/2001, und der war auch der auslösende für die Gründung eines Betriebsrates. Da gab's eben Kündigungen, die die Mitarbeiter sehr schockiert haben, und wir hatte vorher ein Round-Table-System [...] In der Situation war der Round Table eben kein Gremium, das auf einer Gesetzesgrundlage stand, was die Mitarbeiter sehr beunruhigt hat. Letztendlich kann ja ein Betriebsrat auch keine Kündigungen verhindern, sondern nur den Mitarbeitern, die gekündigt werden, einfach das abmildern. Und das ist es auch gewesen, was die Mitarbeiter einfordern wollten für zukünftige Kündigungen. Das hat sich, denke ich, auch sehr bewährt. Das war damals um den Jahreswechsel rum und jetzt gab es noch mal diese Fusionswelle, in dem Zuge gab es auch einige Entlassungen, und das lief auch über Sozialplan, das war im Grunde genommen unsere erste große Herausforderung, da die Verhandlungen zu führen.“ (Interview Betriebsratsvorsitzende, Unternehmen 09, Absatz 13 – 14)

„Ende des letzten Jahres wurde der Schrei intern nach einem Betriebsrat sehr groß, aufgrund der Tatsache, dass wir im letzten Jahr umstrukturiert haben und eine ganze Menge

⁸⁶ In den quantitativ untersuchten Unternehmen erfolgte in den letzten 3 Jahren von 2001 bis 2003 keine einzige Gründung eines Betriebsrates, sie wurden zum Großteil (51%) in den Jahren zwischen 1996 und 2000 ins Leben gerufen (Vgl. Grafik 58, Kapitel 5.1).

Mitarbeiter entlassen worden sind. Wir hatten keinen Betriebsrat, von daher auch wenig Möglichkeiten des Einwirkens von Seiten der Mitarbeiter her. Wir haben zwar einzelne Gremien in einzelnen Branchen, die ich immer so schön verglichen habe mit Klassensprechern, die hatten eigentlich nur die Funktion, dass die Leute hingehen konnten und konnten sagen: 'Das und das stinkt mir.' Aber so richtig was machen konnte man eigentlich nicht." (Betriebsratsmitglied, Unternehmen 06, Abschnitt 2)

Bei den erfolgten Vertrauensbrüchen hat den ohne gesetzliche Grundlage agierenden alternativen Gremien eine organisierte Bündelung von unternehmerischen Partialinteressen gegenüber gestanden, die – bezogen auf die ursprüngliche Wahrnehmung des Interessenverhältnisses durch die Beschäftigten – eine extreme Schiefelage in die Unternehmen hineingetragen haben. In diesen Fällen gehen die Szenarien der Vertrauensbrüche oft mit der unmittelbaren Erfahrbarkeit der Machtlosigkeit der alternativen Gremien einher. Als Mittel zur Wiederherstellung eines Gegengewichts ist auf die rechtlich verankerte Mitbestimmungsform des Betriebsrates zurückgegriffen worden.

Abschließend möchten wir noch auf eine weitere Motivation zur Gründung eines rechtlich abgesicherten Mitbestimmungsgremiums hinweisen: in einem qualitativ erhobenen Fall ist der Betriebsrat auf Initiative des Unternehmensgründers ins Leben gerufen worden.

„Ja, dazu muss man wissen, dass der Herr XB [Gründer des Unternehmens] ganz stark SPD-angehaucht war. Der hat den Betriebsrat initiiert. Und der Betriebsrat war eine Institution, um zu zeigen, wir sind hier sehr mitarbeiterfreundlich. Ja, und ich muss sagen, die Zusammenarbeit in beiden Unternehmen mit dem Betriebsrat war über die Jahre sehr, sehr gut. Gut, in der Zeit, wo's jetzt nicht ganz so rosig in der Wirtschaft aussieht, gab's die einen oder anderen Reibungspunkte, durchaus, aber ich bin der Meinung, dass da der Betriebsrat hier nicht die Funktion und auch nicht die Macht hatte wie in der Old Economy. Da hab ich's ja schon erlebt, dass Vertreter von anderen Unternehmungen gar nicht auf den Betriebshof gelassen worden sind. Das war hier weder positiv noch negativ in irgendein Extrem verfahren, sondern das hatte hier alles Hand und Fuß und der Betriebsrat war auch immer sehr kooperativ. Also, nicht, dass sich das eine gegen das andere irgendwie ausgeschlossen oder gebissen hat, sondern das passte schon. Passte auch zur Historie des Unternehmens.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 05, Absatz 35 – 36)

Dieses sich eher organisch entwickelnde Entstehungsszenario lässt sich nur vor dem Hintergrund der spezifischen Unternehmensgeschichte und des Selbstverständnisses des Unternehmensgründers verstehen. Der Betriebsrat ist hier sowohl ein Produkt wie auch ein Teil der gelebten Firmenkultur. Er wurde gegründet, um dem drohenden Verlust des unmittelbaren Kontaktes zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft vorzubeugen. Er ist damit auch Ausdruck des Vertrauensverhältnisses zwischen beiden Parteien.

Alle beschriebenen Szenarien lenken den Blick darauf, dass wechselseitig gepflegte und schließlich stabile Vertrauensbeziehungen zwischen im Grunde ungleichen betrieblichen Gruppen für ihre Etablierung eine erhebliche Zeitspanne benötigen. Ist dieses gewachsene Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten erst einmal zerstört, so lässt es sich nur in einem langsamen und mühsamen Prozess wieder aufbauen. Dieser Prozess wird auf Seiten der Beschäftigten wie auch auf Seiten der Geschäftsleitungen durch erhebliche Irritationen begleitet. Es entstehen Unsicherheitszonen, die als Folge einer elementaren Verschiebung bisher gültiger Machtverhältnisse im Betrieb begriffen werden müssen. Wir verstehen den Machtbegriff hierbei allerdings bedeutungsneutral: Er meint in diesem Sinne die Möglichkeit einzelner Personen oder Gruppen, die Handlungen anderer zu beeinflussen. Macht beschreibt als „Freiraum“ die Handlungsmöglichkeiten eines Akteurs, „das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt“ (Crozier / Friedberg 1993, 41)

und bringt so die Differenz der wechselseitigen Angewiesenheiten im Betrieb zum Ausdruck. Das bedeutet im Zusammenhang mit den Chancen und Problemen der Etablierung von Betriebsräten, dass die Abschaffung eines Gremiums die Gefahr in sich birgt, wiederum ein akutes Machtungleichgewicht zu Ungunsten der Beschäftigten zu riskieren.

„Irgendwann kommt der Punkt, da werden die Unternehmensinteressen vor die des Arbeitnehmers gestellt. Und dann werden die Interessen des Arbeitnehmers mit Füßen getreten. In so eine Situation kann jedes Unternehmen kommen, egal ob es jetzt eines aus der New Economy ist oder der Old Economy. Und das ist dann eben die Schwierigkeit, das Kernproblem. Wenn die Arbeitnehmer einmal in eine solche Situation gekommen sind, der wollen sie sich ja nie wieder aussetzen. Und dann sagen sie lieber: O.k., wir haben jetzt so eine Situation, wie wir sie jetzt hier haben, dass wir einen Betriebsrat gewählt haben, dass der sich jetzt halt damit auseinandersetzt, dass wir vielleicht dadurch auch eine andere Arbeitsatmosphäre bekommen usw., aber wir fühlen uns sicherer. Unsere Interessen sind wieder gewahrt. Diesen Schritt wieder zurück zu machen, das würden die nie machen.“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, Unternehmen 06, Absatz 55 – 60)

So zentral die Erfahrung des Vertrauensbruches für die Entstehung von Betriebsräten auch ist, mit Blick auf die dauerhafte Verankerung des Gremiums in der Kultur des Unternehmens, vor allem aber hinsichtlich seiner Profilierung als Vertretungsinstanz der Beschäftigteninteressen bedarf es doch einer intensiven Kommunikation und eben auch einer angemessenen Zeitspanne. Dabei tun sich viele Betriebsräte schwer, ihre Arbeit und ihre Erfolge den Beschäftigten angemessen „zu verkaufen“.

„Wir hatten 2 Betriebsversammlungen einberufen. Da haben wir so eine Past-Present-Future-Präsentation gemacht: ‘Was soll in der Zukunft noch alles passieren? Hat irgendeiner Fragen?’ Nein, keiner. Saßen 120 da: Alle wunschlos glücklich und zufrieden, keiner sagte was. Dann kann man ja sagen: Wunderbar, haben wir alles richtig gemacht. Beschwer sich keiner. Und wir haben eine Umfrage gestartet, wir haben den Leuten an die Hand gegeben: ‘Wenn ihr Fragen habt, kommt auf uns zu, sprecht uns an.’ Wir haben eine Sprechstunde eingerichtet, eine Betriebsratssprechstunde [...] Teilnehmer 0. Bis dato ist noch keiner gekommen.“ (Interview Betriebsratsmitglied, Unternehmen 06, Absatz 25 – 28)

Die Problematik der Akzeptanz und Vermittlung der Betriebsratsarbeit ist in allen untersuchten Unternehmen ein großes Thema. Am schwersten tun sich diejenigen Betriebsräte, deren Gremien erst eine vergleichsweise kurze Zeit existieren. Wie für die meisten Angestellten ist das Terrain der kollektiven Vertretungsarbeit auch für die Betriebsräte völliges Neuland.

„Sicherlich ist da doch mehr auf mich zugekommen, als ich erwartet hätte. Und inhaltlich merkt man dann doch, dass man an vielen Stellen durch die mangelnde Erfahrung sich noch sehr viel Wissen aneignen muss. Auch in sehr kurzer Zeit, um da auf Augenhöhe zu kommen mit dem Arbeitgeber, sonst gerät man sehr leicht ins Hintertreffen. Das macht die Sache zwangsläufig auch zeitintensiver, als man sich das eigentlich vorgestellt hatte. Man verliert sich wirklich in Details und das ist nicht grade angenehm.“ (Interview Betriebsratsvorsitzender Unternehmen 06, Absatz 19)

Eine Betriebsrätin hat vor ihrer Betriebsratszeit bereits in einem alternativen Gremium mitgearbeitet, insofern bereits schon Erfahrungen in der Mitbestimmungsarbeit gesammelt. Sie hebt die gravierenden Unterschiede in den Gremientätigkeiten hervor.

„Man ist als Betriebsrat durch das Betriebsverfassungsgesetz gewissen Zwängen unterworfen. Es muss einem jede Personalmaßnahme vorgelegt werden. Dieser Bereich war natürlich im Round Table sehr ausgeklammert, einfach weil der Zwang nicht bestand. Man beschäftigte sich sehr viel mit Kommunikationspolitik, was ich auch nach wie vor für sehr wichtig halte. Es ging aber eben alles auf informeller Ebene. Letztendlich war der Round Table mehr so ein Sprachrohr der Mitarbeiter und der Arbeitgeber war nicht verpflichtet, zu reagieren. Wobei durchaus ein Commitment da war, den Round Table auch ernst zu nehmen.“ (Interview Betriebsratsvorsitzende, Unternehmen 09, Absatz 15)

Die Betriebsräte sind aufgrund der vorangegangenen Vertrauensbrüche vor allem damit beschäftigt, das verlorene Vertrauen wieder herzustellen, und zwar in einer Situation, in der eine grundlegende Unsicherheit das Miteinander in den Unternehmen prägt. Dies gilt auch für das Verhältnis der „frischgebackenen“ Betriebsratsmitglieder zu ihrem Unternehmen respektive zu den Unternehmensleitungen. Sie befinden sich in einem schwierigem Rollenfindungsprozess, der die Neudefinition ihres Verhältnisses zur Geschäftsführung wie zur Belegschaft zum Inhalt hat. Dies liegt daran, dass sie im Spannungsfeld zwischen Beschäftigteninteressen, Unternehmensinteressen und gesetzlichen Vorschriften sowie – last but not least – ihrem eigenen, neu zu findenden Selbstverständnis als Betriebsräte und hochqualifizierte Angestellte einen „Königsweg“ der Regulation „erfinden“ müssen. Dieser Prozess der Neupositionierung von Geschäftsführung und Betriebsrat wird dabei von den Beschäftigten verhalten interessiert beobachtet. Der unmittelbare Nutzen eines solchen Gremiums ist kurz nach seiner Gründung nicht allen Beschäftigten ersichtlich, da die im Betriebsrat engagierten Mitarbeiter sich nicht selten im Rahmen des angesprochenen Rollenfindungsprozesses in Grundsatzfragen „verzetteln“. So entwickelt sich das Abtasten zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung, dass ebenso von beidseitiger Unsicherheit geprägt ist, zu Lasten der Informations- und Kommunikationspolitik: Die Beschäftigten werden i.d.R. nicht ausreichend über den Stand der Dinge informiert. In dieser Phase beziehen die einzelnen Angestellten selten einen eindeutigen Standpunkt und verfallen in den Unternehmen, in denen die Neupositionierungen in heftige Auseinandersetzungen münden, in einen regelrechten Attentismus, der ihrem auf Aktivität und Engagement basierenden beruflichen Selbstverständnis auf den ersten Blick grundlegend widerspricht.

Bei näherer Betrachtung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Angestellten lassen sich aber drei grundsätzliche Haltungen voneinander unterscheiden. Ein Teil der Beschäftigten sieht in der Einrichtung des Betriebsrats einen sinnvollen und notwendigen Konterpart zur Geschäftsführung, sie haben ihn unterstützt und gewählt. Sie bewerten die Erfahrungen mit dem Mitbestimmungsgremium im eigenen Unternehmen vor allem dann positiv, wenn der Betriebsrat kompetente Arbeit in gesamtbetrieblichen „übergeordneten“ Fragen, wie bspw. Mitsprache und Kommunikation bei unternehmensstrategischen Entscheidungen und Reorganisationsmaßnahmen leistet. Darüber hinaus erwarten sie aber, dass er sich aus ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld „heraushält“. Eine kollektive Vertretung ihrer *unmittelbar* mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsbedingungen verbundenen Interessen im Sinne einer „Schutzfunktion“ lehnen sie jedoch ab. Nur wenige können sich vorstellen, ihre individuellen Probleme über den Betriebsrat lösen zu lassen.

Die Akzeptanz der gewählten Interessenvertreter in dieser Gruppe hängt zudem in starkem Maße von der Repräsentativität der Gremien hinsichtlich ihrer personellen Zusammensetzung ab. Dies betrifft sowohl die fachliche, wie auch die organisatorische Dimension. Der Anspruch der Angestellten, aus jeder Abteilung bzw. aus jedem Funktionsbereich solle ein Vertreter im Betriebsrat sein, der die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Gruppe aus eigener Erfahrung kennt, bricht sich allerdings mit der eingangs erwähnten „Organisationsfaulheit“ der Beschäftigten insgesamt. Die Angestellten aus dieser Gruppe verfolgen die Betriebsratsarbeit zwar aufmerksam und sie schätzen den Betriebsrat grundsätzlich als Ansprechpartner und Informationsquelle, ein persönliches Engagement im Gremium schließt der Großteil der Befragten allerdings i.d.R. mit Verweis auf die hohe Arbeitsintensität im

„eigentlichen“ beruflichen Tätigkeitsfeld aus.

Die zweite Gruppe von Beschäftigten steht den gewählten Interessenvertretern distanzierter als die oben genannten Angestellten gegenüber. Ihre Haltung ist durch eine gewisse Emotionslosigkeit bis hin zu einem mehr oder minder ausgeprägte Desinteresse den Gremien gegenüber gekennzeichnet. In den Interviews offenbarte sich in diesen Fällen aber auch, dass die Haltung der hier interessierenden Angestellten deutlich durch mangelnde Kenntnisse über die Möglichkeiten betriebsrätlichen Engagements motiviert ist.

„Ja, dazu kann ich Ihnen nur Folgendes sagen: [...] Ich kenne das Thema Betriebsrat aus eigener Erfahrung her erst, seit es den hier gibt. Ich hab mich auch nie dafür interessiert oder danach geguckt. [...] Ich weiß nicht, welche rechtlichen Möglichkeiten oder so eigentlich ein Betriebsrat hat. Was hat der für Befugnisse oder wo kann er mitreden, wo nicht? Und alles was dazugehört. Von daher kann ich da eigentlich nicht so viel zu sagen [...] weil ich auch selber noch nicht in der Situation war.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 06, Absatz 100-101)

Diese Beschäftigten akzeptieren zwar einerseits die Existenz des Betriebsrates im Allgemeinen, das persönliche Verhältnis zu ihnen bleibt aber im Speziellen in Ermangelung konkreter individueller Berührungspunkte und Erfahrungen ein hypothetisch-positives Verhältnis. Andererseits ist die ablehnende Haltung, individuelle Fragen und Probleme an den Betriebsrat heranzutragen, hier sehr viel ausgeprägter als in der ersten Gruppe:

„Ich bin de facto da nie zum Betriebsrat gegangen. Ich hab auch nie einen Anlass dafür gesehen. [Pause] Also, wenn ich zum Beispiel irgendwie gehaltsmäßig der Meinung gewesen bin, das sich da was ändern muss, da bin ich eben zu meinem Chef gegangen und habe gefragt: `So und so, wie sieht's aus?' Hab das mit ihm verhandelt.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 03, Absatz 68)

Die dritte Gruppe von Angestellten steht den Betriebsräten stark ablehnend gegenüber. Diese Beschäftigten haben entweder an ihrem vorherigen Arbeitsplatz (bevor sie in den Internetfirmen beschäftigt waren) oder in ihrem aktuellen Unternehmen negative Erfahrungen mit den Interessenvertretern gemacht.

„Ich hatte da so einen Fall, dass ich samstags hier arbeiten musste, und ich sollte dann [...] den Vice-Präsidenten informieren und den Betriebsrat. Und den Betriebsrat hab ich dann getroffen, und der sagte, ich müsse jetzt erst mal begründen, warum wir Samstag arbeiten müssen. Und da hab ich gesagt, das begründe ich dir nicht, ich kann doch Samstag arbeiten. Womit soll ich das begründen? Weil ich Lust hab? Das war nicht die richtige Reaktion von mir, das weiß ich selber. Aber es war halt so ein Punkt, wo ich sag, meine Eigenverantwortung muss da groß genug sein. Wenn ich sag, ich will am Samstag arbeiten, dann tu ich das auch.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 06, Absatz 78)

Diese Angestellten empfinden die Arbeit des Betriebsrates aufgrund ihrer Erfahrungen in erster Linie als blockierend und als Beitrag zu einer Bürokratisierung des Arbeitsalltags. Allein die Existenz des Mitbestimmungsgremiums wird von ihnen als eine Einmischung in ihren unmittelbaren Arbeits- und Entscheidungsbereich gesehen. Der Betriebsrat ist für sie – im übertragenen Sinne – Ausdruck eines polaren Interessenverständnisses und sie sehen sich in keiner Weise von dem Gremium repräsentiert. Diese Gruppe geht auf maximale Distanz zu den Interessenvertretern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass rechtlich abgesicherte kollektive Regulationsformen nach dem Stellvertreterprinzip vordringlich auf der Grundlage spezieller „Anlässe“ ins Leben gerufen werden, die die Möglichkeiten der Beschäftigten zur persönlichen Einflussnahme und Verantwortungsübernahme systematisch einschränken. Dazu gehören insbesondere gravierende,

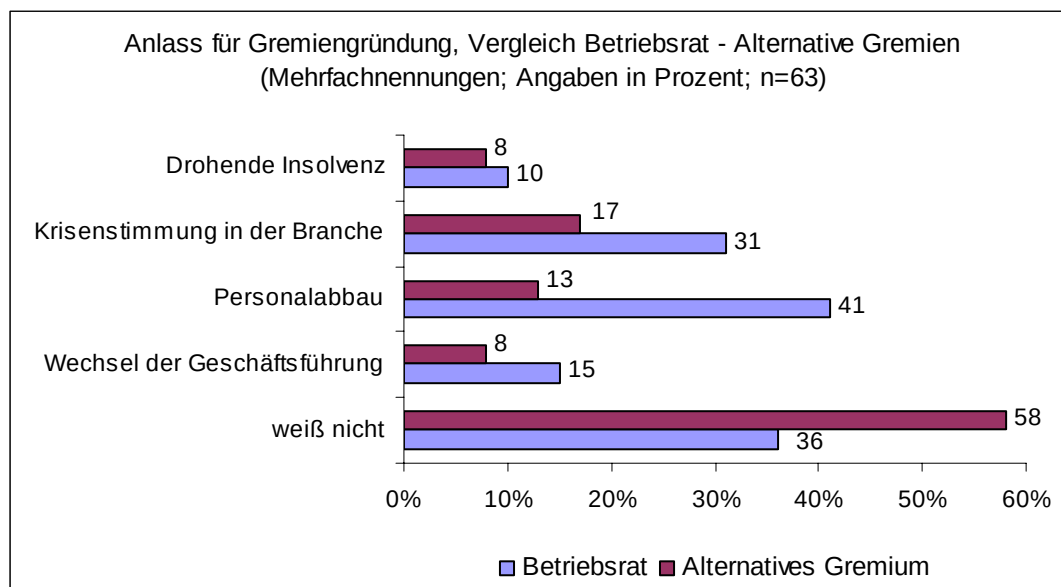
unternehmensseitige Vertrauensbrüche, wie der personelle Wechsel in der Geschäftsleitung oder Entlassungen im großen Stile. Die Gründung von Betriebsräten wird darüber hinaus durch die Größe des Unternehmens und einen zunehmenden Grad der organisatorischen Ausdifferenzierung positiv beeinflusst. Die viel zitierten „langen Wege“ fungieren dann als ein Impuls, der die betriebliche Gemeinschaft über eine Wechselwirkung zwischen den Ansprüchen und Erwartungshaltungen der Angestellten und Geschäftsführungen, der Gestalt der betrieblichen Sozialbeziehungen und der „gelebten“ Unternehmenskultur in eine größere gedankliche Nähe zur Idee der institutionalisierten Interessenvertretung rückt. Nach der Gründung wird die Institution des Betriebsrates für die Beschäftigten um so attraktiver, je weniger die Aktivitäten der Gremien auf die unmittelbaren Arbeitsbereiche und Arbeitsinhalte fokussieren und je stärker sie sich unternehmensweiten, übergeordneten Fragen zuwenden (detaillierter hierzu siehe den folgenden Abschnitt 5.3). Die Interessenvertreter stehen im Rahmen ihrer Etablierung schließlich vor der schwierigen Aufgabe, zum einen dem gestörten Vertrauensverhältnis im Unternehmen (das i.d.R. ursächlich für ihre Gründung war) entgegenzuwirken und sich zum anderen in diesem Prozess selbst als neue und „vertrauenswürdige“ Akteure in der politischen Arena des Betriebes zu verankern. Die Betriebsräte selbst verweisen in diesem Kontext auf die wichtige Herausforderung, über eine intensive Kommunikation zur Akzeptanzsteigerung ihrer Gremien in den Belegschaften beizutragen. Nur so scheinen die generellen Ambivalenzen im Meinungsbild der Angestellten zu „ihren“ Betriebsräten und deren Tätigkeiten langsam, aber stetig aufgelöst werden zu können.

5.3.2 Gründung und Verstetigung alternativer Mitbestimmungsgremien

Die Gründung von alternativen Gremien ist – anders als die Betriebsratsgründung – unseren Ergebnissen zufolge nicht in erster Linie auf Konflikte, Vertrauensbrüche oder ein stetiges, zu Entfremdungen und Entkoppelungen führendes Größenwachstum zurückzuführen. Dennoch stellen auch hier begrenzte Störungen und Irritationen in den betrieblichen Sozialbeziehungen einen wichtigen Anlass dar. Die Störungen haben ihren Ausgangspunkt vor allem in mangelhaften Informations- und Kommunikationsflüssen, die dem Wunsch der Angestellten entgegenstehen, sich über ihren unmittelbaren Arbeitsbereich hinaus aktiv an den Entwicklungen des Unternehmens zu beteiligen. Das berufliche Selbstverständnis der HQA, das u.a. einen hohen Grad an Eigenverantwortung und Gestaltungsbereitschaft beinhaltet, wird in den jungen Internetunternehmen häufig mit defizitären Organisations- und Koordinationsleistungen konfrontiert. Auf der horizontalen Ebene lassen sich solche Defizite z.B. in der Arbeitsorganisation i.d.R. durch ein gezieltes Gegensteuern im Rahmen der Doppelwirklichkeit der Unternehmen beheben. In der vertikalen Perspektive – bzw. hier in einem bottom-up Prozess – können fehlende Möglichkeiten der Beschäftigten, ihre Ideen und Vorstellungen z.B. in Fragen der Unternehmensentwicklung einzubringen, nicht in der gleichen Weise behoben werden. Überschreiten die defizitären „Zustände“ ein bestimmtes Maß, so werden sie entweder durch engagierte Mitarbeiter oder durch die Geschäftsführung zu einem Thema gemacht. In diesem Moment halten aber weder reflexartig basale Interessengegensätze Einzug in die Unternehmen, noch entwickeln sich zwingend massive Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten. Die betriebliche Gemeinschaft weist zwar Risse auf, gleichzeitig werden aber kooperative Anstrengungen unternommen, um sie zu

beseitigen. In diesem Zusammenhang lautet unsere im Folgenden zu belegende These: Alternative Gremien entstehen nicht auf der Grundlage von Vertrauensbrüchen und im Konflikt, sondern sie sind das Ergebnis einer konsensualen Verhandlung zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung auf der Grundlage belasteter, aber weiterhin funktionierender Vertrauensbeziehungen.

Nur 13% der Beschäftigten, die in einem Unternehmen mit einem alternativen Mitbestimmungsgremium arbeiten geben Personalabbaumaßnahmen als Grund für die Entstehung ihres Gremiums an. Mit jeweils 8% sehen noch weniger Befragte in einem Wechsel in der Geschäftsführung bzw. einer drohenden Insolvenz Motive für die Gründung (Grafik 70). Dominanter sind äußere Faktoren, wie die Krisenstimmung in der Branche (17%). Diese Ergebnisse sind – isoliert betrachtet – allerdings nicht mehr als ein Indiz für die These, dass konsensuale Verhandlungen der Gründung von alternativen Gremien vorausgehen und nicht Vertrauensbrüche mit folgenden massiven Konflikten. In diesem Zusammenhang macht der sehr hohe Wert der Antwortmöglichkeit „weiß nicht“ (58%) stutzig. Eine Erklärungsmöglichkeit ist darin zu sehen, dass die Gründungen von alternativen Gremien unspektakulärer vor sich gehen – sie basieren eben nicht in dem Ausmaß wie Betriebsratsgründungen auf massiven Vertrauensbrüchen. Die Anlässe zu ihrer Gründung geraten so schneller in Vergessenheit.



Grafik 70: Anlass für Gremiengründungen, Vergleich Betriebsrat – alternative Gremien

Eine weitere und schwerwiegendere Erklärung besteht in methodisch-inhaltlichen Unschärfen, die uns zum Zeitpunkt der Formulierung der quantitativen Fragen nicht ins Auge fielen: Wenn die Anlässe zur Gründung von alternativen Gremien in der Mehrzahl nicht in Vertrauenskrisen zu sehen sind, führen die vorgegebenen Antwortkategorien, die sich (fast) ausschließlich auf Vertrauensbrüche konzentrieren – vor unserem heutigen Kenntnisstand – in eine inhaltliche Sackgasse. Die Befragten, die sich in den Antwortkategorien nicht wiedergefunden haben, da die Gründungsmotive nicht auf den genannten Vertrauensbrüchen, sondern auf andere Konfliktsituationen oder u.U. auf gemeinschaftliche Überlegungen zurückzuführen waren, sahen sich so gezwungen, die Kategorie

„weiß nicht“ anzugeben.⁸⁷ Eine weitere und *offene* Antwortkategorie „Sonstiges“ hätte hier größere Klarheit verschafft. Auf Basis der qualitativ erhobenen Erkenntnisse können wir jedoch zwei zentrale Motive für die Gremientstehung identifizieren. Als erstes Motiv ist die Gründung von alternativen Gremien als eine Gegenleistung für die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu sehen, die eine Mitsprache in übergeordneten Bereichen einfordern, die über ihre unmittelbaren Arbeitsaufgaben hinausgehen, sehr wohl aber auf ihre Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen zurückwirken.

„Das hatte eine Eigendynamik, wie gesagt, wir sind ein junges Unternehmen und auch gewachsen. Und die Leute, die dann hinzugekommen sind, haben gesagt, o.k., wir wollen Eigenverantwortung übernehmen, und wenn wir selber die Verantwortung für die Firma übernehmen, dann möchten wir aber auch ein bisschen was zu der Sachlage sagen und auch angehört werden und ein gewisses Gewicht haben.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 08, Absatz 86 – 89)

Ein zweites zentrales Motiv für die Gründung von alternativen Gremien liegt in der Verbesserung der unternehmensweiten Kommunikation. Dies kann sowohl die Informationsweitergabe im Arbeitsprozess betreffen, wie auch die Kommunikation persönlicher Belange und berufsbezogener Interessen einzelner Mitarbeiter.

„Der Beirat ist dadurch entstanden, dass man gemerkt hat, dass die Kommunikation nicht so ist, wie sie sein sollte. Das heißt, dass einerseits fachlich nicht das ausgetauscht wurde, was ausgetauscht werden musste, und auch zwischenmenschlich, dass z.B. die Geschäftsführung oder die leitenden Angestellten nicht wussten, dass eine Person unheimlich unzufrieden ist. Die Person hat sich aber nie getraut, direkt zum Chef zu gehen, sondern hat das jemand anderem anvertraut und daraus ist der Beirat entstanden. [...] Aus jeder Abteilung ist einer vertreten. Wir haben fünf Abteilungen, also fünf Mitarbeiter und dann entweder als Vertretung des Geschäftsführers Herrn XX oder die Unternehmensleitung selbst.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 08, Absatz 91)

Die Stärke der alternativen Gremien ist in den Augen der Beschäftigten vor allem darin zu sehen, dass sie in ihrer personellen Zusammensetzung das gesamte Unternehmen repräsentieren. Sie sind deshalb sehr rasch fest verankert und die Beschäftigten identifizieren sich in hohem Maße mit der Idee des Gremiums. Ähnlich wie im Falle der Betriebsräte akzeptieren die Beschäftigten die alternativen Gremien vor allem als Mitbestimmungsorgan zur Koordination überindividueller Belange. Verglichen mit dem Institut des Betriebsrates sind die alternativen Gremien nach Meinung der Befragten allerdings aufgrund ihrer Repräsentativität sowohl stärker an den Interessen der Beschäftigten als auch an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet.

Ein wesentlicher Vorteil der alternativen Gremien wird darüber hinaus in ihrer Unabhängigkeit von überbetrieblichen Einflüssen bspw. in Form von gesetzlichen Vorschriften gesehen, deren Regelungsanspruch vielen Angestellten zu weit geht.

„[...] Es ist ein alternativer Betriebsrat, kann man so sagen, nur dass es eben alles nicht gesetzlich geregelt ist, und dass es auf freiwilliger Basis hier abläuft und eben diese freiwillige Basis wird von allen gut gefunden.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 08, Absatz 110 – 115)

Die Gremien kommen in diesem Sinne dem Wunsch der Beschäftigten nach einem „Mehr“ an Verbindlichkeit und Struktur im Arbeitsprozess unter Beibehaltung der notwendigen individuellen

⁸⁷ Gleiches gilt – in abgeschwächter Form – für die Befragten, in deren Unternehmen ein Betriebsrat existiert. In abgeschwächter Form deshalb, weil die von uns gewählten Items explizit aus den qualitativen Erkenntnissen zur Frage der Entstehungsbedingungen von Betriebsräten ausgewählt wurden. An diesem Punkt ist eine Falle der quantitativen Sozialforschung „zugeschnappt“: Die fehlende Möglichkeit, Ungenauigkeiten auch nur einzelner Fragestellungen durch eine Sondierung zu korrigieren.

Handlungsspielräume und der direkten Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeits- und Leistungssituation sehr nahe. Die beschriebenen Stärken der alternativen Formen der Mitbestimmung stellen paradoxerweise zugleich auch ihre größte Schwäche dar.

Die Nachteile offenbaren sich allerdings erst im Zuge eines wirklich tiefgreifenden Konflikts zwischen den Unternehmens- und Beschäftigteninteressen. In dem Moment, in dem der gemeinsame auf Freiwilligkeit beruhende Konsens der kooperativen Konfliktbewältigung von Seiten der Unternehmensleitung aufgekündigt wird, wird die begrenzte Handlungsfähigkeit der Gremien, die im „normalen“ betrieblichen Alltag bis dahin nicht zum Tragen gekommen ist, virulent.

„Wir hatten zur damaligen Zeit ein sog. Mitarbeitergremium, was auch in Kooperation und Kommunikation mit der Geschäftsleitung stand, aber das stand eben rechtlich nicht auf gesicherten Füßen. Das war eine freiwillige Vereinbarung und das hat wohl nicht ganz so funktioniert. Als es dann zu diesem Crash gekommen ist, hieß es anschließend: Es hat so keinen Zweck mit diesem Gremium. Entweder wir lassen es ganz sausen, oder wir machen Nägel mit Köpfen und gründen einen Betriebsrat. Es war wahrscheinlich schon eine Art Trotzreaktion von Seiten der Mitarbeiter. Falls so etwas noch einmal passieren sollte, was wir ja nicht hoffen, dann kann man mittels des Betriebsrates und des Sozialplans darauf achten, dass es nicht unbedingt die Falschen trifft. Sondern die Leute, wo man eben sagen kann: `Ok, ihr könntet gehen, weil der andere ist verheiratet, hat drei Kinder, der kann einfach nicht gehen, das wäre ein Unding.´“ (Interview HQA 01, Unternehmen 06, Absatz 32)

Wenn die Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, auf der die alternativen Gremien fußen, zerstört ist, drohen auch die alternativen Gremien vergleichsweise rasch ihre Legitimation zu verlieren. Ist dieser „Ernstfall“ eingetreten, ist es sehr wahrscheinlich, dass sich aus den alternativen Gremien Betriebsräte entwickeln, da sowohl das kollektive Interessenhandeln bereits in der Kultur der Unternehmen einen festen Platz hatte, als auch das personelle Potential in Gestalt der Mitglieder der alternativen Gremien für die Besetzung des Betriebsrats im Unternehmen vorhanden ist.

Vieles spricht zudem dafür, dass es für alternative Gremien eine kritische Unternehmensgröße gibt, die nicht nur mit der steigenden Mitarbeiterzahl, sondern vor allem auch mit der organisatorischen Ausdifferenzierung des Unternehmens zusammenhängt.

„Vermutlich wird er sich geändert haben in ein, zwei Jahren: das Unternehmen wird größer. Ich bin der Überzeugung, wenn man wächst, Projekte wachsen, braucht man andere Strukturen. Es wird den Beirat immer noch geben, aber vermutlich wird sich der Beirat mehr mit organisatorischen Fragen beschäftigen. [...] Wir haben da von jeder Funktionseinheit jemanden drin. Also, so gesehen wird er eher wichtiger und grundlegender arbeiten, weil Prozesse, die von den Mitarbeitern selber entwickelt werden, tragen auch besser. [...] Man muss natürlich gucken, wie sich dieses Instrument unter Volllast bewährt. In dem Sinne, dass es sechzig Mitarbeiter sind, aber mir persönlich fällt keine bessere Regelung ein. Vermutlich werden wir das schaffen, dass der Beirat mit dem Unternehmen wächst. Nicht von der Anzahl der Köpfe, sondern von dem Beitrag, den er dem Unternehmen bringen wird, als Krisen- oder Perspektivorgan fürs Unternehmen.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 08, Absatz)

Der Organisationswandel bringt neue Aufgaben für die Gremien mit sich und tangiert ihre Rolle und Funktion im Unternehmen. Gelingt die Anpassung der Gremien an solche neuen Strukturen nicht, können sie obsolet werden. Neben dem zerstörten Vertrauensverhältnis kann dann auch ein solcher „organischer“ Entwicklungsprozess am Ende zu einer Betriebsratsgründung führen. An dieser Stelle, so könnte man formulieren, schließt sich der Kreis der Genese kollektiver Regulationsmuster auf der betrieblichen Ebene: Alternative Gremien bilden in gewisser Weise organisatorische Vorläufer für rechtlich abgesicherte Mitbestimmungsstrukturen.

5.3.3 Handlungsfelder kollektiver Formen der Interessenvertretung

Im folgenden werden wir einen Blick auf die Handlungsfelder kollektiver Interessenvertretung werfen, und der Frage nachgehen, in welchen Interessenbereichen die Angestellten neben ihrem individuellen Vertretungsanspruch offen für kollektiven Regulationsformen sind. Wir werden unsere Untersuchungssample hierfür in drei Gruppen aufteilen. Zunächst soll das kollektive Interessenhandeln derjenigen Angestellten beschrieben werden, die in einem Unternehmen mit Mitbestimmungsgremium arbeiten. Hier werden wir differenzieren zwischen den Beschäftigten, die in einem Betriebsratsunternehmen angestellt sind (Gruppe 1: 18% aller Befragten; n=39) sowie den Angestellten, die ein alternatives Gremium in ihrem Unternehmen haben (Gruppe 2: 11% aller Befragten; n=24). Wir werden zeigen, welche Handlungsfelder die Befragten für die Gremien in ihren Unternehmen ausmachen, wie sie die Arbeit „ihres“ Betriebsrates bzw. alternativen Gremiums in diesen Handlungsfeldern beurteilen und zu welchen Anlässen sie die Hilfe der Mitbestimmungsgremien in Anspruch genommen haben. Im Anschluss daran wenden wir uns den „Möglichkeitsräumen“ kollektiver Interessenregulierung in den Unternehmen zu, in denen kein Mitbestimmungsgremium existiert. Diese, unter Institutionalisierungsaspekten betrachteten, „mitbestimmungsfreien“ Unternehmen, bilden in unserem Untersuchungsfeld die große Mehrheit (71% aller Befragten arbeiten in Unternehmen in denen es weder einen Betriebsrat, noch ein alternatives Gremium gibt; n=151). Die Beschäftigten dieser Unternehmen hatten wir in einem ersten Schritt gefragt, ob und welches Mitbestimmungsgremium sie in ihrem Unternehmen sinnvoll fänden. Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, sehen fast zwei Drittel von ihnen auch in Zukunft keinen Platz für ein Mitbestimmungsgremium in ihrer Firma. 30% (n=49) fänden aber ein alternatives Gremium sinnvoll und 7% (n=11) einen Betriebsrat. Diejenigen, die sich ein Mitbestimmungsgremium vorstellen können, haben wir nach den möglichen Handlungsfeldern kollektiver Interessenvertretungsorgane befragt (analog zu den Items der Befragung der Beschäftigten in mitbestimmten Unternehmen). Diese dritte Gruppe umfasst 60 Personen.

5.3.4 Unternehmen mit Betriebsrat

Die von uns untersuchten Betriebsratsunternehmen der qualitativen Studie hatten, verglichen mit den anderen Firmen des Samples, zum Untersuchungszeitpunkt mit den größten wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen. Unternehmen 05 (290 Mitarbeiter) hatte kurz zuvor eine andere Firma übernommen, in der Hoffnung durch diese Expansion in ein anderes Marktsegment, die Einbrüche in ihrem angestammten Kerngeschäftsfeld kompensieren zu können. In beiden Firmen existierten seit mehreren Jahren Betriebsräte. Durch die Krise bedingt standen nun Reorganisationsmaßnahmen an, die in beiden Unternehmen mit einer Überprüfung der Arbeitsabläufe und der Kostenstruktur sowie einem massiven Stellenabbau und einem Wechsel in den Leitungspositionen der Firmen verbunden waren. In den Unternehmen 06 (120 Mitarbeiter) und 09 (200 Mitarbeiter) wurden die Betriebsräte dagegen erst kurz vor Erhebungsbeginn Anfang 2002 gegründet. Auslöser war auch in diesen Fällen ein umfangreicher Personalabbau. In allen Unternehmen lösten die betrieblichen Veränderungsmaßnahmen nach Aussage der Betriebsräte große Verunsicherung in der Belegschaft aus.

„Das hängt mit diesem Wandel von den eher sozialen zu diesen mehr betriebswirtschaftlichen Aspekten zusammen. Wenn man einen Laden haben will, der

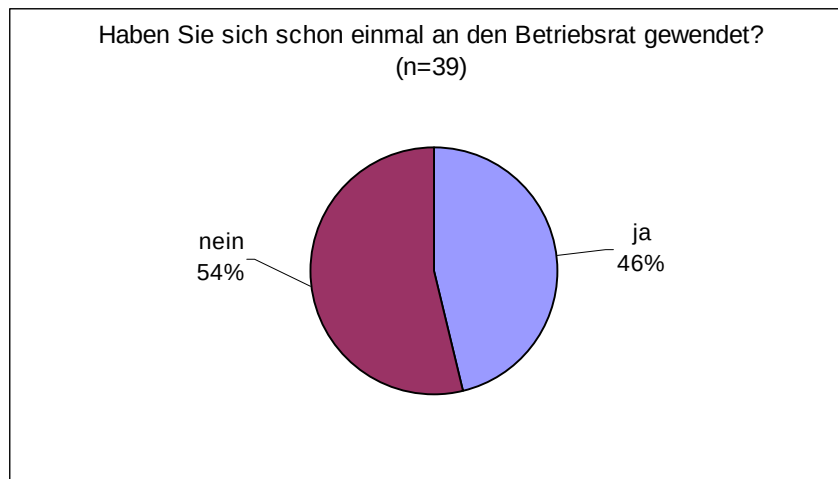
halbwegs reibungslos funktioniert, dann muss man natürlich auch gewisse Regelungen für das Arbeitsverhältnis finden. Früher war es üblich, statt um 9 mal um 10 zu kommen oder um halb 11 – und jetzt sagt die Geschäftsleitung auf einmal: "Ab heute muss jeder um 9 da sein " Und dann fragen sich die Mitarbeiter auch: Was ist denn jetzt hier los? [...] Das sind die Leute nicht gewohnt gewesen, dass jetzt auf einmal alles ein bisschen strenger wird. Was auch nicht unbedingt schlimm sein muss. Ganz im Gegenteil, wenn man mal in einem anderen Unternehmen gearbeitet hat, dann weiß man, dass das da noch ein bisschen enger ausgelegt wird. Die Leute kennen es halt hier nicht anders, und das ist das Problem.“ (Interview Betriebsratsvorsitzender Unternehmen 06, Absatz 35)

In den Gesprächen mit den Beschäftigten waren die Irritationen zwar nach wie vor präsent, uns hat allerdings verwundert, dass die meisten sowohl die Reorganisationsmaßnahmen als solche, als auch den Personalabbau in der Retrospektive vergleichsweise „nüchtern“ betrachteten. Viele waren bereits wieder zur „Tagesordnung“ übergegangen.

„Wir nennen das hier den Schwarzen Donnerstag, wo sechzig Leute entlassen worden sind an einem Morgen, gut, da mache ich kein Geheimnis draus, dass ich an dem Tag nicht mehr gearbeitet habe. Morgens kam die Entscheidung, das ging relativ schnell rund, die Information. Da war ich auch so ein bisschen hin und her gerissen. Mir taten die Leute leid, aber das war halt eine Entscheidung, die musste man fällen, das ging halt nicht anders.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 06, Absatz 33)

Ein Großteil der Angestellten gab schließlich zu Protokoll, dass ihm schon lange bewusst gewesen war, dass der „Hype“ irgendwann einmal ein Ende haben muss und dass dieses Ende mit mehr oder minder schmerzhaften Einschnitten verbunden sein würde. Insgesamt hatten wir den Eindruck, dass unsere Gesprächspartner in erster Linie froh darüber waren, dass es sie selbst nicht getroffen hatte. Die individuelle Aufarbeitung der Krisenerfahrung differierte allerdings erheblich. Ein Teil der Angestellten war gar der Meinung, dass es im Zuge der Entlassungen nicht selten „die Richtigen“ getroffen hatte. Bisweilen fiel das Wort vom „Niedrigleister“, der es durch seine mangelnde Leistung in letzter Konsequenz selbst zu verantworten hatte, dass er entlassen wurde. Der überwiegende Teil der Angestellten zeigte sich dagegen mit den Entlassenen solidarisch. Sie gaben an, dass sie der Betriebsratsgründung (bzw. der Arbeit der bereits bestehenden Gremien) zum damaligen Zeitpunkt vor allem auch deshalb positiv gegenüber gestanden hätten, weil die Betriebsräte über die Sozialplanverhandlungen, noch das Beste für die betroffenen Kollegen „herausgeholt“ hätten.

Diese grundsätzlich positive Haltung der Angestellten gegenüber der Einrichtung eines Betriebsrates sagt allerdings noch relativ wenig über die Bedeutung aus, die die Gremien für die Beschäftigten im betrieblichen Alltag besitzen. In der Online Befragung haben wir die Angestellten aus den Unternehmen mit Mitbestimmungsgremium deshalb zunächst gebeten, uns Auskunft darüber zu geben, ob sie sich in der Vergangenheit schon einmal an das Gremium gewendet haben, und wenn ja, in welcher Angelegenheit. Die Grafik 71 zeigt, dass 54% die Unterstützung des Betriebsrates noch nicht in Anspruch genommen haben, 46% aber schon einmal Kontakt hatten.



Grafik 71: Nutzung des Betriebsrates durch die Angestellten

Was die Art des Anliegens anbelangt (dies haben wir in Form einer offenen Frage erhoben), hat sich gezeigt, dass die Betriebsräte vor allem in arbeitsrechtlichen Angelegenheiten in Anspruch genommen wurden, also bspw. wenn es um Kündigungen, Abmahnungen oder die individuelle Vertragsgestaltung ging. Die Angestellten, die sich noch nicht an das Gremium gewendet hatten, gaben überwiegend an, dass sie, so banal es klingt, hierfür noch keinen Anlass hatten.

Neben diesen in erster Linie auf die individuelle Problemlagen abzielenden „Beratungs- und Informationsleistungen“ erwarten die Angestellten von den Betriebsräten, dass sie sich vor allem um den Erhalt der Arbeitsplätze kümmern. Die Beschäftigten setzen hier auf die Mittlerfunktion des Gremiums und auf ihr Geschick einen Ausgleich zwischen den zum Teil divergierenden Arbeitnehmerinteressen einerseits und den Unternehmensinteressen andererseits zu organisieren.

„Auch da [im Rahmen der Reorganisationsbemühungen] hat der Betriebsrat sich kooperativ verhalten, was ihm nicht gerade nur Lorbeeren eingebracht hat. Es gab schon den einen oder anderen Mitarbeiter, der gewettert hat, was ich auch verstehen kann. Wobei der Betriebsrat dann auch jedem versucht hat klarzumachen: Wir müssen jetzt einfach diese, ich will nicht sagen überflüssigen, aber diese Mega-Goodies, die müssen wir jetzt mal abschaffen, um eben Arbeitsplätze in der Form zu erhalten. Und das ist dann auch akzeptiert worden.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 05, Absatz 37)

Dieser Ausgleich sollte in den Augen der Angestellten allerdings anders als im Falle der Sozialplanverhandlungen nicht das Ziel haben, die Schmerzgrenzen des Unternehmens auszuloten und „das Beste“ für die Belegschaft herauszuholen, sondern daran ausgerichtet sein, einen tragfähigen Kompromiss herzustellen, der zur Sicherung der Unternehmenszukunft beiträgt. In diesem Kontext können viele Angestellte dem Betriebsrat auch als Einrichtung zur Verbesserung der Transparenz bezüglich der Informationen über die weitere Unternehmensentwicklung etwas abgewinnen.

„Das Problem ist natürlich, die Kommunikation kann immer besser sein. Auf der anderen Seite ist natürlich auch vieles sehr schwierig, sehr strategisch und erst mal nur für gewisse Ohren bestimmt. Da hat man als normaler Angestellter immer das Gefühl, nicht genügend zu wissen und da könnte ein Betriebsrat durchaus sinnvoll sein.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 05, Absatz 51)

Die Bewertung der Betriebsratsarbeit durch die Angestellten orientiert sich grundsätzlich sehr stark an dem Verhalten der Interessenvertreter gegenüber der Geschäftsleitung. Im Kern erwarten sie, dass

sich der Betriebsrat ähnlich wie sie, dem Unternehmen gegenüber auch im Prozess der Interessenverhandlung loyal und kooperationsbereit zeigt. Darüber sind sich auch die Betriebsräte im Klaren und sehen sich auf einer nicht leicht zu bewältigenden Gratwanderung.

„Die Frage ist: Wie geht der Betriebsrat mit dem Unternehmen um, bzw. wie geht das Unternehmen mit dem Betriebsrat um? Wir haben diese vertrauensvolle Zusammenarbeit angestrebt. Das ist unsere gemeinsame Grundlage, auf der Basis sehen wir unsere Arbeit. Aber die Frage ist: Wie lange können wir so was aufrecht halten? Am Anfang ist alles schön: Ja, wir machen jetzt Betriebsrat und so, wir kümmern uns, damit der Unternehmer sieht: Aha, der Betriebsrat, der ist auch nicht auf den Kopf gefallen. [...] Das sagt einem auch jeder von der Gewerkschaft: Am Anfang ist eigentlich immer alles wunderbar und im Laufe der Zeit entwickelt sich das Ganze dann doch zu einem Politikum.“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, Unternehmen 06, Absatz 54)

Gerade davor, dass die Interessenauseinandersetzung im Unternehmen ein „Politikum“ wird, es also nicht mehr vordringlich um die Inhalte und die Lösung konkreter betrieblicher Probleme geht, sondern dass „Machtkämpfe“ und übergeordnete gesellschafts- und arbeitspolitische Auseinandersetzungen die Interessenregulation in ihrem Unternehmen dominieren und damit auch das Betriebsklima nachhaltig verändern, haben die Betriebsräte mehr oder minder großen Respekt. Sie wissen, dass die Angestellten eine solche durch eine grundsätzliche Gegenmachtsposition gekennzeichnete Verhandlungsstrategie nicht akzeptieren würden. Aus diesem Grund sind die Betriebsräte in außergewöhnlich starkem Maße bemüht, regelmäßig „in die Belegschaft hineinzuhören“, um ihr Vertretungsmandat anlassbezogen immer wieder zu überprüfen und inhaltlich zu konkretisieren.

„Wir machen gerade eine Mitarbeiterumfrage, wo wir hören wollen, was sagt ihr dazu [zur Arbeitszeitregelung], damit wir ein Votum haben, womit wir losgehen können.[...] Wir sind als Betriebsrat ohnehin so, dass wir nur das umsetzen wollen, was die Mitarbeiter wollen. Das Problem ist, die Interessen sind unterschiedlich und verändern sich schnell. Es gibt immer Leute, die sind genervt, die müssen nämlich ein Projekt fertig kriegen und gleichzeitig kommt dann einer an und sagt, du darfst aber nicht länger als zehn Stunden arbeiten. Und dann geht's darum Wochenendarbeitszeit zu regeln und so weiter und so fort.“ (Interview Betriebsratsvorsitzende, Unternehmen 09, Absatz 21)

Insbesondere in Fragen der Arbeitszeitregelung bewegen sich die Betriebsräte in den Internetfirmen auf einem „Minenfeld“. Sie agieren hier in einem hoch konfliktträchtigen Spannungsfeld zwischen den Beschäftigteninteressen, an denen sie ihre Vertretungspolitik orientieren wollen und den geltenden Arbeitszeitbestimmungen, deren Einhaltung sie kontrollieren und im Falle des Regelverstößes zu sanktionieren haben. In den hochflexiblen und stark auf der Selbstorganisation und –verantwortung basierenden Arbeitszeitregimes in den Firmen, geraten sie hierbei sehr schnell in Opposition zu ihrem eigentlichen Klientel. Denn die Angestellten empfinden die betriebsrätliche Intervention in vielen Bereichen, in denen sie bislang ausschließlich auf ihr individuelles Verhandlungsgeschick angewiesen waren, bzw. in solchen Feldern, in denen sie große gestalterische Freiheiten hatten, oft als Bevormundung. Wie wir bereits in Kapitel 4 deutlich gemacht haben, lehnt der Großteil der Befragten deshalb kollektive Regelungen gerade in Sachen Arbeitszeit ab. Die meisten sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden bzw. haben mehr oder minder tragfähige Arrangements gefunden, mit denen sie ihre „work-life-balance“ kurz- bis mittelfristig herstellen konnten. Ihre Arbeitszeiten haben sie „im Griff“ und meinen damit, dass sie Überstunden in einem gewissen Rahmen durchaus akzeptieren, da sie für die erfolgreiche Aufgabebearbeitung und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens notwendig sind. Eine ähnliche Einstellung, die für einen Betriebsrat mehr als ungewöhnlich anmutet, formuliert auch der Betriebsrat des Unternehmens 05.

„Es gibt bei uns keine Leute, die jetzt aufs Jahr gesehen zweihundert Überstunden haben, das kriegen wir schon unterbunden. Das weitere ist, Überstunden sind relativ, allgemein in der Branche gilt: So lange die Arbeit geschafft wird, ist das Ganze schön und in den ruhigen Phase baue ich sie halt wieder ab. Die ruhigen Phasen wird es meistens nicht geben, aber so wird gedacht. Bisher hat sich noch keiner beschwert. [...] Ich sag mal, ein gutes Arbeitsklima ist sicherlich mehr wert als hinterher zu sagen, huh, ich hab wieder zwei Überstunden, ich gehe jetzt nach Hause. Also dann doch lieber das gute Arbeitsklima. Und das ist hier gegeben. So lange die Mitarbeiter sich nicht beschweren und auf uns zu kommen und sagen, Betriebsrat mach was, ich hab zu viele Überstunden, solange muss ich nicht agieren. Ich kann jetzt nicht zu einem hingehen und sagen: Lass es sein, hör´ auf zu arbeiten, du hast genug Überstunden. Damit würde ich die Firma ruinieren und das kann auch nicht Interesse des Betriebsrats sein. [...] Dass es immer ein, zwei Leute gibt, die extrem viel arbeiten, da können Sie nichts gegen machen. Aber das ist Gott sei Dank die Ausnahme, von daher bewegen wir uns hier noch in einem vernünftigen Rahmen, so dass die fünfzig [Stunden] eigentlich nicht überschritten werden. Und damit können wir leben.“ (Interview Betriebsratsmitglied, Unternehmen 05, Absatz 22)

Der „Kontroll- und Schutzfunktion“ des Betriebsrates können die Angestellten erst dann etwas abgewinnen, wenn dieser gegen extrem hohe Arbeitszeiten interveniert, die diesen Rahmen bei Weitem sprengen. „Gute“ Betriebsratsarbeit heißt für die meisten Beschäftigten in den Internetfirmen in diesem Kontext, derartigen Auswüchsen Einhalt zu gebieten, sich aber ansonsten aus diesem Interessenfeld herauszuhalten.

„Es gab da ein paar ganz Verrückte, die haben morgens um acht Uhr angefangen, sind bis zehn Uhr nachts da geblieben, sind dann von Stadt X7 aus nach Stadt X8 mit dem Auto gefahren, waren morgens um vier Uhr da, haben zwei Stunden geschlafen im Hotel, haben geduscht und sind dann zum nächsten Termin gefahren. Also, solche Kollegen hatten wir auch. Da sind auch einige dabei gewesen, die irgendwann im Graben gelegen haben. Auf der einen Seite ist es natürlich ganz gut, dass es einen Betriebsrat gibt, der ein bisschen darauf achtet. Auf der anderen Seite ist es für ein Unternehmen natürlich schwierig, es nimmt was von der Flexibilität.“ (Interview HQA 03, Unternehmen 05, Absatz 134)

Ähnliches gilt auch in Sachen Gehalt. Keines der Betriebsratsunternehmen der qualitativen Studie ist tarifgebunden und auch in der Online-Umfrage geben nur rund 5% an, dass ihre Firma dem Geltungsbereich eines Haus- oder Branchentarifvertrages unterliegt.

„Soweit ich informiert bin, ist das Thema Gehalt kein Gesprächspunkt des Betriebsrates. Ich kenne es eigentlich auch nur so, dass ich das persönlich mit meinem disziplinarischen Vorgesetzten im persönlichen Gespräch aushandele und das soll auch so bleiben.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 06, Absatz 37)

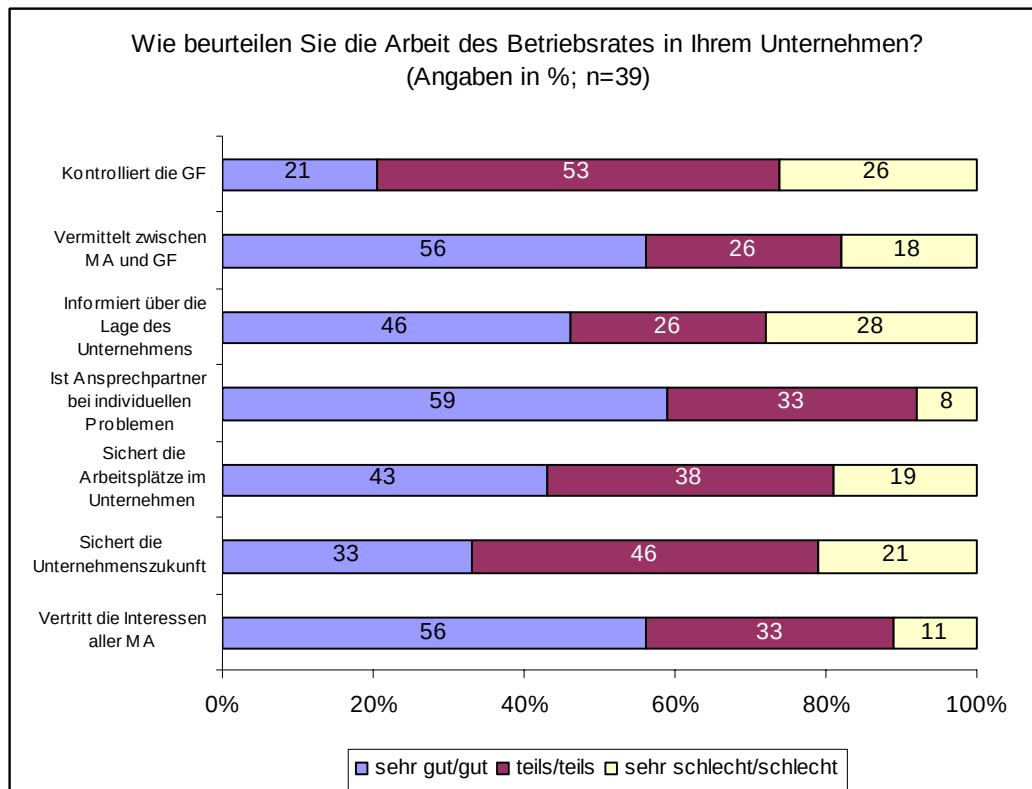
In Gehaltsfragen wollen die Angestellten ihre Vorstellungen weiterhin direkt und ohne Einschaltung der Betriebsräte durchsetzen. Eine kollektive Regulierung, bspw. über Tarifverträge lehnen die Beschäftigten darüber hinaus unisono ab. Die meisten fürchten, sich dadurch finanziell schlechter zu stellen als bisher.

Wie beurteilen nun die Angestellten aus den Betriebsratsunternehmen die Arbeit ihrer Interessenvertreter. Wir haben dies bezogen auf sieben Handlungsfelder, die von den Befragten der qualitativen Studie als besonders wichtig hervorgehoben wurden, abgefragt (Grafik 72). Nahezu zwei Drittel der Beschäftigten sind der Meinung, dass ihr Betriebsrat in seiner Funktion als Ansprechpartner für individuelle Probleme sehr gute Arbeit leistet. Das heißt, in den Fällen, in denen sich die Angestellten bspw. mit arbeitsrechtlichen Fragen an die Interessenvertreter gewendet haben, konnten die Betriebsräte sachkundig Auskunft und Hilfestellung geben. Auch mit der Rolle als Vermittler zwischen Beschäftigten und Unternehmen, sowie bezogen auf die Vertretung der Interessen aller

Mitarbeiter sind jeweils mehr als die Hälfte (56%) der Befragten sehr zufrieden. Diese hohen Zufriedenheitswerte sprechen dafür, dass die Kompetenz der Betriebsräte, konfliktlösend zu wirken und zur sozialen Kohäsion in den Unternehmen beizutragen, durch die Beschäftigten durchaus wahrgenommen und entsprechend geschätzt wird.

Deutlicher Verbesserungsbedarf wird dagegen von den Befragten in Sachen Information über die Unternehmenssituation gesehen. In diesem Punkt geben 28% dem Betriebsrat sehr schlechte Noten. Die Kritik in diesem Punkt spiegelt das bereits an anderer Stelle angesprochene „Kommunikationsproblem“ vieler Betriebsräte wider. Die von uns interviewten Betriebsratsmitglieder räumten hier allesamt einen Nachholbedarf ein. Sie führen ihre Defizite in diesem Bereich vor allem auf die Tatsache zurück, dass keines der Gremienmitglieder für seine Betriebsratstätigkeit freigestellt ist und somit die Informationspolitik zwangsläufig „nebenbei“ (neben der Sacharbeit in Ausschüssen etc. und der eigentlichen beruflichen Tätigkeit) läuft. Wie wichtig aber eine funktionierende Informationspolitik ist, zeigen auch die Werte, die die Betriebsräte mit Blick auf ihren Beitrag zur Arbeitsplatz- und Zukunftssicherung des Unternehmens erhalten. Nur 43% finden, dass der Betriebsrat in seinen Bemühungen um den Erhalt der Arbeitsplätze sehr gut verfährt, mit Blick auf die Sicherung der Unternehmenszukunft sagt dies sogar nur jeder Dritte. Ein Betriebsratsmitglied quittierte die von uns zusammengestellten Auswertungen zur Beurteilung der Betriebsratsarbeit auf einem Workshop schließlich mit dem Seufzer: „Wenn die Beschäftigten wüssten, wie es hier ohne unsere Mitwirkung aussehen würde.“ Man mag dem Betreffenden zustimmen, vor allem im Hinblick auf eine dauerhafte Verankerung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen in den Unternehmen untermauern unsere Ergebnisse aber die herausgehobene Bedeutung einer gezielten und am Informationsbedürfnis der Beschäftigten ausgerichteten regelmäßigen Kommunikation zwischen den Gremien und der Belegschaft.

In engem Zusammenhang mit dem Informationsdefizit muss auch das Ergebnis der Beurteilung zur Kontrollfunktion der Betriebsräte gegenüber der Geschäftsleitung gesehen werden. Hier sind nur 21% wirklich zufrieden mit der Arbeit der Gremien. Ruft man sich die im vorangegangenen Abschnitt dargelegten Gründe, die vordringlich zu einer Betriebsratsgründung führen ins Gedächtnis, so wird deutlich, dass gerade die Kontrollfunktion vor dem Hintergrund der Erfahrungen von Massenentlassungen und dem seither beeinträchtigten Vertrauensverhältnis zur Geschäftsleitung, für die Beschäftigten eine besondere Bedeutung hat. Dies spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass knapp 40% der Angestellten in Betriebsratsunternehmen ihr Gremium als eine Art Versicherungspolice gegen zukünftige Krisensituation sehen (vgl. Kap. 5.2). Von den Betriebsräten wird erwartet, dass sie eine derartige Entwicklung bereits im Vorfeld zu verhindern helfen. Gerade in diesem Punkt werden die zum Teil widersprüchlichen Anforderungen, denen sich die Interessenvertreter von Seiten der Angestellten ausgesetzt sehen, sehr deutlich: Einerseits sollen sie weiteren Fehlentwicklungen durch eine stärkere Kontrolle vorbeugen, andererseits wird aber erwartet, dass sie gegenüber der Geschäftsführung ein kooperatives Verhalten zeigen und nach dem Prinzip der vertrauensvollen Zusammenarbeit verfahren.



Grafik 72: Beurteilung der Betriebsratsarbeit

Insgesamt befinden sich, so unser Eindruck, die Betriebsräte und ihre Angestellten in den Internetfirmen in einer Phase der Neu- bzw. Umorientierung. Dies betrifft sowohl das Verhältnis untereinander, wie auch das Verhältnis zur Geschäftsleitung. Denn wie bereits angesprochen ist das Terrain der kollektiven Interessenvertretung nicht nur für die meisten Angestellten sondern eben auch für die Betriebsräte in den Internetfirmen völliges Neuland.

„Inhaltlich merkt man dann doch, dass man an vielen Stellen durch die mangelnde Erfahrung sich noch sehr viel Wissen aneignen muss. Auch in sehr kurzer Zeit, um da auf Augenhöhe zu kommen mit dem Arbeitgeber, sonst gerät man sehr leicht ins Hintertreffen. Das macht die Sache zwangsläufig auch zeitintensiver, als man sich das eigentlich vorgestellt hatte. Man verliert sich wirklich in Details und das ist nicht gerade angenehm.“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, Unternehmen 06, Absatz 19)

Dass es für die Betriebsräte dabei aber nicht nur um die Aneignung der notwendigen fachlichen Kenntnisse (bspw. im Arbeitsrecht) geht, sondern um einen wesentlich tiefgreifenderen Rollenfindungsprozess, in welchem ein traditionelles polares Interessenverständnis als Basis für die Neujustierung der betrieblichen Sozialbeziehung und der darin eingebetteten Praxis der Interessenregulation nicht zuletzt auch aufgrund des beruflichen Selbstverständnisses der Akteure kaum in Frage kommt, darauf weist abschließend das folgende Zitat hin:

„Ich glaube, dass ich da eine ganz gute Gratwanderung [zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern] hinkriege. Ich finde es gut, den Round Table vorher gemacht zu haben. Weil man mir niemals wird anhängen können, so eine kämpferische Betriebsrätin zu sein. Das Image will ich nicht und in die Schublade will ich nicht gesteckt werden, weil ich damit auch den Kontakt zu beiden Seiten verliere. Dann ist es nämlich einfach nur noch: 'Ihr da und wir hier', und ich habe nicht mehr die Möglichkeit auch informell zu plaudern, mich mal auf ein Bierchen zu treffen oder so.“ (Interview Betriebsratsvorsitzende, Unternehmen 09, Absatz 21)

5.3.5 Unternehmen mit alternativem Gremium

Die beiden Unternehmen der qualitativen Studie, die über ein alternatives Mitbestimmungsgremium verfügen, haben etwas mehr als 25 Mitarbeiter. Im Vergleich zum Betriebsrat zeichnen sich ihre Gremien durch zwei Besonderheiten aus, die zugleich die Stärke wie auch die Schwäche dieser Vertretungsorgane bzw. Mitbestimmungsarenen offen legt. Die Stärke der Gremien liegt zweifelsohne darin, dass sie aufgrund ihrer repräsentativen Zusammensetzung sehr dicht an den Interessen der Beschäftigten dran sind. In den Round Tables, Beiräten oder Plenen sind in der Regel alle Unternehmensbereiche durch einen Mitarbeiter vertreten. Ihre Schwäche ist in der bereits oben angesprochenen „Machtlosigkeit“ im Falle tiefgreifender Konflikte zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu sehen, da sie in der Regel formal-rechtlich nicht abgesichert sind und insofern kein wirkliches Druckmittel gegenüber dem Unternehmen in der Hand haben.

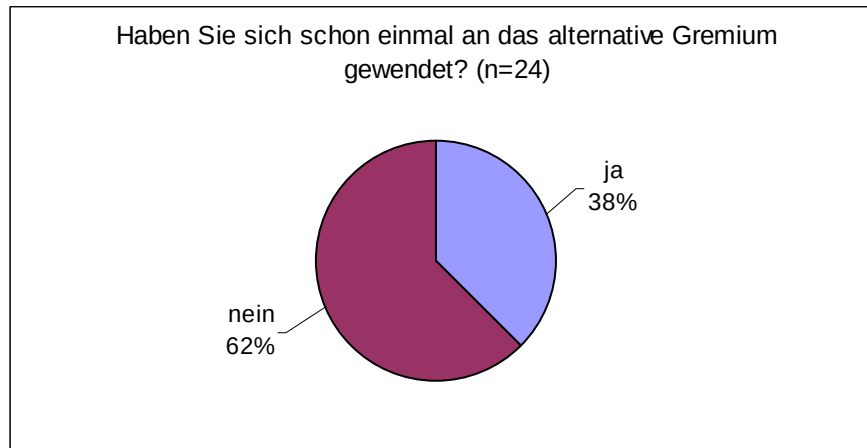
Für die Beschäftigten sind die Gremien allerdings vor allem auch ein Ausdruck der partizipativen Unternehmenskultur ihres Unternehmens und sie verstehen es als Möglichkeit, an der Entwicklung des Unternehmens aktiv teilhaben zu können. Wie bereits erwähnt, entstehen die Gremien anders als die Betriebsräte nicht zwingend aus einem Konflikt mit der Unternehmensleitung heraus, sondern sie sind oft das Ergebnis eines Wachstumsprozesses, in dessen Folge die Kommunikation und der Informationsaustausch im Unternehmen nicht mehr in der gewohnten Weise funktioniert. In den Gremien werden, so legen unsere Ergebnisse nahe, vordringlich Themen diskutiert, die von unternehmensweitem Belang sind. Angefangen bei „Kleinigkeiten“ wie der Parkplatzregelung, der Anschaffung neuer Hardware, dem Umzug in ein neues Bürogebäude bis hin zu Problemen mit der Arbeitsorganisation oder Personalangelegenheiten.

„Kritikpunkte wie: Wir sind völlig überarbeitet, oder so. Dann wird das natürlich auch im Beirat angesprochen. Wir diskutieren das dann: Wie sieht denn das jetzt aus, eigentlich brauchen wir da jetzt mal Unterstützung, lasst uns doch mal gucken, wo wir die herkriegen. Ob wir da jetzt an einen Personaldienstleister rangehen oder mal eine Annonce in die Zeitung setzen, das geht dann auch durch den Beirat an.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 08, Absatz 135)

Auch Überstunden- und Urlaubsregelungen oder Weiterbildungsfragen werden hier besprochen. Als Anlaufstation für individuelle Probleme und Belange werden sie dagegen eher selten in Anspruch genommen.

„Individuelle Dinge oder Probleme behandeln wir eher weniger im Beirat. Wenn mehrere die gleichen Interessen haben, dann ja.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 08, Absatz 113)

Dies bestätigt auch die quantitative Erhebung (Grafik 73). Der Nutzungsgrad des alternativen Gremiums liegt im Vergleich zum Betriebsrat deutlich niedriger. Von den Befragten haben sich 38% an das alternative Gremium gewendet (Betriebsrat: 46%).



Grafik 73: Nutzung des alternativen Gremiums durch die Angestellten

Die Gremien werden von den Angestellten vor allem bezogen auf die Einflussnahme und die Durchsetzungskraft in den überindividuellen, für das gesamte Unternehmen relevanten Themen, als sehr durchsetzungsstark betrachtet. Ein Beschäftigter verdeutlicht dies am Beispiel der Einführung eines Vertrauensarbeitszeitmodells. In diesem Falle drängte der Firmeneigentümer auf Einhaltung einer verbindlichen Arbeitszeitregelung, mit festen Arbeitszeiten, während die Beschäftigten ein flexibleres Modell installieren wollten, in welchem sie die Hoheit über die Arbeitszeitgestaltung haben.

„Herr XX [Geschäftsführer] war damals der Meinung, Gleitzeit und so was ist nicht machbar. Im Endeffekt wird dann eher weniger gearbeitet als mehr und er bestand halt auf die Festarbeitszeiten von acht Uhr bis siebzehn Uhr. Und da haben wir dann im Beirat drüber gesprochen, weil die Mitarbeiter wirklich extrem anderer Meinung waren, und haben ihm das auch so weit mit Argumenten belegt, warum das eigentlich keinen Sinn macht, und da hat er gesagt: Probieren wir es aus. Und seitdem ist das so, läuft also richtig gut, ohne dass es hier eine Zeiterfassung oder irgendwas in der Art gibt. Jeder ist selbst für sich verantwortlich.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 08, Absatz 105)

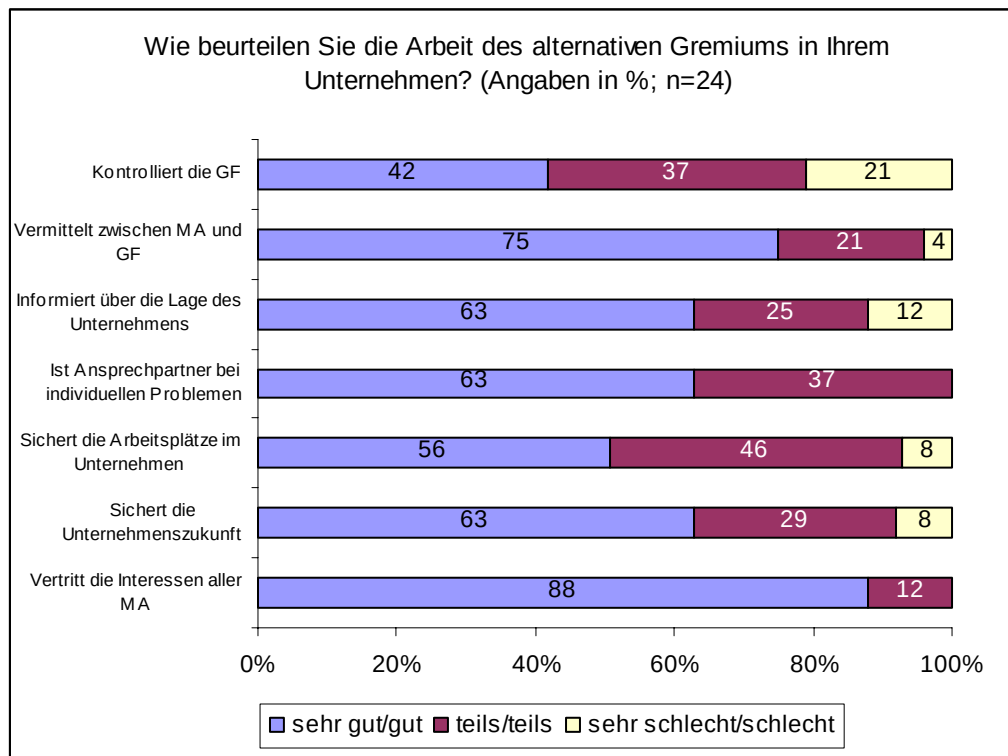
Ein generelles Problem der alternativen Gremien besteht allerdings darin, dass ihre Informalität nicht selten dazu führt, dass der regelmäßige Austausch der Hektik des Tagesgeschäfts zum Opfer fällt. Aufgrund der hohen Arbeitsintensität besteht die Gefahr, dass sie sich im Laufe der Zeit zu lediglich anlassbezogenen Zusammenkünften entwickeln.

„Leider sind die Beiratssitzungen in letzter Zeit auch ein bisschen verschlampt worden, was auch ein Kritikpunkt in der Belegschaft ist, weil auch die Kommunikation wieder drunter gelitten hat. Deswegen werden jetzt auch wirklich ernsthafte Bemühungen unternommen, das wieder festzumachen, sich wirklich alle zwei Wochen zu treffen, egal ob wir was haben oder nicht. In letzter Zeit war's halt eben so: Wir haben ja eigentlich keine neuen Punkte, das sind nur noch die alten, also, können wir's ausfallen lassen, wir haben ja noch genug andere Sachen zu tun, so nach dem Motto.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 08, Absatz 115)

So sehr die Beschäftigten die Informalität der Gremien auch schätzen, viele machen die Erfahrung, dass Mitbestimmung eben doch ein gewisses Maß an Organisation verlangt. Bleibt diese aus, dann nimmt nicht nur die Quantität des Austausches ab, sondern auch die Qualität. Einen festen Termin für die Gremientreffen zu vereinbaren reicht dabei allein aber noch nicht aus, es bedarf auch einer inhaltlichen Vorbereitung. Findet sich hierfür niemand, dann „degenerieren“ die Sitzungen zu Projekt-Meetings, in denen in erster Linie über das unternehmensweite operative Geschehen gesprochen wird.

„Wir haben das Plenum. Wir setzen uns einmal pro Woche normalerweise zusammen, das ist ein fester Termin. Und da wird erst mal so erzählt, was im Moment die laufenden Projekte sind, welche Kunden man angesprochen hat usw. Und dann ist da auch Freiraum, um andere Dinge anzusprechen. Manchmal gelingt das, aber meistens kommt da dann doch nicht viel. [...] Manchmal wird ein bisschen "gemeckert", sag ich jetzt mal. Wenn manche Leute vielleicht hier die lockeren Arbeitszeiten ein bisschen zu sehr ausnutzen, dann sind manche sauer. Solche Dinge werden dann angesprochen.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 04, Absatz 83)

Die Beurteilung der Gremienarbeit durch die Angestellten fällt aber dennoch sehr positiv aus, wie die Grafik 74 zeigt. Vor allem in der Repräsentativität sehen die Mitarbeiter die Stärke der alternativen Gremien. 88% finden, dass hier die Interessen aller Beschäftigten sehr gut aufgehoben sind. Verglichen mit der Bewertung der Betriebsratsarbeit (hier sagten dies nur 56%) schneiden die alternativen Gremien in diesem Punkt deutlich besser ab. Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der Beurteilung ihrer Rolle als Vermittlungsinstanz zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft. Auch hier liegen die alternativen Gremien vorne (75% zu 56%).



Grafik 74: Beurteilung der Gremienarbeit (alternative Gremien)

Der mit Abstand deutlichste Unterschied offenbart sich allerdings bei der Frage nach der Sicherung der Unternehmenszukunft. Während hier nur 33% der Beschäftigten in den Betriebsratsunternehmen mit der Arbeit der Interessenvertreter zufrieden sind, sind dies in den Unternehmen mit alternativen Gremien immerhin 63%. Wir führen die Unterschiede in den Bewertungen der Gremienarbeiten vor allem auch auf das bereits mehrfach angesprochene Kommunikationsdefizit, auf das verbesserungsbedürftige „Betriebsratsmarketing“ zurück. Die alternativen Gremien profitieren gerade in Sachen Informationsweitergabe von ihrer deutlich größeren Nähe zu den Beschäftigten.

Den größten Optimierungsbedarf sehen die Beschäftigten dagegen in den Bereichen Arbeitsplatzsicherung und bezogen auf die Kontrollfunktion der alternativen Gremien gegenüber der

Geschäftsleitung, obwohl die diesbezüglichen Beurteilungen mit 42% (Kontrolle) und 56% (Arbeitsplatzsicherung) deutlich über den Werten liegen, die die Betriebsräte von ihren Angestellten erhalten (Kontrolle GF 21% und Arbeitsplatzsicherung 43%). Die eher zurückhaltende Bewertung der Arbeit der alternativen Gremien in diesen beiden Punkten, kann als ein weiterer Ausdruck der (aufgrund der fehlenden rechtlichen Grundlagen) prinzipiell beschränkten Handlungsmöglichkeiten der Gremien verstanden werden. Zwar existiert in den Unternehmen mit alternativen Gremien unseren Erkenntnissen zufolge ein intensiver Austausch zwischen Geschäftsleitung und Mitbestimmungsvertretern bspw. auch über unternehmensstrategische Entscheidungen. Wie bereits oben beschrieben, sind die Interventionsmöglichkeiten der Mitbestimmungsakteure, insbesondere im Konfliktfall, aber eher gering.

5.3.6 Unternehmen ohne Gremium

In den fünf Unternehmen unserer qualitativen Vorstudie wurden wir auf ein zentrales Problem aufmerksam, welches in der Internetwirtschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit einen bereiten Raum einnimmt: Die Angestellten in den Unternehmen ohne Gremium haben – obwohl sie vielfach keine Berufsanfänger sind – zumeist noch keine Berührung mit Betriebsräten oder alternativen Gremien gehabt, ganz zu Schweigen davon, dass sie sich mit der Frage der (verfassten) Mitbestimmung einmal näher auseinandergesetzt hätten.

„Ich hab eben keine Berührungspunkte, leider sozusagen, weil ich wüsste gerne, welche Aufgaben dazu gehören, zur Mitbestimmung. Ich hab einfach mehr Fragen als Antworten für Sie. Was heißt betriebliche Mitbestimmung, bezieht sich das jetzt auf die Anzahl der Toiletten oder auf die Projekte? Wenn es jetzt Projekte bedeuten würde, fühle ich mich vollkommen gut betreut. Wenn es jetzt heißt, so bestimmte betriebliche Regelungen einfach, die ich für grundlegend halte, die würde ich durchaus gerne durch den Betriebsrat managen lassen. Aber das ist jetzt wie eine Wunschliste an den Weihnachtsmann. Ich weiß eigentlich gar nicht, wie das technisch funktioniert.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 10, Absatz 100)

Die Tatsache, dass ein Großteil der Beschäftigten in der Branche keine direkten Erfahrungen bspw. mit Betriebsräten gemacht hat, führt schließlich dazu, dass das medienvermittelte Bild und Image der traditionellen Mitbestimmungsinstitutionen und -akteure nahezu die einzige „Wissensgrundlage“ darstellt, auf deren Basis die Angestellten sich ihre Meinung zur kollektiven Interessenvertretung und zur verfassten Mitbestimmung bilden. Dieses Bild ist, wie wir im vorangegangenen Abschnitt bereits dargelegt haben, eher ambivalent.

„Bei Betriebsrat denk ich immer gleich an Streik. Das auf jeden Fall. Also, Arbeitskampfmassnahmen. Denk ich sofort dran. Allerdings ist es auch so, dass der Betriebsrat ja auch für Fortbildung und so weiter entsteht. Und eben für Leute entsteht, die sich nicht trauen, irgendwas zu sagen. Insofern ist ein Betriebsrat letztendlich nicht schlecht. Vielleicht bringt er mir was, kann ich nicht beurteilen. Weiß ich wirklich nicht. Die Institution an sich find´ ich nicht schlecht. Muss man sagen. Vielleicht für Sachen wo man den Chef nicht überzeugen kann, auch durch dauerndes Gerede nicht. Da kann der Betriebsrat vielleicht doch durch wirklich viel fundiertere Aussagen dafür sorgen, dass es so was gibt. Fehlen tut er mir aber nicht. Und wie gesagt, von uns sind alle mündig hier. Und die sind auch wirklich so, dass sie den Mund auch auf machen.“ (Interview HQA 02, Unternehmen 02, Absatz 96)

Das Statement macht noch einmal ganz deutlich, dass viele Angestellte kollektiven Regulationsmustern nicht grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen. Ihr Verhältnis zu rechtlich abgesicherten Mitbestimmungsstrukturen bleibt allerdings sehr oft lediglich ein hypothetisch-positives,

das beim „Herunterbrechen“ auf die eigene Arbeitssituation und die sich damit verbindenden persönlichen Interessen keine „Erdung“ erfährt, es hängt quasi in der Luft.

Es ist uns an dieser Stelle wichtig, auch noch auf einen anderen Sachverhalt hinzuweisen, der die Haltung vieler Angestellter in den Unternehmen ohne Mitbestimmungsgremium zur verfassten Mitbestimmung nicht unwesentlich mitbeeinflusst: Ähnlich wie im Falle des medienvermittelten Images entfaltet auch die Einstellung der Unternehmensführung zur Institution des Betriebsrates und den Gewerkschaften eine große Wirkung auf die Meinungsbildung der Beschäftigten. Die meisten Geschäftsleitungen stehen den traditionellen Akteuren der Mitbestimmung auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene sehr kritisch bis ablehnend gegenüber. In den Interviews wurde deutlich, dass die Angestellten aufgrund des Vertrauens, das sie den Geschäftsleitungen entgegenbringen, sich deren negative Haltung nicht selten zu eigen machen. Für nicht wenige käme eine konträre Haltung in diesem Punkt einem „gedanklichen Vertrauensbruch“ gleich. Solange daher das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Beschäftigten intakt ist, solange sehen die Angestellten auch keine Veranlassung ihre Einstellung gegenüber kollektiven Regelungen zu überprüfen. Zumeist werden die kollektiven Vertretungsorgane als Anlaufstelle für Leute, die nicht so selbstbewusst sind, gesehen. Ihr Nutzen für die Durchsetzung der eigenen Belange wird dagegen regelmäßig bezweifelt. Erst wenn die Beschäftigten mit ihrem individuellen Interessenhandeln keinen Erfolg mehr haben, dann könnten sie sich vorstellen, die Durchsetzung zu delegieren. Allerdings gilt auch hier wieder: Mit Blick auf einige Arbeitsinteressen können sich die meisten Angestellten zum aktuellen Zeitpunkt eine Stellvertretung überhaupt nicht vorstellen. Dies sind – wie bereits mehrfach angesprochen – die Themen Gehalt, Karriere und Arbeitszeit.

„Also, auf keinen Fall für Gehalt, für Weiterkommen, für die Regelung meiner Arbeitszeit, für all diese Dinge. Da will ich auf keinen Fall einen Stellvertreter für haben. Was weiß ich, wenn eine Frau hier arbeitet, die schwanger wäre, das sich da jemand drum kümmert, dass es der auch gut geht. Oder für so Kleinigkeiten: "Ist mir der Stuhl angenehm, auf dem ich sitze, oder brauche ich vielleicht einen anderen.", solche Sachen. "Will ich ein anderes Büro haben". Ja, man will natürlich den Chef auch nicht belatschern mit Kleinigkeiten. Und da habe ich grade gedacht, für so etwas wäre so eine Institution vielleicht gar nicht so schlecht. Für diese ganzen blöden Kleinigkeiten: Habe ich eine Schreibtischlampe? Brauche ich ein anderes Licht? Also, wie geht's mir auch mit meinem Arbeitsplatz? Für so was wäre es schon ganz gut, ein Ansprechpartner zu haben. [...] Das sind so Kleinigkeiten, die das Wohlbefinden auch ausmachen.“ (Interview HQA 01, Unternehmen 02, Absatz 140)

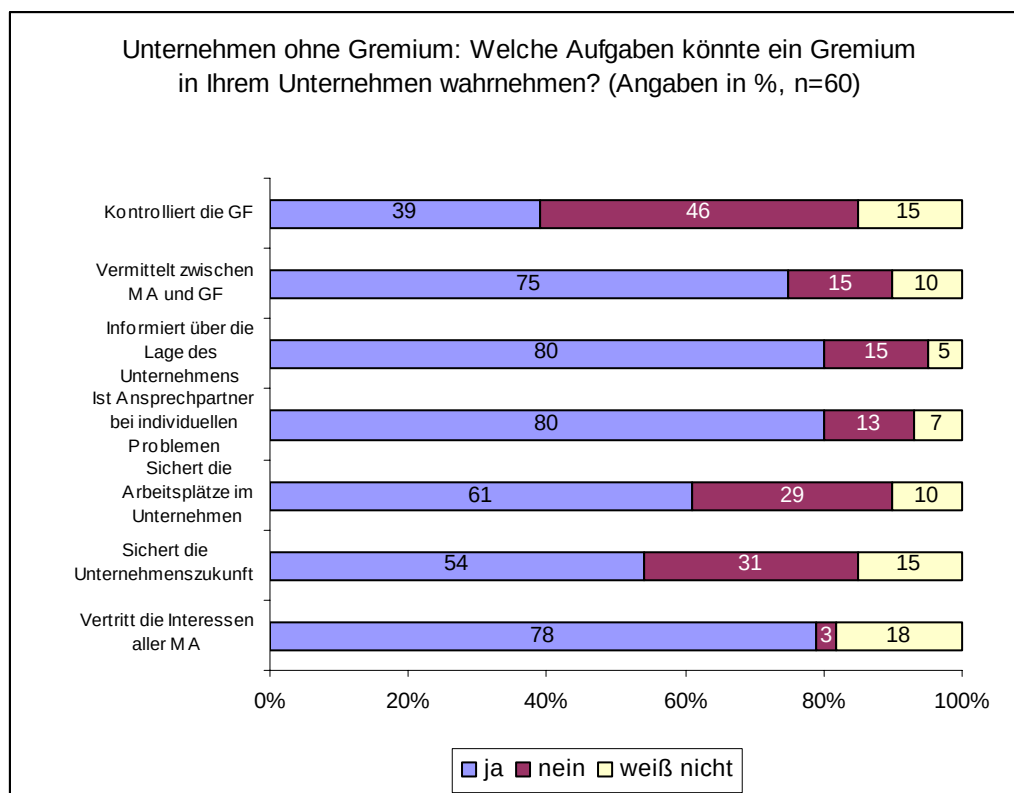
Was ihre Arbeitsbedingungen anbelangt, so erwarten die HQA aber grundsätzlich, dass das Unternehmen die notwendigen Rahmenbedingungen sicherstellt und Sorge dafür trägt, dass Mitsprache und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten gewährleistet sind. Auch für die Sicherstellung eines guten Arbeitsklimas machen sie das Unternehmen verantwortlich.

„Letztlich ist der Arbeitgeber immer für seinen Mitarbeiter verantwortlich, auch in den sozialen Bereichen. Was dann zum Beispiel die Arbeitsplätze betrifft, dass darauf geachtet wird, dass die richtig eingerichtet sind. Dass kein Mobbing betrieben wird. Oder eine Möglichkeit zu bieten, einen Ansprechpartner zu finden. Aber grade so für das soziale Untereinander, die Kultur im Unternehmen, auch so für die Rechte und Ansprüche, die ein Mitarbeiter hat an seinen Arbeitgeber [...] Für einen Laden wie unseren – auch wenn man kraft Gesetzes hier einen Betriebsrat einrichten könnte – halte ich das nicht für angebracht. Weil der formale Charakter, der damit hier reingebracht würde, der würde, sag ich mal, das Verhältnis, das Klima eher verschlechtern. [...] Angenommen die Geschäftsführer wären hier Karl der Große oder dergleichen, dann wäre es wahrscheinlich besser, wenn man einen hätte. Aber so ist es eben nicht.“ (Interview HQA 04, Unternehmen 03, Absatz 85)

Mit der Institution des Betriebsrates verbinden die Angestellten immer den Einzug von Formalia und eines mehr oder minder offenen Interessengegensatzes ins Unternehmen. Diese Veränderung im Umgang miteinander und in der Kultur des Unternehmens würden sie erst dann „akzeptieren“, wenn das Vertrauensverhältnis von Seiten des Unternehmens aufgekündigt werden würde. Ein Betriebsrat gilt den meisten somit als „ultima ratio“. Bevor sie in ihrem Unternehmen einen Betriebsrat wählen würden, würden viele Angestellte in einem ersten Schritt aber zunächst den Weg über ein alternatives Gremium machen. Es erscheint ihnen das niedrigschwelligere Angebot im Vergleich zu einem Betriebsrat.

„Wenn es jemals so kommen würde, und es tatsächlich nicht mehr machbar ist, dass die Kommunikationswege wie sie jetzt stattfinden nicht mehr funktionieren, dann würde ich mir ein alternatives Gremium als sehr gute Lösung vorstellen. Ich würde mir in dieser Firma niemals eine Personal- oder Betriebsrat vorstellen können. Keinesfalls. Ich glaube, das würden auch sehr viele andere so sagen. Weil das ein ganz anderes Leben hier ist.“
(Interview HQA 04, Unternehmen 02, Absatz 121)

Wir haben diejenigen Beschäftigten, die sich für ihr Unternehmen ein Mitbestimmungsgremium vorstellen können in unserer Online-Befragung gefragt, welche Aufgaben ein solches Gremium in ihrem Unternehmen übernehmen *könnte* (Grafik 75). Die von uns vorgegebenen Handlungsfelder sind mit denen identisch, die wir den Beschäftigten in den Unternehmen mit Gremium für die Bewertung der Arbeit der Interessenvertreter vorgelegt haben.

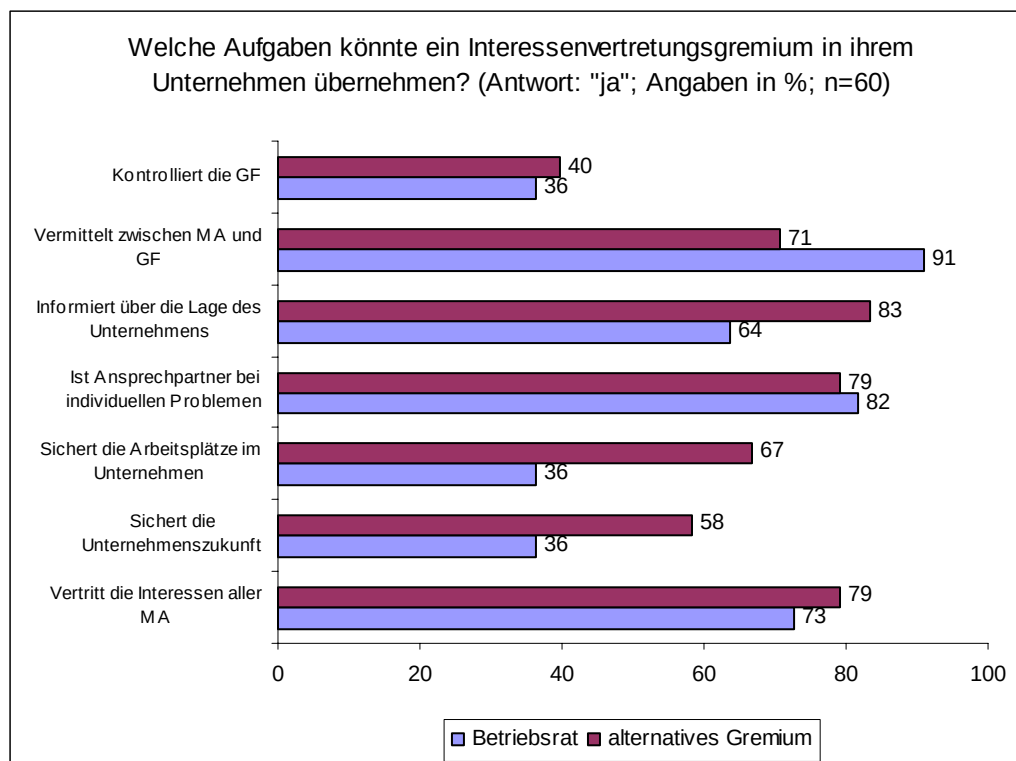


Grafik 75: Zukünftige Mitbestimmungsgremien: mögliche Handlungsfelder

Von den 60 Beschäftigten, die eine Gremiengründung unterstützen würden (dies sind 39% aller Angestellten, die in einem Unternehmen ohne Mitbestimmungsgremium arbeiten), können sich jeweils 80% vorstellen, das dieses vor allem als Ansprechpartner bei individuellen Problemen, bzw. als Lieferant von Informationen über die Unternehmenslage, sowie als Vertreter der Interessen aller

Mitarbeiter (78%) hilfreich sein könnte. Eine Kontrolle der Geschäftsführung (39%), die Sicherung der Unternehmenszukunft (54%) und der Arbeitsplätze (61%) wird den Gremien dagegen von deutlich weniger Beschäftigten als Aufgabe zugewiesen. Insbesondere der erste Wert kann als ein Indiz für das große Vertrauen, welches die Beschäftigten in ihre Geschäftsleitungen setzen, interpretiert werden. Was die Sicherung der Unternehmenszukunft und der Arbeitsplätze anbelangt, so erscheint es allerdings jedem zweiten Befragten durchaus sinnvoll, dass die Unternehmensleitungen in diesen Punkten durch Mitbestimmungsvertreter aus den eigenen Reihen unterstützt werden.

Interessant ist schließlich die differenzierte Einschätzung zwischen den möglichen Aufgaben, die ein Betriebsrat bzw. ein alternatives Gremium erfüllen könnten (Grafik 76).



Grafik 76: Zukünftige Mitbestimmungsgremien: Mögliche Handlungsfelder im Vergleich BR-AG

Die Befragten weisen dem Betriebsrat am ehesten die Vermittlung zwischen Geschäftsführung und Belegschaft (91% der Mehrfachantworten) und die Rolle als Ansprechpartner für individuelle Probleme (82%) zu. Die Aufgaben alternativen Gremien werden am ehesten in der Informationsvermittlung über die Lage des Unternehmens gesehen (83%); auch wird alternativen Gremien eher zugetraut, die Interessen aller Mitarbeiter zu vertreten (79% zu 73%). Bemerkenswert ist, dass in den Bereichen Arbeitsplatzsicherung (alternative Gremien 67%; Betriebsart 36%) und Sicherung der Unternehmenszukunft (alternative Gremien 58%; Betriebsrat 36%) den alternativen Gremien eine höhere Kompetenz zugewiesen wird als der Institution des Betriebsrates. Die diesbezüglichen Unterschiede dokumentieren, dass die alternativen Gremien insgesamt über ein deutlich positiveres „Image“ bei den Beschäftigten in der Internetwirtschaft verfügen. Insgesamt ist die Einstellung der Angestellten in den Unternehmen ohne Mitbestimmungsgremium zu Betriebsräten und alternativen Formen der Mitbestimmung von einem vielfältigen „Wenn und Aber“ geprägt und ihr Verhältnis bleibt am Ende ein in erster Linie hypothetisches.

5.4 Fazit

Die von uns befragten Angestellten verfügen über einen ausgeprägten Selbstvertretungsanspruch, der auf dem beruflichen Selbstverständnis dieser Wissensarbeiter fußt. Vor allem das von ihnen verinnerlichte Leistungsprinzip impliziert, dass jeder für die Durchsetzung seiner Interessen selbst verantwortlich ist, so dass die gedankliche Nähe zu einer übergeordneten Interessenvertretung nur gering ausgeprägt ist. Ein umfassendes Delegationsprinzip stößt bei den Angestellten deshalb auf einen mehr oder minder ausgeprägten Widerstand. Es wird gleichgesetzt mit einer Herauslösung und Separierung von persönlichen Einflussmöglichkeiten bzw. mit einer Beschneidung von selbstbestimmten Entscheidungsformen, mit denen der Großteil in der Vergangenheit positive Erfahrungen auch hinsichtlich der Interessendurchsetzung gemacht hat.

Die von uns untersuchten Unternehmen aus dem Bereich der Internettechnologie stellen in ihrer überwiegenden Zahl bezogen auf die traditionellen, institutionalisierten Formen so auch weiterhin eine „mitbestimmungsfreie Zone“ dar, in der Betriebsräte die Ausnahme und die Präsenz von Gewerkschaften eine absolute Randerscheinung bilden. Eine realistische Prognose zur Gestalt der zukünftigen Mitbestimmungslandschaft in der digitalen Wirtschaft wird eher von einer Pluralisierung der Regulationsformen ausgehen müssen, als von einer „Normalisierung“ im Sinne einer fortschreitenden Akzeptanz und Etablierung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen (vgl. auch Ittermann 2002, 31).

Nicht zuletzt die hohen Grade der Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsprozess – als ein wesentliches Merkmal der Sachspezifik moderner Wissensarbeit – erzeugen eine ambivalente Haltung gegenüber dem kollektiven Vertretungsgedanken. Auch werden mit der Institution des Betriebsrates in potenziierter Weise die negativen Befürchtungen verbunden, die bereits in der Diskussion zu den ambivalenten Bewertungen gegenüber Formalisierungsprozessen insgesamt angeklungen sind: Eine solche Institution gefährde die Flexibilität und somit die Handlungsfähigkeit im Arbeitsalltag. Ein persönliches Engagement in Mitbestimmungsgremien (vor allem in Betriebsräten) ist zudem häufig mit Ressentiments belegt. Zwischen der Entscheidung, ein Mitbestimmungsgremium zu unterstützen und einer aktiven Beteiligung inklusive der erforderlichen eigenen Identifikation mit der Gremienarbeit bzw. mit dem „Identifiziert-Werden“ durch Kollegen und Vorgesetzte, liegt ein weiter Weg. Gerade auch bezogen auf diesen Aspekt ist das Bild, welches in den Internetfirmen von den traditionellen Akteuren der verfassten Mitbestimmung kursiert, ein ausgesprochenes „Killerkriterium“.

Die Gründung von Betriebsräten ist aus den genannten Motiven für die Angestellten die „ultima ratio“. Erst wenn das betriebliche Miteinander und das Verhältnis zur Unternehmensleitung nachhaltig gebzw. zerstört ist, sind die Beschäftigten bereit, in Opposition zu ihrer Firma und in gewisser Weise auch zu sich selbst zu gehen. Dass es sich hierbei um einen gravierenden Schritt handelt, der tiefgreifende Veränderungen für die betrieblichen Akteure mit sich bringt, hängt nicht zuletzt begeben sich faktisch auf die „Gegenseite“, die bisher so in den Unternehmen nicht präsent war. Damit betreten sie in doppelter Weise Neuland: Weder sind sie mit den betriebsrätlichen *Aufgaben* vertraut, noch mit der *Rolle* nunmehr zwischen dem Konflikt zwischen den Arbeitgeber- und (ihren eigenen) Arbeitnehmerinteressen vermitteln zu müssen.

Die Gründung von „alternativen“ Gremien verläuft dagegen in der Regel wesentlich unspektakulärer - und zumeist im Konsens mit der Unternehmensleitung. Sie sind in diesem Sinne mit Blick auf die prägenden Unternehmenskulturen und -organisationen in den Internetfirmen in der Tat die „passfähigeren“ Mitbestimmungsorgane. Dies gilt freilich nur solange, solange der betriebliche Konsens und die Vertrauensbeziehungen im Unternehmen intakt sind. Im Falle einer massiven Konfrontation zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen sind die Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten der alternativen Gremien dagegen sehr beschränkt. Die Erfahrung derartiger „Hilflosigkeit“ sowie die Enttäuschung über die Aufkündigung der bisherigen vertrauensvollen Kooperation von Unternehmen und Mitarbeitern ist ein wesentliches Motiv für die Beschäftigten, über die Etablierung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen nachzudenken.

Insgesamt erscheint uns die Annahme, die Krisenerfahrung der jüngeren Vergangenheit würde den Gewerkschaften „die Beschäftigten in die Arme treiben“ und die Etablierung von Betriebsräten in den Unternehmen sei lediglich ein Formsache, aber zu kurz gegriffen. In diese Richtung weisen im übrigen auch andere Studien, die übereinstimmend zu dem Ergebnis kommen, dass die HQA ein überaus distanziertes bis ablehnendes Verhältnis zu den Gewerkschaften haben (Vgl. Abel et al. 1998; Faust et al. 2000; Kotthoff 2001). Die Herausbildung dieses Verhältnisses ist auf die berufliche Sozialisation zurückzuführen, die ihrerseits durch zwei – mehr oder minder interdependente Einflussfaktoren geprägt wird: die Spezifika der Arbeit selbst und die in diesen Sektoren dominanten Vorlieben und Aversionen in Bezug auf die Formen der Interessenvertretung. Beide Einflussgrößen haben eine langfristige Prägekraft. Realistische Prognosen werden daher nur von diesbezüglich graduellen Veränderungen durch akute Krisen ausgehen können.

Dörre hat die These vertreten, dass die Institutionen der Mitbestimmung als solche relativ stabil bleiben, dass veränderte Beschäftigtenstrukturen und veränderte Arbeitsformen aber zu einem neuen Herrschafts- und Kontrollmodus führen, der wiederum eine modifizierte innere Funktionslogik und einen inneren Formwandel von Mitbestimmung nach sich zieht (Dörre 2001; ähnlich Boes 2002). Das mag zumindest in allgemeiner Form auch für die von uns untersuchten Firmen der Internetwirtschaft nachvollziehbar sein. Richtig ist tatsächlich, dass es in den vergangenen Jahren auch in Unternehmen der digitalen Wirtschaft eine Reihe von Betriebsratsgründungen gegeben hat. Aber einerseits konzentrieren sich diese Gründungen in der Mehrzahl entweder auf vergleichsweise große Firmen, deren Existenz bedroht war und in denen Entlassungen im großen Stil anstanden; oder auf Firmen, die Ausgründungen aus der „Old Economy“ darstellen und so die Institution des Betriebsrats „kulturell geerbt“ haben. Falsch wäre es, aus diesen Betriebsratsgründungen einen allgemeinen Trend abzulesen.

Ein wesentliches Ergebnis im von uns untersuchten Bereich der Internetwirtschaft besteht gerade darin, dass betriebliche Mitbestimmung in den Augen der Beschäftigten bereits täglich und unmittelbar praktiziert wird: Sie ist immanenter Bestandteil ihrer Arbeitsaufgaben und ihrer Aufgabenerledigung. Kollektive Regulationsformen nach dem Stellvertreterprinzip sind deshalb selten anzutreffen, weil sie angesichts der täglichen Praxis unmittelbarer Mitbestimmung weniger nötig – und weniger geeignet sind.

Sie werden erst dann interessant, wenn den HQA die Möglichkeit der persönlichen Einflussnahme und

Verantwortungsübernahme systematisch vorenthalten wird. Die Existenz einer kollektiven Interessenvertretung korreliert dabei nicht nur mit der Unternehmensgröße, sondern sie wird – auch in ihrer Form als traditionelles oder alternatives Gremium – beeinflusst durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren, wie z.B. dem Selbstverständnis und der beruflichen Sozialisation der Angestellten und Geschäftsführungen, der Gestalt der betrieblichen Sozialbeziehungen und nicht zuletzt die Verfügbarkeit von Individuen, die in ihrer Person einerseits die geforderte kulturelle Nähe und das dazu gehörige Verständnis in Bezug auf die Hochqualifizierten und ihre Probleme mitbringen und die andererseits das institutionelle Instrumentarium der verfassten Mitbestimmung in wirkungsvoller und überzeugender Weise zu handhaben verstehen.

Auch wenn diese Bedingungen erfüllt sind, bleiben aus den genannten beiden Gründen – den Spezifika der Arbeit selbst und den dominanten Vorlieben für bestimmte Formen der Interessenvertretung - beträchtliche Vorbehalte gegenüber Betriebsrat und Gewerkschaften. Innerhalb des wechselseitigen Beziehungsgeflechts zwischen Spezifik der Arbeit und interessenpolitischen Vorlieben steht die Forderung nach Selbstbestimmung des Einzelnen in keinem wirklichen Widerspruch zur Mitbestimmung im Unternehmen – im Gegenteil. Selbst- und Mitbestimmung werden in unserem Untersuchungsfeld komplementär gesehen – das Eine geht ohne das Andere nicht: Eine Auflösung einer so verstandenen täglich praktizierten Mitbestimmung zugunsten institutionalisierter Formen und in eigenen Mitbestimmungsgremien wird unseren Ergebnissen zufolge auch im Falle unternehmensinterner Brüche und Konflikte zwischen HQA und Geschäftsleitungen um so mehr auf Zweifel stoßen, wie dies an ein dauerhaftes und umfassendes Delegationsprinzip gebunden ist. Die Gefahr, dass eine Herauslösung von Einflussmöglichkeiten aus den gewachsenen betrieblichen Sozialbeziehungen und deren Separierung in institutionalisierte Formen der Mitbestimmung von den HQA als eine Beschneidung von selbstbestimmten Entscheidungsformen empfunden wird, besteht somit selbst dann, wenn sich Betriebsräte und Gewerkschaften inhaltlich stärker auf das konkrete berufliche Handeln der Beschäftigten beziehen als das faktisch der Fall ist und wenn es ihnen gelänge, ihr wenig vorteilhaftes – und in mancher Hinsicht sachlich durchaus ungerechtes - Image unter den Hochqualifizierten spürbar zu verbessern.

In diesem Sinn lautet eine ausblickende These für unseren Untersuchungsbereich, dass sich die institutionellen Interessenvertretungsstrukturen über eine Modifikation der inneren Funktionslogik hinaus auch einem möglichen „äußeren Formwandel“ nicht verschließen dürfen bzw. können: Im Falle von Wissensarbeit unterliegen nicht nur die Inhalte von Mitbestimmung massiven Veränderungen, sondern auch die „äußere Gestalt“ von Interessenvertretung müsste einen Formwandel zu vollziehen, der sie „näher“ an die Wissensarbeiter in den modernen Branchen bringt. Das gilt in besonderem Maße für die Gewerkschaften.

Ihre programmatische Herausforderung könnte unter der Überschrift stehen: „Kollektiv basierte Interessenvertretungsarbeit wird Dienstleistungsarbeit.“ Ein solcher Wandel impliziert letztlich auch eine Lockerung des traditionellen Gefolgschafts- und Loyalitätsprinzips: Die Inanspruchnahme gewerkschaftlicher Beratungsleistungen und Hilfestellungen ist im Rahmen dieser Perspektive nicht länger an eine Mitgliedschaft gebunden. Diese Perspektive ist zwar nicht neu. Die Betonung des Dienstleistungsaspektes besitzt aber aus den dargelegten Gründen im Bereich der Internetwirtschaft

eine besondere Relevanz. Unsere Ergebnisse korrespondieren jedoch auch sowohl mit denen älterer Studien (Kotthoff 1992; 1997, 268) wie auch mit Untersuchungen neueren Datums, die sich mit der Regulation von Arbeit im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen in Großunternehmen beschäftigen (Kalkowski 2003). Die Parallelen belegen mit Nachdruck, dass die Favorisierung des individuellen Modus der Interessenaushandlung kein Phänomen darstellt, welches verstärkt nur im kleinbetrieblichen Bereich der digitalen Wirtschaft vorzufinden ist, sondern dass es sich hierbei vielmehr um ein inhärentes Moment hochqualifizierter Tätigkeiten handelt. Neben dem beruflichen Selbstverständnis der HQA sind demnach die Inhalte und Struktur moderner Wissensarbeit ausschlaggebend dafür, dass sich Angestellte und Gewerkschaften nach wie vor schwer tun, „zueinander zu finden“ (Wassermann 1994).

Kapitel 6 Zusammenfassung

Die vorliegende Studie bildet eine Bestandsaufnahme in Bezug auf das Arbeiten und das Interessenhandeln jener Beschäftigten, die im „Kernbereich“ der „New Economy“ – der Internetwirtschaft – tätig sind. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen vier Aspekte:

- die Art der Arbeitsanforderungen in ihrer spezifischen Mischung aus mehr oder minder klaren betriebspolitischen Zielsetzungen einerseits und weithin ungeregelt bleibenden Praktiken der konkreten der Zielerreichung andererseits
- die Arbeitsbedingungen in Form von Möglichkeiten zur beruflichen Selbstverwirklichung einerseits und Belastungen andererseits
- das berufliche Selbstverständnis der Beschäftigten und ihre
- Konzepte und Praktiken bei der Verfolgung arbeits- und berufsbezogener Interessen

In diesem Kontext wurde auch die Rolle der traditionellen Akteure der verfassten Mitbestimmung im hier interessierenden Untersuchungsfeld thematisiert und nach möglichen neuen Anknüpfungspunkten für eine kollektive Interessenvertretung gefragt. Unsere Studie bewegt sich damit in einem derzeit heftig diskutierten Terrain arbeitgesellschaftlicher Umbrüche: dem Wandel von Arbeit und Mitbestimmung auf dem Weg von der Industrie- zur Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft.

Nun bilden – zumal jüngere - kleine und mittlere Betriebe, auf die sich diese Studie konzentriert, bestenfalls ein gewerkschaftliches Aktionsfeld neben anderen. Das war in der Vergangenheit so. Daran dürfte sich auch in absehbarer Zukunft wenig ändern. Warum also dann überhaupt eine Studie über diesen Sektor? Nach unserer Auffassung lässt sich hier besonders deutlich ein Grundelement der arbeits- und interessenpolitischen Praxis erfassen, das für die weitere Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretung und die mögliche Rolle der Gewerkschaften weit über den hier untersuchten Bereich hinaus von zentraler Bedeutung ist, nicht zuletzt in den Großbetrieben. Der fragliche Punkt lässt sich als die inhaltliche Spezifik der Tätigkeit von Hochqualifizierten beschreiben. Sie steht in einem unauflösbaren Spannungsverhältnis zu jeglichem betriebspolitischen Bemühen um einen möglichst effektiven betrieblichen Einsatz der betreffenden Arbeitskräfte auf der einen Seite und zur Frage nach inhaltlich effektiven und zugleich akzeptierten Formen des arbeits-, karriere- und berufspolitischen Interessenhandelns der Hochqualifizierten auf der anderen Seite.

Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass diese Problematik keineswegs erst seit heute relevant ist. Um so auffälliger ist, dass es den Gewerkschaften bis heute schwer fällt, hier zu konzeptionellen Lösungen zu kommen. In der Vergangenheit mochte das so lange hingehen, wie die Hochqualifizierten eine zahlenmäßig mehr oder minder kleine Gruppe der abhängig Beschäftigten darstellten. Angesichts der enormen Ausweitung des Anteils von Beschäftigten mit gehobenen und akademischen Abschlüssen während der vergangenen drei Jahrzehnte und angesichts der Tatsache, dass dieser Trend in Zukunft weiter anhalten wird, wird es jedoch für die Gewerkschaften und für die institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung immer zwingender, in konzeptioneller und

praktischer Hinsicht intensiver als in der Vergangenheit den Erfordernissen, Rechnung zu tragen, die sich aus der sachlichen Spezifik der Arbeit Hochqualifizierter ergeben.

Was hat die Studie erbracht?

6.1 Organisation und das Management von Wissensarbeit

Die Organisation und das Management von Wissensarbeit folgen der Logik einer „strategischen bricolage“: Die Unternehmen im Untersuchungsbereich sind weder strukturlos, noch vollzieht sich ein zwangsläufiger Prozess fortschreitenden Formalisierung. Ebenso wenig kann eine strategisch angelegte und bewusst angestrebte „Reorganisation“ mit klaren Zielvorgaben und eindeutigen Maßnahmenpaketen beobachtet werden.

Charakteristisch sind demgegenüber fluide Mischformen oder Hybridmodelle mit einer relativ offen gestalteten Arbeitsorganisation, die der elementaren Projektorientierung des operativen Tagesgeschäfts und der elementaren Bedeutung des Wissens als Produktionsfaktor Rechnung tragen muss. Eine zentrale Bedeutung für die Gestaltung der Arbeitsprozesse kommt der Ergebnis- oder Lösungsorientierung zu. Obwohl die für die Projektdurchführung benötigten Hauptarbeitsbereiche bekannt sind, ist die Festschreibung eines „one-best-way“ oft weder möglich noch erstrebenswert, da sich die Produkt- und Kundenanforderungen von Projekt zu Projekt stark unterscheiden können. Die vorherrschenden organisatorischen Mischformen erhalten ihre Dynamik aus der informellen Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, die mit dem Prinzip „trial and error“ einem ausgeprägten Pragmatismus unterliegt. Die begrenzten Formalisierungstendenzen der Rahmenorganisation fungieren hierbei als erforderliche Klammer, um die Offenheit in der Arbeitsorganisation und defizitäre Verbindlichkeiten nicht in eine unkontrollierbare Beliebigkeit umschlagen zu lassen. Problematisch ist in diesem Zusammenhang allerdings die unzureichende Wissenssicherung durch die Unternehmen.

Der Kern der beobachteten Veränderungsstrategien in Bezug auf die Organisation und das Management von Wissensarbeit ist in dem Bemühen zu sehen, formale und informelle Elemente in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation neu miteinander zu verknüpfen: Dabei verfügen die untersuchten Unternehmen keinesfalls über in sich geschlossenen Managementkonzepte, die sie nach Maßgabe von Leitideen und Prinzipien von oben nach unten umsetzen. Sie praktizieren vielmehr ein Management unter z.T. umfassender Einbeziehung der Mitarbeiter, das charakterisiert ist durch inkrementelle, kollagenartige, eher kurz- denn mittelfristige Maßnahmenpakete. Das Managementhandeln gleicht einem hoch kontingenten und dynamischen Such- und Lernprozess, in dem Bekanntes mit Neuem zwar nicht wahllos, aber eben auch nicht systematisch miteinander kombiniert wird.

Wie viel „organisatorische Normalität“ in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation dabei erforderlich und wie viel Normalität dabei kontraproduktiv ist, kann nur im Einzelfall, unter Verwendung impliziter und expliziter Wissensbestände und unter der Inkaufnahme von hoher Unsicherheit entschieden werden. Es verwundert daher nicht, dass die meisten Unternehmen sich mit der Neuausrichtung ihrer Arbeits- und Unternehmensorganisation schwer tun. Dies hat, neben den genannten Ursachen, einen weiteren Grund: Ihre bisherige Organisation – die in einigen Bereichen höchst effizient ist, in anderen Bereichen wiederum erhebliche Mängel aufweist – ist in der Regel „natürlich gewachsen“. Das

Unternehmen und seine Organisation sind ein Produkt der betrieblichen Gemeinschaft und besitzen einen hohen Identifikationsgehalt. Dieses hohe „Gut“ will niemand leichtfertig aufs Spiel setzen. Daher verlaufen die meisten Reorganisationsvorhaben weniger zielstrebig und planvoll, als dies bspw. in vielen Großunternehmen der Fall ist. Die Unternehmen verändern sich, aber vergleichsweise langsam. Es dominiert der stetige, inkrementelle Wandel, nicht der plötzliche Umbruch.

6.2 Arbeitnehmer auf dem Weg zum Arbeitskraftunternehmer ?

Stellen die Beschäftigten der Internetbranche nun den Prototypen des Arbeitskraftunternehmers dar, der sich durch eine verstärkte Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeit, erweiterte Selbstkontrolle und den Willen zur „Verbetrieblichung“ bzw. Selbst-Rationalisierung seiner gesamten Lebensführung auszeichnet? Unser Fazit fällt auch hier ambivalent aus. Die dem Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers zugeschriebenen Facetten skizzieren durchaus treffend die zentralen beruflichen *Anforderungen*, die aus der aktuellen Leistungssituation für die Beschäftigten erwachsen. Zur Charakterisierung des beruflichen *Selbstverständnisses* der Angestellten in den Internetfirmen taugt die Konstruktion des Arbeitskraftunternehmers allerdings nur bedingt:

Die Angestellten gehen in ihrem beruflichen Handeln und in der Bewältigung ihrer Arbeitssituation kaum strategisch vor. Sie planen in vergleichsweise kurzen Horizonten und agieren vielfach intuitiv – in jedem Falle handeln sie bezogen auf die Verwertung ihrer beruflichen Qualifikationen und Fähigkeiten nicht vordringlich nach wirtschaftlichen Rentabilitätsüberlegungen, wie dies die (Sozial-)Figur des Arbeitskraftunternehmers nahe legt. Die grundsätzliche Bereitschaft und das Bemühen der Beschäftigten, ihre zentralen beruflichen Interessen mit den Bedürfnissen des Unternehmens in Einklang zu bringen, sollte dabei nicht als ein Indiz für eine unternehmerische Haltung sich selbst und der Arbeit gegenüber fehlgedeutet werden. Trotz der Krisenerfahrung, des gestiegenen Marktdrucks und der merklich höheren Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Rechnungen in den Unternehmen konnten wir eine *verstärkte Ökonomisierung* der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen im Sinne einer eigenständigen zielgerichteten und strategischen Entwicklung, Nutzung und Verwertung des individuellen Arbeitsvermögens in der Untersuchungsgruppe nicht nachweisen. Sie sind vergleichsweise weit davon entfernt, den Wert ihrer Arbeitskraft im Sinne einer individuellen Produktionsökonomie strategisch voranzutreiben und betriebsintern wie betriebsübergreifend offensiv zu vermarkten.

Der überwiegende Teil der HQA verfügt stattdessen über eine ausgeprägte Beitragsorientierung, versteht sich als wichtiger Teil der betrieblichen Leistungsgemeinschaft und ist seinem Unternehmen gegenüber loyal. In der Verwertung des eigenen Arbeitsvermögens orientieren sich die Beschäftigten nicht ausschließlich an der Optimierung ihrer individuellen (materiellen) Situation, sondern sie „schnüren ein Gesamtpaket“. Auf der einen Seite streben sie nach einem Gleichgewicht bezogen auf die Realisierung ihrer wesentlichen beruflichen Interessen, in fachlich-inhaltlicher, prozessbezogener und sozialer Hinsicht. Auf der anderen Seite orientieren sie sich mit Blick auf ihre Einkommenserwartungen auch an der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens. Eine herausgehobene Bedeutung hat für sie zudem die soziale Qualität der Arbeit. Kollegialität, Hilfsbereitschaft und ein offener, zum Teil auch freundschaftlicher Umgang miteinander sind den meisten ein wichtiges Anliegen. Was den Erhalt der eigenen Arbeitsfähigkeit angeht, so sind sich die

Beschäftigten durchaus darüber im Klaren, dass ihr beruflicher Erfolg und ihre weiteren Perspektiven in hohem Maße davon abhängen, inwieweit sie ihre Qualifikationen auf dem „neuesten Stand der Dinge“ halten. Ihr Weiterbildungsverhalten lässt aber erkennen, dass sie die Notwendigkeit einer strategischen Entwicklung ihres Qualifikationsportfolios (noch) nicht wirklich verinnerlicht haben. Mit Blick auf den Erhalt der eigenen „employability“ legen sie vielmehr eine problematische Sorglosigkeit an den Tag.

Was die *erweiterte Selbstkontrolle* der Arbeitenden betrifft, so gilt für die Beschäftigten in den Internetfirmen in der Tat, dass sie ihre eigene Arbeit in hohem Maße selbst steuern und überwachen müssen und dies durchaus auch im Sinne allgemeiner Unternehmenserfordernisse tun. So übernehmen sie – abstrakt gesprochen – tatsächlich die Aufgabe, das „Rohprodukt“ ihrer Arbeitskraft in ein brauchbares „Vorprodukt“ zu verwandeln. Dieser Prozess umfasst sowohl die Flexibilisierung der Arbeitskraft in fachlicher Hinsicht, wie auch die zeitliche Strukturierung der Arbeitsleistung und die räumliche Regulierung der Arbeit.

Für hochqualifizierte Wissensarbeiter ist ein solches Vorgehen bzw. eine solche Haltung ihrer Arbeit gegenüber aber nicht wirklich neu. Die Sicherstellung der Leistungsverausgabung basiert mit Blick auf die hier interessierenden Berufsgruppen traditionellerweise weniger auf dem Prinzip der Fremdkontrolle als vielmehr auf einem spezifischen kooperativen Vertrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Das diesem Vertrauensverhältnis entsprechende Tauschgeschäft lautete: Große Handlungs- und Gestaltungsspielräume gegen Verantwortungsübernahme, Eigenverantwortlichkeit und Engagement. In diesem Sinne haben die HQA den Transformationsprozess ihrer Arbeitskraft von der „Rohware“ zum veredelten „Vorprodukt“ immer schon in hohem Maße selbst gesteuert und überwacht. Die hierfür grundsätzlich notwendige Motivation ist in den bereits angesprochenen zentralen Arbeitserwartungen der Beschäftigten zu finden. Ihre Arbeit soll zum einen fachlich-inhaltlich anspruchsvoll und abwechslungsreich sein, die Möglichkeit der kreativen Gestaltung beinhalten und ihren professionellen Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechen; zum anderen erwarten sie von ihrem Unternehmen, dass es die für die Verwirklichung dieser zentralen beruflichen Interessen notwendigen Freiräume in der Arbeitsorganisation zur Verfügung stellt und eine vergleichsweise hohe Autonomie im Arbeitsprozess selbst garantiert.

Die von uns befragten Angestellten sind mit ihrer diesbezüglichen Leistungssituation trotz der beschriebenen Ambivalenzen, die sich vor allem aus den Defiziten der hoch flexiblen Arbeitsorganisation und damit eng verschränkt, aus der hohen Arbeitsintensität ergeben, im Großen und Ganzen eher zufrieden als unzufrieden. Für sie halten sich die Vor- und Nachteile der unternehmensseitig geforderten Selbst-Kontrolle der Leistungsverausgabung auch deshalb (noch) die Waage, weil sie das Gefühl haben, dass sie diesen Prozess im Einzelfall steuern können. Sie sind überzeugt davon, ihre Situation selbst kontrollieren und bei Bedarf regulierend eingreifen zu können. Diese Überzeugung basiert vor allem auf dem Wissen um die eigene Leistungsfähigkeit und auf dem Rückhalt, den die meisten Angestellten durch die betrieblichen Sozialbeziehungen, durch ihr Verhältnis zu Kollegen und zum Management erfahren. Die problematischen Nebenfolgen ihrer Leistungssituation zeigen sich vor allem in der persönlichen Herausforderung, ein tragfähiges

Arrangement mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu finden. Die Angestellten bewegen sich hier in einem hoch konflikträchtigen Spannungsfeld zwischen der Bewältigung der an sie gestellten beruflichen Anforderungen, der Verwirklichung ihrer persönlichen beruflichen Interessen und der Befriedigung ihrer außerberuflichen Bedürfnisse.

Diese Problematik trifft allerdings nicht alle Beschäftigten in der gleichen Weise und Intensität. Generell ist zwar ein äußerer Zwang zur *Verbetrieblichung* der alltäglichen Lebensführung zu erkennen, die unterschiedliche Verarbeitung der Problematik zeigt aber auch, dass von einer aktiven „Selbst-Rationalisierung“ des gesamten Lebenszusammenhangs im Sinne einer bewussten Durchgestaltung und systematischen Ausrichtung der Privatsphäre an den beruflichen Erfordernissen, nur für einen Teil der Beschäftigten die Rede sein kann.

Am ehesten trifft eine solche Beschreibung auf die (sehr) jungen, alleinstehenden und männlichen Angestellten zu. Sie richten ihr Leben tatsächlich in erster Linie nach ihrem Beruf aus. Doch auch für diese Gruppe von Beschäftigten gilt: Sie betrachten das von ihnen getroffene Arrangement als zeitlich begrenzt. Die Arbeit macht ihnen Spaß, sie fühlen sich leistungsstark und die privaten „Verpflichtungen“ halten sich in Grenzen, so dass sie sich voll auf ihre Berufstätigkeit konzentrieren können.

Weitaus schwieriger und belastender gestaltet sich die Situation für diejenigen Angestellten, die ihr Leben nicht den Erfordernissen der Arbeit unterordnen können oder wollen. Sie sind zu einer täglichen Gratwanderung zwischen Beruf und Familie gezwungen und „kämpfen nicht selten an zwei Fronten“. Insgesamt muss festgehalten werden, dass unsere Ergebnisse die fortschreitende problematische Erosion der Grenzen von Beruf und Privatsphäre generell bestätigen. Die Angestellten sind aber nicht gewillt, dies stillschweigend hinzunehmen und mit einer systematischen Organisation ihres gesamten Lebenszusammenhangs darauf zu reagieren.

Die Verarbeitung der Leistungssituation deutet unserer Meinung nach auf die Existenz eines „*neuen psychologischen Vertrages*“ zwischen Beschäftigten und Unternehmen hin, der auch Ausdruck eines sich wandelnden beruflichen Selbstverständnisses der Angestellten ist. Der "alte psychologische Vertrag" war dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen den Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz, regelmäßige Gehaltserhöhungen sowie eine verlässliche berufliche Perspektive bot. Der Arbeitnehmer honorierte dies im Gegenzug mit seiner Loyalität gegenüber der Firma und der Bereitstellung seines Wissens und Könnens. Der neue psychologische Vertrag ist hinsichtlich all dieser Facetten eher durch Unsicherheit, Flexibilität und Eigenverantwortung gekennzeichnet, und zwar auf beiden Vertragsseiten: Die Unternehmen können und wollen keine dauerhaften Arbeitsplatzgarantien, sichere Aufstiegsperspektiven und verlässliche Gehaltssteigerungen nach dem Senioritätsprinzip mehr geben. Die Beschäftigten besitzen im Gegenzug nur eine gering ausgeprägte Versorgungserwartung gegenüber dem Unternehmen, haben kürzere Planungshorizonte und begegnen den höheren beruflichen Risiken mit einer größeren Mobilität und Flexibilität.

Dass die Angestellten mit ihrer aktuellen Arbeitssituation in hohem Maße zufrieden sind, erklärt sich schließlich auch dadurch, dass der „alte psychologische Vertrag“ im hier interessierenden Feld auch

vor der Krise keine prägende Kraft besaß. Vielmehr galt bereits zu Beginn der Arbeitsbeziehung der „neue psychologische Vertrag“, an dessen Inhalten sich die gegenseitigen Erwartungen justierten. Anders als in vielen Unternehmen der „Old Economy“, in denen der „alte psychologische Vertrag“ von Unternehmensseite durch die massiven Reorganisationsbemühungen in Form von Hierarchieabbau, der Neuordnung der Gehalts- und Gratifikationsmodelle und einem umfassenden Personalabbau faktisch aufgekündigt wurde, wussten die Angestellten in den Internetfirmen von Anfang an, worauf sie sich einlassen. Die meisten der von uns befragten Angestellten waren sich des Risikos bewusst, das sie mit einem Wechsel bzw. einer Anstellung in der Branche eingehen. Für sie überwogen aber die vermeintlichen Vorteile des „Arbeitens in der New Economy“.

6.3 Interessenregulation und Mitbestimmung

Die befragten Angestellten verfügen über einen ausgeprägten Selbstvertretungsanspruch, der auf dem beruflichen Selbstverständnis dieser Wissensarbeiter fußt. Vor allem das von ihnen verinnerlichte Leistungsprinzip impliziert, dass jeder für die Durchsetzung seiner Interessen selbst verantwortlich ist. Die gedankliche Nähe zu einer übergeordneten Interessenvertretung ist in der Folge nur gering ausgeprägt. Ein umfassendes Delegationsprinzip stößt bei den Angestellten aus dem gleichen Grunde auf mehr oder minder ausgeprägten Widerstand. Es wird gleichgesetzt mit einer Herauslösung und Separierung von persönlichen Einflussmöglichkeiten bzw. mit einer Beschneidung von selbstbestimmten Entscheidungsformen. Bei der Durchsetzung eigener Interessen durchaus positive Erfahrungen gemacht hat.

Die Gefahr, dass eine Herauslösung von Einflussmöglichkeiten aus den gewachsenen betrieblichen Sozialbeziehungen und deren Separierung in institutionalisierte Formen der Mitbestimmung von den HQA als eine Beschneidung von selbstbestimmten Entscheidungsformen empfunden wird, besteht somit selbst dann, wenn sich Betriebsräte und Gewerkschaften inhaltlich stärker auf das konkrete berufliche Handeln der Beschäftigten beziehen als das faktisch der Fall ist und wenn es ihnen gelänge, ihr wenig vorteilhaftes – und in mancher Hinsicht sachlich durchaus ungerechtes - Image unter den Hochqualifizierten spürbar zu verbessern.

Die Gründung von Betriebsräten ist aus den genannten Motiven für die Angestellten die „ultima ratio“. Erst wenn das betriebliche Miteinander und das Verhältnis zur Unternehmensleitung nachhaltig gebzw. zerstört ist, sind die Beschäftigten bereit, in Opposition zu ihrer Firma und in gewisser Weise auch zu sich selbst zu gehen. Die Unternehmen aus dem Bereich der Internettechnologie stellen denn auch in ihrer überwiegenden Zahl bezogen auf die traditionellen, institutionalisierten Formen weiterhin eine „mitbestimmungsfreie Zone“ dar: Betriebsräte bilden hier die Ausnahme. Die Präsenz von Gewerkschaften ist eine absolute Randerscheinung.

Dieser Sachverhalt speist sich aus zwei unterschiedlichen Zusammenhängen. *Erstens* bilden die von uns untersuchten (a) neuen und (b) kleinen Unternehmen mit ihren (c) überwiegend hochqualifizierten Beschäftigten ohne Zweifel einen Rahmen, in dem – anders als in Großbetrieben mit ihrer mehr oder minder langen Geschichte (und Tradition) und einer anderen sozialen Zusammensetzung der Belegschaften – die Mitgliedschaft in Gewerkschaften und die Interessenvertretung über Betriebsräte auf keine nennenswerten Traditionen und Vorerfahrungen im Sinne einer betrieblichen Normalität

aufbauen könnten. Als nahezu unvermeidliche Folge bestimmen die Beschäftigten ihr Verhältnis zu Betriebsräten und Gewerkschaften in entsprechend stärkerem Maße auf der Grundlage von Bildern und damit verbundenen Wertungen aus zweiter und dritte Hand, insbesondere aus den Medien. Betriebsräte und Gewerkschaften schneiden dabei schlecht ab.

Es wäre jedoch ein Irrtum daraus zu folgern, bessere Selbstdarstellungen beider Akteure und ein Lern- und Gewöhnungsprozess auf Seiten der Beschäftigten würden im Laufe der Zeit zu einer nennenswerten Annäherung führen. Natürlich gibt es hier Spielräume, und es ist wichtig sie zu erkennen und zu nutzen. Die Spielräume bleiben aber begrenzt, weil die mentale und kulturelle Distanz der Hochqualifizierten unserer Studie sich zugleich aus einem *zweiten* Zusammenhang speist: Der sachlichen Spezifik moderner Wissensarbeit und den daraus erwachsenden Notwendigkeiten für die Aufgabenbewältigung: in erster Linie hohen Graden der Selbstorganisation und der Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsprozess.

Dieser Zusammenhang wird in Zukunft an Bedeutung eher noch zunehmen, und dies nicht allein in der von uns untersuchten Branche, sondern als ein prägendes Muster von moderner Dienstleistungsarbeit überhaupt. Dieser Typ von Arbeit wird herkömmlichere Formen der Arbeit nicht generell ersetzen; er wird aber nicht zuletzt auch in Großbetrieben immer größeren Raum einnehmen.

Eine realistische Prognose zur Gestalt der zukünftigen Mitbestimmungslandschaft wird daher eher von einer Pluralisierung der Regulationsformen ausgehen müssen, als von einer „Normalisierung“ im Sinne einer fortschreitenden Akzeptanz und Etablierung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen – und dies nicht nur in der digitalen Wirtschaft (vgl. auch Itermann 2002, 31).

Die programmatische Herausforderung zur Erweiterung des herkömmlichen Instrumentariums der Interessenvertretung könnte unter der Überschrift stehen: „Aus kollektiv getragener Interessenvertretungsarbeit wird spezialisierte Dienstleistungsarbeit.“ Ein solcher Wandel wäre freilich mehr als eine reine Ergänzung des bisherigen Handlungsrepertoires. Es wäre der Einstieg in ein neues Verständnis von Interessenvertretung überhaupt. Er impliziert nicht zuletzt eine Lockerung des traditionellen Gefolgschafts- und Loyalitätsprinzips, und die Inanspruchnahme gewerkschaftlicher Beratungsleistungen und Hilfestellungen wäre im Rahmen dieser Perspektive nicht länger an eine Mitgliedschaft gebunden.

Auf Erwartungen dieses Typs einzugehen und sie neben der weiterhin erforderlichen Interessenvertretung in herkömmlicheren Formen sozusagen koexistieren zu lassen, stellt für Gewerkschaften und Betriebsräte eine enorme Herausforderung dar. Andererseits steht dies nicht in dem Sinne zur Diskussion, als hätten Betriebsräte und Gewerkschaften die Wahl, sich darauf einzustellen oder eine solche Öffnung zu verweigern. Eine Verweigerung liefe auf eine fortschreitende Marginalisierung in der Arbeitswelt hinaus. Für Gewerkschaften und die von ihr mit hervorgebrachten Formen und Institutionen der Interessenvertretung als Exponenten der traditionellen sozialen Bewegung gilt insofern nichts anderes als für die sogenannten „neuen sozialen Bewegungen“: Nicht nur um ihr „Anliegen“ auf die politische Agenda der Gesellschaft zu setzen, sondern auch um sich als dessen Sachwalter dort halten zu können, müssen immer aufs Neue Ressourcen mobilisiert werden, die das ermöglichen. Dieser Prozess steht in einem unlösbaren Wechselverhältnis mit der

Notwendigkeit, die eigenen Strategien und Arbeitsweisen, und damit letztlich auch sich selbst fortlaufend zu verändern (McCarthy/Zald 1977; Klein 1999).

Eine der Ressourcen, die dabei – als Ergänzung zu herkömmlicher Mobilisierung kollektiv getragener Verhandlungsmacht und zur zweifellos an Bedeutung gewinnenden Beratungsdienstleistung - vor allem für die Gewerkschaften aussichtsreich sein kann und die, primär getragen durch die Gewerkschaften, auch die Betriebsräte unterstützen kann, und dies sowohl in Bezug auf ihre konkrete Arbeit wie auch in Bezug auf deren Wahrnehmung seitens der Beschäftigten, ist die Fähigkeit zur Aufklärung und zur Entwicklung von Deutungen, die tägliche Erfahrungen in den Zusammenhang übergreifender Strukturen und deren Veränderungstendenzen stellen und auf diesem Wege besser verständlich machen. Das gilt selbstverständlich primär in Bezug auf die konkrete betriebliche Problemstellungen und Erfahrungen der Beschäftigten; es gilt aber auch in Bezug auf grundlegende Tendenzen, Gefahren und Möglichkeiten im Wechselverhältnis von Arbeit und Gesellschaft, Arbeit und Umwelt und nicht zuletzt von Arbeit und Leben.

Allerdings käme es hier mehr denn je darauf an, nicht allgemeine oder gar ewige Wahrheiten zu propagieren, sondern neue Entwicklungstendenzen und Widerspruchsstrukturen zu erfassen und sinnvolle Konsequenzen für das berufliche und betriebliche Interessenhandeln zu erarbeiten. Es versteht sich, dass diese Aufgabe mit Aussicht auf Erfolg nur in enger Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Akteuren einerseits und den betreffenden Beschäftigtengruppen andererseits bearbeitet werden. Auch in dieser Hinsicht verfügen die Gewerkschaften über erhebliche Erfahrungen. Die Automationstagungen der IG Metall waren in dieser Hinsicht der Auftakt und ein erster Höhepunkt. Angesichts unüberschaubarer gewordener gesellschaftlicher Strukturen und Entwicklungstendenzen ist die Notwendigkeit solcher Formen der kollektiv getragenen Selbstverständigung gegenüber damals noch erheblich gestiegen. Derlei Aktivitäten können die Schutz- und Gestaltungsfunktion der gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Interessenvertretung und die Notwendigkeit zur punktuellen Mobilisierung kollektiv getragener Verhandlungsmacht selbstverständlich nicht ersetzen, aber sie können sie wirkungsvoll ergänzen.

7 Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildungen Kapitel 2:

Grafik 1: Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten in den qualitativ erhobenen Unternehmen

Grafik 2: Aufteilung der quantitativ erhobenen Unternehmen auf einzelne Bereiche der Internetwirtschaft

Grafik 3: Beschäftigtenanzahl der quantitativ erhobenen Unternehmen

Grafik 4: Gründungsdatum der quantitativ erhobenen Unternehmen

Grafik 5: Existenz von Mitbestimmungsgremien in den quantitativ erhobenen Unternehmen

Grafik 6: Altersstruktur der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

Grafik 7: Geschlechterverteilung der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

Grafik 8: Frauenanteil (geschätzt) in den quantitativ erhobenen Unternehmen

Grafik 9: Familienstand der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

Grafik 10: Ausbildungsfachrichtung der quantitativ erhobenen Untersuchungsgruppe

Grafik 11: Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten (Teilstichprobe „B“)

Abbildungen Kapitel 3:

Grafik 12: Anzahl der Hierarchieebenen

Grafik 13: Beziehung zwischen Unternehmensgröße und Hierarchieebenen

Grafik 14: Beziehung zwischen Gründungsdatum und Hierarchieebenen

Grafik 15: Art der Auftragsbearbeitung

Grafik 16: Begrüßenswerte Veränderungen der Auftragsbearbeitung

Grafik 17: Existierende Arbeitszeitmodelle

Grafik 18: Arbeitszeiterfassung

Grafik 19: Entwicklung der Mitarbeiterzahl

Grafik 20: Beziehung zwischen Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und der Unternehmensgröße

Grafik 21: Praktizierte Wege der Personalbeschaffung in der Internetwirtschaft

Grafik 22: Existenz regelmäßiger Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche

Grafik 23: Unternehmerische Herausforderungen der nahen Zukunft

Abbildungen Kapitel 4:

Grafik 24: Berufliche Stationen

Grafik 25: Gründe für den Unternehmenswechsel

Grafik 26: Arbeitszeitmodelle in den Internetfirmen

Grafik 27: Vertragliche vs. tatsächliche Wochenarbeitszeit von HQA

Grafik 28: Tatsächliche Wochenarbeitszeit der Beschäftigten

Grafik 29: Tatsächliche Wochenarbeitszeit nach Tätigkeitsbereichen

Grafik 30: Ursachen für Überstunden

Grafik 31: Kompensationsmöglichkeiten für Überstunden (Mehrfachnennungen möglich)

Grafik 32: Bruttoeinkommen

Grafik 33: Einkommenshöhe x Unternehmensgröße

Grafik 34: Zusatzleistungen

Grafik 35: Zentrale Qualifikationsmerkmale

Grafik 36: Einschätzung der Unternehmenszukunft und Mitarbeiterentwicklung

Grafik 37: Einschätzung der Arbeitsmarktchancen

Grafik 38: Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens

Grafik 39: Berufliche Zukunft außerhalb des Unternehmens

Grafik 40: Arbeitszufriedenheit I

Grafik 41: Arbeitszufriedenheit II

Grafik 42: Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten

Grafik 43: Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten x Unternehmensgröße

Grafik 44: Einkommenszufriedenheit x Einkommenshöhe

Grafik 45: Einkommenszufriedenheit x Tätigkeitsfeld

Grafik 46: Einkommenszufriedenheit x Überstundenausgleich

Grafik 47: Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation

Grafik 48: Bewertung der Arbeitsorganisation nach Art der Auftragsbearbeitung

Grafik 49: Arbeitsorganisatorische Veränderungswünsche

Grafik 50: Arbeitszeitmodelle x Zufriedenheit mit Arbeitszeitregelung

Grafik 51: Job-Statements I

Grafik 52: Auswirkungen Familienstand

Grafik 53: Arbeitsstunden pro Woche zu Hause

Grafik 54: Planungshorizont

Abbildungen Kapitel 5:

Grafik 55: Existenz eines Mitbestimmungsgremiums

Grafik 56: Gründungsdaten – Unternehmen und Mitbestimmungsgremium

Grafik 57: Mitbestimmungsgremien und Unternehmensgröße

Grafik 58: Gründungsdatum der Mitbestimmungsgremien

Grafik 59: Mitbestimmungsgremien und Rechtsform der Unternehmen

Grafik 60: Haltung zu Betriebsräten

Grafik 61: Themen von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen

Grafik 62: Haltungen zur Wahl eines Betriebsrats im Verhältnis zur Geschäftsleitung

Grafik 63: Negativbild Betriebsrat

Grafik 64: Positivbild Betriebsrat

Grafik 65: Einstellungen der Beschäftigten zu Gewerkschaften

Grafik 66: Betriebsräte und Gewerkschaften

Grafik 67: Unterstützung von Mitbestimmungsgremien

Grafik 68: Gründe für die Ablehnung von Mitbestimmungsgremien

Grafik 69: Anlass für Betriebsratsgründungen

Grafik 70: Anlass für Gremiengründungen, Vergleich Betriebsrat – alternative Gremien

Grafik 71: Nutzung des Betriebsrates durch die Angestellten

Grafik 72: Beurteilung der Betriebsratsarbeit

Grafik 73: Nutzung des alternativen Gremiums durch die Angestellten

Grafik 74: Beurteilung der Gremienarbeit (alternative Gremien)

Grafik 75: Zukünftige Mitbestimmungsgremien: mögliche Handlungsfelder

Grafik 76: Zukünftige Mitbestimmungsgremien: Mögliche Handlungsfelder im Vergleich BR-AG

Tabellen Kapitel 2:

Tabelle 1 Beispiel der Dimensionalisierung (Kategorie Organisation)

Tabelle 2: Zweidimensionaler Merkmalsraum mit jeweils zwei Ausprägungen der Vergleichsdimensionen A und B

8 Zitierte Literatur

- Abel, J. u.a. (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Akademie für Technikfolgenabschätzung, 118. Stuttgart
- Accenture / eclab-Prof. Wirtz (2001): Arbeitszufriedenheit im E-Business, Analyse der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit in deutschen E-Business Unternehmen, Witten-Herdecke, 19.3.2001
- Agyris, C., Schön, D. A. (1978): Die lernende Organisation. Stuttgart
- Ahlers, E., Trautwein-Kalms, G. (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT - Unternehmen. Betriebsratsinformationen aus erster Hand. Edition der Hans-Böckler Stiftung, 62. Düsseldorf
- AP: Yetties verändern die Welt des Börsenhandels, in: Die Welt v. 19.2.2001
- Autorenkollektiv (N. Beckenbach / H.J. Braczyk / S. Herkommer / T. Malsch / R. Seltz / H. Stück) (1973): Klassenlage und Bewusstseinsformen der technisch-wissenschaftlichen Lohnarbeiter. Zur Diskussion über die „Technische Intelligenz“. Frankfurt/M.
- Baethge et al. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt am Main, New York
- Barton, A. H. / Lazarsfeld, P. F. (1984): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, Christel; Weingarten, Elmar (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, S. 41-89
- Baukowitz, A. / Boes, A. (2001): Bewegung in den Arbeitsbeziehungen – das wandlungsfähige deutsche System passt unterschiedlich gut. In: Die Mitbestimmung, Heft 6, S. 42-45
- Beckenbach, N. / Seltz, R. (1973): Strukturveränderungen der Arbeiterklasse und Technische Intelligenz. In: Blätter für deutsche und internationale Politik. H. 12, S.1342-1355
- Berger, R. (2001): Deutschland auf dem Weg in die New Economy, in: Politische Studien, Heft 375, S. 78 f.
- Berner, S. (1999): Reaktion der Verbleibenden auf einen Personalumbau. Dissertation Universität St. Gallen. Bamberg
- Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hg): Konfliktfreies Firmen-Familienleben, in: Forum Mitbestimmung und Unternehmen, Projektbrief Nr. 2
- Behrends, T. (2003): Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass! In: Management & Training, Heft 8, S. 12-15
- Bierbaum, S. u. a. (1976): Bewusstsein der Lohnabhängigen 1975/76. In: Beiträge zum wissenschaftlichen Sozialismus. Sonderheft. Westberlin. S. 80-103
- Bischoff, J. (Hrsg.) (1976): Die Klassenstruktur der Bundesrepublik Deutschland. Westberlin
- Bleicher, S. (1985): Probleme und Perspektiven der gewerkschaftlichen Angestelltenpolitik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 10, S. 577-582 (Themenschwerpunktheft zu Angestellten)
- Bohmeyer, A. (2003): Der diskursiv-reale Glanz der New Economy. Endbericht des Projektes „Der diskursiv-reale Glanz der New Economy“ des Projektverbundes „New Economy“ der Hans-Böckler-Stiftung
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, Hampp-Verlag, München und Mering

- Boes, A. / Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie: Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Reihe: HBS, Band 37. Berlin
- Boes, A. (2002): „Neue Arbeitskrafttypen“ und verfasste Mitbestimmung. Auseinandersetzungen in der IT-Industrie; in: Das Argument 248, 5/6, 724-738
- Boes, A. (2000): zit. n. Marti, Michael: Die Droge Arbeit, in: Der Spiegel v. 19.6.2000
- Brasse, C. (2003): Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Verdienen in der Multimedia-Branche. Umfrage von connexx.av
- Braun, S. / Fuhrmann, J. (1970): Angestelltenmentalität. Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Neuwied
- Braverman, H. (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, 1. Aufl. Frankfurt/M.
- Burnham, J. (1948): Das Regime der Manager. Stuttgart
- Casanova, A. / Prévost / C. / Metzger, J. (1975): Intellektuelle und Klassenkämpfe. Köln
- Cheverny, J. (1967): Les Cadres. Essai sur de nouveaux prolétaires. Paris
- Computerwoche Nr. 9 vom 3.3.2000, S.77-78
- Content-Management Ranking: „www.contentmanager.de“
- Crozier, M. / Friedberg, E., (1979, 1993): Macht und Organisation. Zwänge kollektiven Handelns. Berlin
- Deppe, F. (1971): Alte und neue Arbeiterklasse. In: Blätter für deutsche und internationale Politik. H.10, S.1042-1055
- Deppe, F. / Lange, H. / Peter, L. (Hrsg.): Die neue Arbeiterklasse. Technische Intelligenz und Gewerkschaften im organisierten Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Deppe, F. / Lange, H. (1970): Zur Soziologie des Arbeiter- und Klassenbewusstseins. 2 Teile. In: Das Argument. H. 61, S. 699-715 und H. 62, S. 803-821
- Deppe, F. u.a. (1973): Soziale Stellung und Bewusstsein der Intelligenz. Köln
- Deppe, F. (1971): Das Bewusstsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewusstseins. Köln
- Deutschmann, Christoph (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie – ein Anachronismus? In: Leviathan, Jg. 29, S. 58-69
- Digitale Wirtschaft im Deutschen Multimedia Verband (dmmv) (2003): <http://dmmv.de>
- Dörre, Klaus (2001): Entsteht ein neues Produktionsmodell? in: Forschungsinstitution Arbeit, Bildung, Partizipation e.V. (Hg.): Jahrbuch Arbeit Bildung Kultur. Recklinghausen, 9-34
- Dörnen, A. (1998): Betriebsräte vor neuen Aufgaben, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring
- Döhl, V. / Kratzer, N. / Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik – Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen, Heft 1, S 5-17
- Duprez, J.M. (1994): Die Diplomingenieure im heutigen Frankreich. In: Grelon, A. / Stück, H. (Hrsg.): Ingenieure in Frankreich 1747-1990. Frankfurt/M., S. 213-237
- Eichmann, H. (2001): Arbeiten in der New Economy: Zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung. Summary Jubiläumsfondsprojekt 8511 der Österreichischen Nationalbank, Wien
- Faust, M. (2002): Der „Arbeitskraftunternehmer“ – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung, in: Kuda/Strauß (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, VSA-Verlag, Hamburg, S. 56-80

Faust et al. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mehring

FAZ 2000, Nr.190

Fischer, P. (1995): Die Selbständigen von Morgen: Unternehmer oder Tagelöhner? Frankfurt am Main/New York

Futurestep (2001): e-pay-Studie zur Gehaltsstruktur der Internetbranche, www.futurestep.de

Ganz, W. (Hrsg.) (2001): Das Management von Wachstum und Erfolg. Ergebnisse einer Kurzstudie zur Organisations- und Personalentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen, Stuttgart

Gesterkamp, Th. (2000): „Coole Leute mit heißen Jobs“. Neue Selbständige in einer Vorreiterbranche. Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 3/2000, S. 350-357

Gewerkschaftliche Umschau (1980): Neuregelung des Chemiestudiums. Nr. 2 (Themenschwerpunkt der Zeitschrift für Funktionäre der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik)

Glaser, Barney G. / Strauss, Anselm L. (1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Sozialforschung. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle

Gottschall, K. / Schnell, Chr. (2000): „Alleindienstleister“ in Kulturberufen. Zwischen neuer Selbständigkeit und alten Abhängigkeiten. WSI-Mitteilungen, Jg. 53, 2000, S. 804-810

Groux, G. / Mouriaux, R. (1994): Die Ingenieure und die Gewerkschaftsbewegung. Von den Ursprüngen bis zur Gegenwart. In: Grelon, A. / Stück, H. (Hrsg.): Ingenieure in Frankreich 1747-1990. Frankfurt/M., S. 369-385

Hartfiel, G. (1961): Angestellte und Angestelltengewerkschaften in Deutschland. Berlin

Hartmann et al. (1973): Leitende Angestellte, Selbstverständnis und kollektive Forderungen, Neuwied und Berlin

Hellmer, F.; Krumbein, W.; Friese, Chr.; Kollros, H. (1999): Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin

Herkommer, S. (1969): Technische Intelligenz im Spätkapitalismus. 2 Teile. In: Sozialistische Politik, H.3, S. 2-13 und H. 4, S. 65-80

Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 422-435

Hortleder, G. (1970): Das Gesellschaftsbild des Ingenieurs. Zum politischen Verhalten der technischen Intelligenz in Deutschland. Frankfurt/M.

Hortleder, G. (1973): Ingenieure in der Industriegesellschaft. Zur Soziologie der Technik und der naturwissenschaft-technischen Intelligenz im öffentlichen Dienst und in der Industrie. Frankfurt/M.

IGM (1963): Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA. Frankfurt/M.

IGM (1965): Automation. Risiko und Chance. Zweite internationale Arbeitstagung über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt. Frankfurt/M.

IGM (1971): Computer und Angestellte. Dritte internationale Arbeitstagung über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt (1968). 2 Bde. Frankfurt/M

Imiela, U. (1999/85): Leitende Angestellte und gewerkschaftliche Interessenvertretung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 10, S. 632-636

IMSF (1972-74): Klassen- und Sozialstruktur der BRD 1950-1970. 3 Bde. Frankfurt/M.

Internet-Provider / Web-Host Listen: „www.webhost-list.de“

Interview GF Unternehmen 01: Gespräch mit der Geschäftsführung eines Internetdienstleisters (Internetangebote / Zugangsplattformen) vom 08.11.2001

Interview GF Unternehmen 01, Personalentwicklung: Gespräch mit der Leiterin der Personalentwicklung eines Internetdienstleisters (Internetangebote / Zugangsplattformen) vom 08.11.2001

Interview GF Unternehmen 02: Gespräch mit der Geschäftsführerin eines Internetunternehmens ((IT-Software) vom 19.11.2001

Interview GF Unternehmen 03: Gespräch mit dem Geschäftsführer eines Internetunternehmens (Solution & Service) vom 26.11.2001

Interview GF Unternehmen 04: Gespräch mit dem Geschäftsführer eines Internetunternehmens (Solution & Service / Multimedia-Agentur) vom 29.11.2001

Interview GF Unternehmen 05, Personalentwicklung: Gespräch mit Leiter der Personalentwicklung eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 28.01.2002

Interview GF Unternehmen 06, Personalentwicklung: Gespräch mit Leiterin der Personalentwicklung eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 30.01.2002

Interview GF Unternehmen 07: Gespräch mit dem Geschäftsführer eines Internetdienstleisters (Internetangebote) vom 12.02.2002

Interview GF Unternehmen 08: Gespräch mit dem Geschäftsführer eines Internetunternehmens (IT-Software / Zugangsplattformen) vom 12.03.2002

Interview GF Unternehmen 10: Gespräch mit dem Geschäftsführer eines Internetunternehmens (IT-Software / Solution & Service) vom 07.05.2002

Interview HQA-01, Unternehmen 01: Gespräch mit einer Grafikerin eines Internetdienstleisters (Internetangebote / Zugangsplattformen) vom 08.11.2001

Interview HQA-02, Unternehmen 01: Gespräch mit dem Buchhalter eines Internetdienstleisters (Internetangebote / Zugangsplattformen) vom 16.01.2002

Interview HQA-03, Unternehmen 01: Gespräch mit einer Teamassistentin eines Internetdienstleisters (Internetangebote / Zugangsplattformen) vom 17.01.2002

Interview HQA-01, Unternehmen 02: Gespräch mit einem Software Consultant eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 19.11.2001

Interview HQA-02, Unternehmen 02: Gespräch mit einem Sales Manager eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 19.11.2001

Interview HQA-03, Unternehmen 02: Gespräch mit einem Projektmanager eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 20.11.2001

Interview HQA-04, Unternehmen 02: Gespräch mit einem Produktmanager/Software eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 20.11.2001

Interview HQA-01, Unternehmen 03: Gespräch mit einem „Head of Network“- Manager eines Internetunternehmens (Solution & Service) vom 26.11.2001

Interview HQA-02, Unternehmen 03: Gespräch mit Produktmanager eines Internetunternehmens (Solution & Service) vom 26.11.2001

Interview HQA-03, Unternehmen 03: Gespräch mit einer Mitarbeiterin Einkauf/Vertrieb eines Internetunternehmens (Solution & Service) vom 28.11.2001

Interview HQA-04, Unternehmen 03: Gespräch mit einem Finanzcontroller eines Internetunternehmens (Solution & Service) vom 28.11.2001

Interview HQA-01, Unternehmen 04: Gespräch mit einer Software-Entwicklerin eines Internetunternehmens (Solution & Service / Multimedia-Agentur) vom 29.11.2001

Interview HQA-02 Projektleitung, Unternehmen 04: Gespräch mit einem Projektleiter („Art Director“) eines Internetunternehmens (Solution & Service / Multimedia-Agentur) vom 30.11.2001

Interview HQA-03, Unternehmen 04: Gespräch mit einem Projektmanager eines Internetunternehmens (Solution & Service / Multimedia-Agentur) vom 30.11.2001

Interview HQA-04, Unternehmen 04: Gespräch einem „Creative Director Text“ (angegliedert an die Geschäftsführung) eines Internetunternehmens (Solution & Service / Multimedia-Agentur) vom 15.12.2001

Interview HQA-01, Unternehmen 05: Gespräch mit einem Geschäftsbereichsleiter („Line of Business – LOB“) eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 29.01.2002

Interview HQA-02, Unternehmen 05: Gespräch mit dem Leiter der Customer–Hotline eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 29.01.2002

Interview HQA-03, Unternehmen 05: Gespräch mit einem SAP-Programmierer und –entwickler eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 29.01.2002

Interview HQA-01, Unternehmen 06: Gespräch mit einem Software-Programmierer eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 30.01.2002

Interview HQA-02, Unternehmen 06: Gespräch mit einer Software-Programmiererin eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 30.01.2002

Interview HQA-03, Unternehmen 06: Gespräch mit einem Senior Project Manager eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 30.01.2002

Interview HQA-01, Unternehmen 07: Gespräch mit einer Sales Managerin eines Internetdienstleisters (Internetangebote) vom 12.02.2002

Interview HQA-02, Unternehmen 07: Gespräch mit dem Teamleiter Technik eines Internetdienstleisters (Internetangebote) vom 12.02.2002

Interview HQA-03, Unternehmen 07: Gespräch mit einer Auszubildenden /Grafik-Mediengestaltung eines Internetdienstleisters (Internetangebote) vom 12.02.2002

Interview HQA-01, Unternehmen 08: Gespräch mit dem Leiter Projektentwicklung eines Internetunternehmens (IT-Software / Zugangsplattformen) vom 13.03.2002

Interview HQA-02, Unternehmen 08: Gespräch mit einem Software - Programmierer eines Internetunternehmens (IT-Software / Zugangsplattformen) vom 13.03.2002

Interview HQA-03, Unternehmen 08: Gespräch mit dem Leiter Technik eines Internetunternehmens (IT-Software / Zugangsplattformen) vom 21.03.2002

Interview HQA-04, Unternehmen 08: Gespräch mit einem „Key-Account-Manager“ eines Internetunternehmens (IT-Software / Zugangsplattformen) vom 02.05.2002

Interview HQA-01, Unternehmen 10: Gespräch mit einem Projektmanager eines Internetunternehmens (IT-Software / Solution & Service) vom 07.05.2002

Interview HQA-02, Unternehmen 10: Gespräch mit dem stellvertretenden Projektleiter „Softwareentwicklung“ eines Internetunternehmens (IT-Software / Solution & Service) vom 07.05.2002

Interview HQA-03, Unternehmen 10: Gespräch mit einer Mitarbeiterin Screendesign eines Internetunternehmens (IT-Software / Solution & Service) vom 08.05.2002

Interview HQA-04, Unternehmen 10: Gespräch mit dem Teamleiter Projektkonzeptionierung eines Internetunternehmens (IT-Software / Solution & Service) vom 08.05.2002

Interview Betriebsratsmitglied, Unternehmen 05: Gespräch mit einem Betriebsratsmitglied eines Internetunternehmens (IT-Software) vom 29.01.2002

Interview Betriebsratsvorsitz, Unternehmen 06: Gespräch mit dem Betriebsratsvorsitzenden eines Internetunternehmens (IT-Software) 30.01.2002

Interview Betriebsratsmitglied, Unternehmen 06: Gespräch mit einem Betriebsratsmitglied eines Internetunternehmens (IT-Software) 30.01.2002

Interview Betriebsratsvorsitz, Unternehmen 09: Gespräch mit der Betriebsratsvorsitzenden einer Internetagentur vom 19.04.2002

Ittermann, P. (2002): Trendreport Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – Topographie der Forschungslandschaft 2002, Arbeitspapier, Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung, Ruhr-Universität Bochum

Jaudas, J. (1987): Interessenorientierung höherer Angestellter. Diss. Uni Bremen

Kadritzke, U. (Hg.) (1997a): "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin

Kadritzke, U. (Hg.) (1997b): Das berufliche Selbstverständnis von Ingenieuren – und die Realität, auf die es trifft. In: Neef, W./Pelz, Th. (1997): Ingenieurinnen und Ingenieure für die Zukunft. TU Berlin ZEK, Berlin, S. 71-84

Kadritzke, U. (1975): Angestellte – Die gedulden Arbeiter. Zur Soziologie und sozialen Bewegung der Angestellten. Frankfurt/M.

Kalkowski, P. (2003): Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen, Vortrag auf dem Workshop der Hans Böckler Stiftung: „New Economy – Selbstbestimmung statt Mitbestimmung?“ am 28.11.2003 in Berlin

Kelle, U. (1994): Empirisch begründete Theoriebildung: Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Reihe Statuspassagen und Lebensverlauf, Band VI. Herausgegeben von Walter R. Heinz. Weinheim

Kievenheim, C. / Leisewitz, A. (1971): Angestellte Intelligenz und Arbeiterklasse. In: Blätter für deutsche und internationale Politik. H. 2, S.158-179

Kittner, M. (2001): Arbeits- und Sozialordnung. Ausgewählte und eingeleitete Gesetzestexte, 26. Aufl. Köln, pp. 516-534

Klassenanalyse (o.J.): (Raubdruck)

Klein, A. (1999): Neue soziale Bewegungen. Impulse, Bilanzen und Perspektiven. Opladen

Kluge, S. / Kelle, U. (1999): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleiche und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen

Koch, H. (2001): New Economy. Hamburg

Koch, C. / Senghaas, D. (Hrsg.) (1970): Texte zur Technokratiediskussion. Frankfurt/M.

Kocka, J. (1973): Kotthoff, H. (1992): Qualifizierte Angestellte in high-tech-Betrieben erobern den Betriebsrat. In: Littek, W. / Heisig, U. / Gondeck, H.-D. (Hrsg.): Organisation als Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Berlin, S. 179-198

Kocka, J. (1981): Angestellte im europäischen Vergleich: die Herausbildung der angestellten Mittelschichten seit dem späten 19. Jh., Göttingen

- Kotthoff, H. (2001): Zwischen Selbstaussbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter. Universität Bremen, ZWE Arbeit und Region, Arbeitspapiere Nr. 44. Bremen
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation, in: Arbeit, Heft 4, Jg. 4, S. 425-447
- Kuda/Strauß (Hg.) (2002): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, VSA-Verlag, Hamburg
- Kühl, S. (2002): Jenseits der Face-to-Face Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen; in: ZfS, 31, 3, 186-210
- Kühl, S. (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: Zeitschrift für Soziologie (ZfS), Jg. 31, Heft 3, Juni 2002, S. 186-210
- Lamnek, S. (1989): Qualitative Sozialforschung. Band 1 – Methodologie, Band 2 – Methoden und Techniken. Weinheim
- Lange, H. / Städler, A. (1999): Neue Berufliche Anforderungen und Kooperationserfordernisse für naturwissenschaftlich-technische Fachkräfte, Zwischenbericht Nr. 2 zum FNK-Projekt, Kooperationsbereich Universität und Angestelltenkammer, Bremen
- Lange, H. / Senghaas-Knobloch, E. (1995): Springen aus dem Stand, Münster
- Lange, H. (1972): Wissenschaftlich-technische Intelligenz. Neue Bourgeoisie oder neue Arbeiterklasse. Köln
- Lange, H. (1984): Die lohnabhängigen Naturwissenschaftler und Ingenieure: „Die Arbeiten werden aufgeteilt, und es wird immer mehr“. In: Jahrbuch des IMSF 7, Frankfurt/M. S.233-255
- Lazarsfeld, P. F. / Barton, A. H. (1951): Qualitative Measurement in the Social Sciences. Classification, Typologies, and Indices. In: Lerner, D.; Lasswell, H. D. (Hrsg.): The Policy Sciences, S. 155-192
- Lévi-Strauss, C. (1973): Das wilde Denken. Frankfurt am Main
- Littek, W. / Heisig, U. (1995a): Trust as a Basis of Work Organisation. In: Littek, W. / Charles, T. (Eds.): New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspektive. Berlin/New York, p. 17-56
- Littek, W. / Heisig, U. (1995b): Taylorism never Got Hold of Skilled White-Collar Work in Germany. In: Littek, W. / Charles, T. (Eds.): New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspektive. Berlin/New York, p. 373-395
- Littek, W. / Heisig, U. (1986): Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozess. Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich. In: Soziale Welt, 37. Jg., H. 2/3, S. 237-262
- Maccoby, M. (1989): Warum wir arbeiten. Motivation als Führungsaufgabe, Frankfurt a. M./New York
- Mallet, S. (1972): Die neue Arbeiterklasse. Neuwied (französisch 1963; 1969)
- Marti, M. (2000): Die Droge Arbeit, in: Der Spiegel v. 19.6.2000
- Martens, H. (2003): Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy - Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen, sfs-Dortmund
- Mattauch, C. (2001): Kassensturz - Die Börse im Keller. In: Brand-Eins, Heft 7 / 2001

McCarthy, J. and Zald, M. (1977): Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. In: American Journal of Sociology, 82:1212-124.

Minssen, H. (1992): Lean-production – Herausforderung für die Industriesoziologie. In: Littek, W. / Heisig, U. / Gondeck, H.-D. (Hrsg.): Organisation als Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Berlin, S. 36-52

Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IFS (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt moderne Dienstleistungswelten. München, S. 197-250

Moore, B. (1987): Ungerechtigkeit. Die sozialen Ursachen von Unordnung und Widerstand. Frankfurt am Main

Müller, W. (2000): Auch Winner wollen nicht endlos arbeiten, in Freitag, Die Ost-West-Wochenzeitung vom 28.7.2000

Müller-Jentsch, W. (1998): Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, in: „Mitarbeiterbeteiligung statt Mitbestimmung? Einblick 12/00, 5

Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Sozialwissenschaftliche Studienbibliothek, Band 1. Frankfurt am Main / New York

Nanoka, L. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: Organization Science, Jg. 5, S.14-37

Nordhause-Janzen, J., Rehfeld, D. (1999): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen; in: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, 1999-01. Gelsenkirchen

Ortmann, G. / Windeler, . / Becker, Al. / Schulz, H.-J. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Sozialverträgliche Technikgestaltung, Band 15. Opladen

Paul, G. (1989): Die Bedeutung von Arbeit und Beruf für Ingenieure, Campus-Verlag, Frankfurt/New York

Peters, K. (2001): Individuelle Autonomie und Reorganisation von Unternehmen, in: Fricke, W. (Hg.) Jahrbuch Arbeit und Technik 2001, Bonn, 371 - 388

Pfriem, R. (1995): Rauschen und Lernen; in: J. Freimann / E. Hildebrandt (Hg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik. Forschungsergebnisse und Perspektiven. Wiesbaden, 221-234

poldi-net (2001): „are we family?“ Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy

Pongratz, H.-J. (2002): Erwerbstätige als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft? Konzepte, Diskussionen und Anforderungen an Gewerkschaften. In: Kuda/Strauß (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, VSA-Verlag, Hamburg, 8-23

Pongratz, J.; Voß, G. G. (2002): Arbeiter und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer? Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Chemnitz. Projektbericht an die HBS

Prein, G. / Kelle, U. / Kluge, S. (1993): Strategien zur Interpretation quantitativer und qualitativer Auswertungsverfahren. Arbeitspapier Nr. 19 des Sonderforschungsbereichs 186 der Universität Bremen (Statuspassagen und Risikolagen im Lebensverlauf), Bremen

Pries, L. (1991): Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Opladen

(Projekt Klassenanalyse (1973): Materialien zur Klassenstruktur der BRD. 2 Teile. Westberlin

rarecompany (2001): Frauen und Wachstumsunternehmen – eine Ausnahme?

Sauer, D.; Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. München, S. 19-76

Schmid, A. (2000): Der Mensch im Zeitalter der New Economy, in: heise online news vom 22.8.2000

Simon, H. A. / March James G. (1976): Organisation und Individuen. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden

Steiner, H. (1967): Soziale Strukturveränderungen m modernen Kapitalismus. Berlin (DDR)

Steinkühler, F./Bleicher, S (Hg.) (1988): Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten, VSA-Verlag, Hamburg

Stück, H. (1976): Professionelle und gewerkschaftliche Organisationen der technischen Angestellten. In: Soziale Welt, 27. Jg., H.1, S. 45-70

Tjaden-Steinhauer, M. (1975): Gesellschaftsbewusstsein der Arbeiter. Umriss einer theoretischen Bestimmung. Köln

Trautwein-Kalms, G. (1995): Ein Kollektiv von Individualisten. Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen, Ed. Sigma, Berlin

Urban, H.-J. (1989): Angestellte und gewerkschaftliche Gegenmacht: Zur Angestelltenpolitik der IG Metall in der Umbruchkrise, Marburg, Lahn

VDE/ZVEI (1995): Der Strukturwandel in der Elektroindustrie. Auswirkungen auf die Ingenieurausbildung, Frankfurt/M.

VDI (1995): Ingenieurausbildung im Umbruch. Empfehlungen des VDI für eine zukunftsorientierte Ingenieurqualifikation, Düsseldorf.

Veranstaltungsbericht zur Tagung „Eigene Wege – Kooperative Führung in IT- und Multimediaunternehmen am 19.5.2000; [http://www. Unternehmenskultur.org/mitbest/dialoge-it2.html](http://www.Unternehmenskultur.org/mitbest/dialoge-it2.html)

Voß, G. / Pongratz, H.-J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: KZfSS, 50. Jg., S. 131-158

Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne, Frankfurt am Main / New York

Wagner, A. (2001): Arbeiten ohne Ende? – Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter, in: IAT Jahrbuch 1999/2000, S. 261

Wassermann, R. (1994): "Sie konnten zueinander nicht finden..." Betriebsräte und Angestellte in mittelständischen Betrieben. Köln

Weiss, M/Weyand, J. (1994): Betriebsverfassungsgesetz, 3. Aufl., Baden-Baden

Weltz, F. (1991): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. Hildebrandt, E. (Hrsg.): Betrieblicher Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen. Berlin, S. 85-97

Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Heft 3, Juni 1998, S. 161-177

Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main, New York

Zur Klassenanalyse der Studenten. Bericht des Klassenanalyseprojekts (1972): Berlin

1aZukunft Ltd.: „Sehen junge Unternehmen alt aus, wenn es um Human Resources geht?“ Ergebnisse einer bundesweiten Online-Umfrage zum Human Resource (HR) Management in jungen Unternehmen. 2002

artec-paper
im Zeitraum Oktober 2002 – November 2005

Hellmuth Lange

Klimawandel und präventives Risiko- und Küstenschutzmanagement an der deutschen Nordseeküste (KRIM) – Teilprojekt IV - Politisch-administrative Steuerungsprozesse (PAS), 155 S.

artec-paper Nr. 129, November 2005

Hellmuth Lange

Intern@work. Interessenregulierung in der New Economy, 210 S.

artec-paper Nr. 128, Oktober 2005

Hellmuth Lange

Retrospektive Analyse größerer Planverfahren in der Küstenzone unter der Perspektive „IKZM-Tauglichkeit“, 121 S.

artec-paper Nr. 127, September 2005

Martina Schäfer

The contribution of a regional Industrial sector toward quality of life and sustainable development: Indicators and Preliminary Results, 30 S.

artec-paper Nr. 126, September 2005

Guido Becke

Überlebensfähigkeit durch radikalen Unternehmenswandel – Balanceakt zwischen Veränderungsdynamik und reproduktiver Stabilität, 47 S.

artec-paper Nr. 125, September 2005

Ulrich Dolata

Soziotechnischer Wandel, Nachhaltigkeit und politische Gestaltungsfähigkeit, 31 S.

artec-paper Nr. 124, September 2005

Georg Müller-Christ, Bastian Behrens, Brigitte Nagler

Best-Practice, Kommunikation und Effizienzfalle: Ein Problemaufriss der Transferschwierigkeiten von Umweltmanagementsystemen in die Praxis, 90 S.

artec-paper Nr. 123, Mai 2005

Hellmuth Lange

Lebensstile. Der sanfte Weg zu mehr Nachhaltigkeit?, 17 S.

artec-paper Nr. 122, Mai 2005

Eva Senghaas-Knobloch, Guido Becke

Forschung in Aktion - Betriebliche Veränderungen im Dialog, 81 S.

artec-paper Nr. 121, November 2004

Lucia A. Reisch

Nachhaltiger Konsum: Aufgabe der „Neuen Verbraucherpolitik?“, 15 S.

artec-paper Nr. 120, November 2004

Hellmuth Lange

Rapid Change in Agricultural Policies. The BSE-Crisis in Germany (2000-2001), 21 S.

artec-paper Nr. 119, Oktober 2004

Carsten Rachuy, Tobias Warden

Probleme und Chancen der Benutzerschnittstellen bei Wearable Computern, 25 S.

artec-paper Nr. 118, Oktober 2004

Guido Becke

German Works Councils under Pressure. Institutional Learning as a Pathway to Enhance Their Capacities of Action, 66 S.

artec-paper Nr. 117, September 2004

Guido Becke

Indirect Regulation: A Remedy to Cure the Defects of European Environmental Policy? – The EMAS-Regulation, 57 S.

artec-paper Nr. 116, September 2004

Wilhelm Bruns

Hyper-Bonds – Applications and Challenges, 16 S.

artec-paper Nr. 115, Juli 2004

auch als pdf erhältlich

Yong-ho Yoo

Bi-directional Mixed Reality Electric Circuit - Virtual Equivalence, 10 S.

artec-paper Nr. 114, Juli 2004

Eva Senghaas-Knobloch

Global Economic Structures and „Global Governance“ in Labour Regulation Policy, 24 S.

artec-paper Nr. 113, Juli 2004

William T. Markham

Überleben in schwierigen Zeiten. Deutsche Umweltorganisationen im 20. Jahrhundert, 15. S

artec-paper Nr. 112, Juni 2004

Jörg Richard, Wilhelm Bruns

Mensch und Maschine im Spielraum.

Technische Praxis und ästhetische Erfahrung, 24 S.

artec-paper Nr. 111, April 2004

Ulrich Dolata

Unfassbare Technologien, internationale Innovationsverläufe und ausdifferenzierte Politikregime. Perspektiven nationaler Technologie- und Innovationspolitiken, 35 S.

artec-paper Nr. 110, März 2004

Roland Bogun

“Umweltsünder“ oder “Vorreiter“? Über Bewertungs- und Motivationsprobleme im Umweltmanagement an Hochschulen, 38 S.

artec-paper Nr. 109, Februar 2004

Hans Dieter Hellige

Zur Genese des informatischen Programmbegriffs: Begriffsbildung, metaphorische Prozesse, Leitbilder und professionelle Kulturen, 30 S.

artec-paper Nr. 108, Dezember 2003

Hans Dieter Hellige

Die Geschichte des Internet als Lernprozess, 24 S.

artec-paper Nr. 107, November 2003

auch als pdf erhältlich

Eva Senghaas-Knobloch

Globale Wirtschaftsstrukturen und "Global Governance" im Politikfeld Arbeit - Auftrag und Möglichkeiten der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), 25 S.

artec-paper Nr. 106, November 2003

Guido Becke (Universität Bremen, artec), Brigitte Nagler (Universität Bremen, artec), Walter Punke (KDA, Stade), Eva Senghaas-Knobloch (Universität Bremen, artec), Gerhard Wegner (KDA, Hannover)

Balanceakt Begeisterung - mit Leib und Seele in der Arbeitswelt, 14 S.

artec-paper Nr. 105, November 2003

Hellmuth Lange, Julia Blinde (artec), Stefanie Böge (artec), Hiltrud Burwitz (ZWE), Günter Warsewa (ZWE)

"Informieren – Anbieten – Verordnen. Wege zu nachhaltigen Konsummustern zwischen Konflikt und Konsens", 159 S.

artec-paper Nr. 104, November 2003

Eva Senghaas-Knobloch

Interdependenz, Konkurrenz und Sozialstandards. Probleme und Strategien bei der internationalen Normendurchsetzung, 26 S.

artec-paper Nr. 103, Januar 2003

F. Wilhelm Bruns, Hauke Ernst, Martin Faust, Paulo Gata Amaral, Hermann Gathmann, Sven Grund, Ian Hadfield, Jürgen Huyer, Ulrich Karras, Rainer Pundt, Kai Schmudlach

Distributed Real and Virtual Learning Environment for Mechatronics and Tele-service. Abschlussbericht zum EU-Forschungsprojekt DERIVE, 50 S.

artec-paper Nr. 102, Dezember 2002

Khaled Abdelrahimsai-Pjau, Vahit Bilmez, Denis Böhme, Frank Euhus, Marcus Fährer, Torsten Fröhling, Thomas Gnewuch, Mathias Liebert, Daniel Mutis, Jörn Raffel, Ersin Ürer, Oliver Weickmann

Theater der Maschinen: Ein studentisches Projekt, 140 S.

artec-paper Nr. 101, November 2002

Forschungszentrum Arbeit-Umwelt-Technik (artec) (Hg.)
**Kooperation. Eine fach- und professionsübergreifende Gestaltungsaufgabe.
Tätigkeitsbericht für den Berichtszeitraum 2000 – 2002**, 170 S.
artec-paper Nr. 100, November 2002

Hans Dieter Hellige
**Wissenschaftsgenese und Wissenschaftskonzepte der informatischen
Disziplin Computerarchitektur: Modelle der Artefaktstruktur, des Designraums
und der Designkonflikte, Bericht des Theorieprojektes**, 132 S.
artec-paper Nr. 99, November 2002

Forschungszentrum Arbeit-Umwelt-Technik (artec) (Hg.), Redaktion Brigitte Nagler
**Gute Arbeit? Gute Umwelt? Gute Technik? Symposium anlässlich des 12-
jährigen Bestehens des Forschungszentrums Arbeit-Umwelt-Technik (artec)
am 11. und 12. Oktober 2001, Universität Bremen,
Dokumentation der Beiträge**, 116 S.
artec-paper Nr. 98, Oktober 2002

Weitere „artec-paper“ sind unter www.artec.uni-bremen.de/paper/paper.php zu finden.