

### Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern: Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000

Getfert, Petra (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Getfert, P. (Hrsg.). (2001). *Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern: Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000* (sfs Beiträge aus der Forschung, 121). Dortmund: Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-315444>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Petra Getfert:

Arbeitsbedingungen in  
IT-Arbeitsfeldern

Dokumentation des Workshops vom  
28.09.2000

**Herausgegeben von:**

Dr. Petra Getfert (Kooperationsstelle Wissenschaft  
Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle  
Dortmund)

in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH, Dortmund

**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 121**  
**ISSN: 0937-7379 (Auflage: 200)**

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
Tel.: +49 (0)231 – 8596241  
Fax: +49 (0)231 – 8596100  
e-mail: [goerts@sfs-dortmund.de](mailto:goerts@sfs-dortmund.de)  
<http://www.sfs-dortmund.de>

## **1. Einleitung**

*Dr. Petra Getfert, Kooperationsstelle Wissenschaft Arbeitswelt, Dortmund*

Die Computerbranche, d.h. die Software- und Hardware-Entwicklung und Anwendung, wächst zusehends, qualifizierte Arbeitskräfte sind „Mangelware“, gesucht werden jedoch nur junge Leute, die bereit sind die ausgesprochen intensiven Arbeitsbedingungen hinzunehmen. Dem Wachstum der Computerbranche insbesondere auch in der Region Dortmund, die sich als herausragender IT-Standort profiliert, stehen aber auch Pleiten und Entlassungen in dem sogenannten new economy Markt gegenüber. In den USA weicht die Euphorie insbesondere im Internetbereich bereits einer breiten Ernüchterung.

Vor diesem Hintergrund diskutierten Experten, Beschäftigte der Branche sowie GewerkschafterInnen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den IT-Arbeitsfeldern. Forum dazu war ein Workshop der Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt gemeinsam mit der gaus mbH unter dem Titel „Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern“ am 28.09.2000 in Dortmund.

Als Inputs wurden verschiedene wissenschaftliche Studien und thematische Überblicke vorgestellt, die in dieser Dokumentation zusammengestellt sind. Dr. Claudia Keidies hat einen Überblick über die Dortmunder Entwicklung der Softwarebranche gegeben. Deutlich ist geworden, dass gerade in Dortmund große Potentiale an zusätzlichen Arbeitsplätzen in der Branche erwartet werden. Welcher Typus von Arbeitskräften es ist, der in diesen Markt drängt und welches Selbstverständnis bei diesen Personen zu erwarten ist, wurde durch den Beitrag von Kurt-Georg Ciesinger unter dem Titel „Karrierewege und Erwerbsbiographien im IT-Bereich“ beleuchtet. Oft sind es auch Selbständige, zu einem großen Teil ohne weitere Beschäftigte, die in diesen Tätigkeitsfeldern agieren. Über eine Studie zu Problemen und Potentialen neuer Selbständigkeit im IT-Bereich berichtete Andreas Vanselow. Mit Kriterien, die für Personalbindung bzw. die Entscheidung für einen Arbeitsplatz in IT-Beschäftigungsfeldern relevant sind, beschäftigte sich Susanne Dohrmann.

Zum Abschluss wurde durch einen Beitrag von Klaus Hess die Rolle tariflicher Regulierungen zum Thema gemacht. Es stellte sich die Frage, welche tariflichen Ansatzpunkte für Gewerkschaften zukünftig von Bedeutung sein können um die Akzeptanz bei den in IT-Arbeitsfeldern beschäftigten zu erhöhen. Weiterhin stand zur Diskussion ob nicht Personalentwicklungs- und Arbeitsgestaltungsfragen für Beschäftigte einer Branche, die durch ein hohes Maß an Beteiligung und neue Formen von Arbeitszusammenhängen gekennzeichnet ist, eine weitaus größere Relevanz als tarifvertragliche und mitbestimmungsorientierte Fragen haben.

Zusammenfassend wurden in der Diskussion die folgenden Themenbereiche aufgegriffen, die für Beschäftigte in den IT-Arbeitsfeldern bedeutsam sind:

- *Ein unbestritten hohes Gewicht haben in diesen Tätigkeitsbereichen Qualifikationsfragen. Durch die rasante Geschwindigkeit von technischer Innovation ist das kontinuierliche „auf dem Laufenden“ bleiben eine ständige Herausforderung und häufig auch eine hohe Belastung für den einzelnen. Hilfen, Orientierungen und Konzepte können zur Bewältigung des Qualifizierungsdrucks beitragen.*
- *Als Problem in der Branche zeichnet sich das Älterwerden ab. Zeitliche und psychische Belastungen können nicht mehr so einfach weggesteckt werden. Auch das Problem der ständigen Weiterqualifizierung erhöht sich mit zunehmendem Alter. Konzepte zum Belastungsabbau kombiniert mit dem sinnvollen Integrieren der Erfahrungen älterer Beschäftigter in Projektzusammenhänge sind gefragt.*
- *Teilzeitarbeitsplätze sind in der Branche ausgesprochen selten zu finden. Es stellt sich die Frage, wodurch dies begründet ist. Teilzeitmodelle in IT-Arbeitsfeldern wären nicht nur für ältere Arbeitnehmer interessant, sie würden auch Frauen mit Kindern den Wiedereinstieg in die Branche erleichtern.*

All diese Fragen sind eng verbunden mit dem häufigen Fehlen von Personalentwicklungs- und Personalbindungsstrategien in Unternehmen der new economy. Es fehlen für den klein- und mittelbetrieblichen Unternehmenstypus angemessene und umsetzbare Konzepte.

## **2. Die Entwicklung der Dortmunder Softwarebranche**

*Dr.-Ing. Claudia Keidies, Leiterin Regionalstelle Frau und Wirtschaft,  
Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund*

### **Inhalte**

Im Rahmen einer Potentialanalyse der heimischen Softwarebranche, durchgeführt im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (WBF-Do), ergaben sich die im folgenden beschriebenen Daten, Informationen und Prognosen über die Wachstumsbranche der Region. Die von der WBF-Do entwickelten und durchgeführten Projekte zur weiteren Stärkung der IT-Branche werden im Rahmen des Vortrages vorgestellt.

Angesichts des eklatanten Fachkräftemangels als Wachstumshemmer ist es unumgänglich, weitere Potenziale wie z.B. Frauen für die IT-Branche aufzubauen und zu nutzen. Daher hat sich die Regionalstelle Frau und Wirtschaft der WBF-Do zum Ziel gesetzt, sowohl mit den im Vortrag beschriebenen Projekten zur Berufswahlorientierung für junge Frauen als auch zur Qualifizierung und Karriereplanung diese Zielgruppe verstärkt für den IT-Bereich zu gewinnen.

*Dr. Claudia Keidies, WBF-Do*

### **Gliederung**

- 1. Dortmund –  
das Softwarezentrum in NRW**
- 2. Arbeitsplatz Software**
- 3. IT-Projekte**

*Dr. Claudia Keidies, WBF-Do*

## 1. Dortmund ist das Softwarezentrum in NRW

- **Größter deutscher Bestand an Studierenden**  
4.900 Informatik / Kommunikation / Nachrichtentechnik
- **Über 800 Unternehmen mit ca. 12.000 Mitarbeitern**  
Materna, SER Quantum, ProDV, ISD, Comline



Mehr als 80 % haben weniger  
als 20 Mitarbeiter !

Nur 10 % Personalentwicklung !

- **erstes Electronic Commerce Center**  
**erfolgreichstes Technologiezentrum**

*Dr. Claudia Keidies, WBF-Do*

## Prognosen



- **Software = Wachstumsmarkt**
- **Geschäftschancen für große und kleine**
- **Börsengänge**
- **erhöhte Anzahl von Übernahmen**  
**„Merger“**

*Dr. Claudia Keidies, WBF-Do*

## 2. Arbeitsplatz Software

### **Unternehmen:**

- **Software-Häuser**
- **Anwender**
  - kaufmännisch: z.B. Versicherungen, Banken
  - technisch: z.B. TK, Embedded Systems

### **Arbeitsmodelle:**

- **In-House / Telearbeit**
- **Body-Leasing / Selbstständigkeit**

Dr. Claudia Keidies, WBF-Do

## „Softwerker“



- **Informatiker, männlich, jung**
- **als Student in Softwarebranche**
- **aus der Region**
  
- **zunehmend neue IT-Berufe**
- **Quereinsteiger mit Anwenderwissen (BWL, Ingenieure, ...)**

Dr. Claudia Keidies, WBF-Do

### 3. IT-Projekte

- **Fachkräfte / Qualifizierung**  
„Dortmund sucht“  
Unternehmerkontaktmesse „Konaktiva“
- **Aufbau von Netzwerken**  
Dortmunder IT-Unternehmerrunde  
Software-Initiative NRW  
IHK-Ausschuß IuK
- **Durchführung von Veranstaltungen**  
BVIT-Jahrestagung  
Dortmunder Softwarenacht

**Dortmund-Projekt**

Dr. Claudia Keidies, WBF-Do

### Frauen Positionen

*Beispiel Dortmund*

**Studentinnen Informatik: 222 von 2527 = 9%**  
Abgängerinnen: 12,5 % !!!

**Auszubildende Neue IT-Berufe: 33 von 220 = 15 %**

**Professorinnen Informatik: 3 von 21 = 14 %**  
TU München: 1 von 35 !!

**IT-Geschäftsführerinnen: 60 von 800 = 7 %**

Dr. Claudia Keidies, WBF-Do

## **Frau und Wirtschaft**

- **Berufswahlorientierung IT / Technik**

FIT (Film, Internet, Talk)  
Schnupperuni Naturwissenschaft / Technik  
Schnupperuni Informatik  
Praktikumsbroschüre

- **Frauen und neue Technologien**

Internetbroschüre für Frauen  
IT-Frauen-Netzwerk (in Vorbereitung)  
IT-Standort-Marketing (mit IHK)  
Qualifizierungsprojekte (Call Center, IT für junge Frauen)

- **Frauen in Führungspositionen**

Mentoring

*Dr. Claudia Keidies, WBF-Do*

### **3. Die Lebens- und Arbeitssituationen von „Neuen Selbständigen“, ausgewählte Ergebnisse einer Online-Befragung**

*Achim Vanselow, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen*

Zielsetzung des Projektes ist die Identifizierung der Interessen, Probleme und Bedürfnisse der neuen Selbständigen auf der einen und die Entwicklung sowie modellhafte Erprobung von zielgruppengerechten und problemadäquaten Bildungs- und Beratungsangeboten auf der anderen Seite. Da im Bereich der Informationstechnologie und der neuen Medien das Arbeiten auf eigene Rechnung besonders verbreitet zu sein scheint und diesem Feld eine Art Vorreiterrolle für die weitere Entwicklung zugeschrieben wird, konzentriert sich das Projekt auf Selbständige in diesem Bereich.

Im Rahmen einer Online-Befragung wurden Einzel- und Kleinstunternehmer/innen zu ihrer Lebens- und Arbeitssituation befragt. Auf der Basis der Befragungsergebnisse bietet das DGB-Bildungswerk NRW Fortbildungen und Expertenchats für neue Selbständige an, in denen die oder einige der identifizierten Informations-, Kommunikations- und Beratungsbedürfnisse aufgegriffen werden. Die Workshops setzen nicht nur auf die Vermittlung von Informationen, sondern dienen auch der Kommunikation und dem Erfahrungsaustausch untereinander. Dies könnte ggf. einen Ausgleich dafür bieten, dass Unternehmen für die Betroffenen nicht mehr in ausreichendem Maße der Ort sozialer Beziehungen sind.

Neben dem Angebot für neue Selbständige selbst werden auch Veranstaltungen für Betriebs- und Personalräte zu diesem Thema angeboten, um die Interessenvertretung für die Situation der „Freien“, die oft nur als potenzielle Bedrohung der internen Mitarbeiter wahrgenommen werden, zu sensibilisieren. Schließlich ziehen wir die Erfahrungen gewerkschaftlicher Unterstützungsangebote im Ausland in unsere Arbeit mit ein. Die Laufzeit des Projektes endet am 31.12.2000. Die Ergebnisse sollen in Broschüren, Informationsmaterialien und Online-Angeboten allen Interessierten zur Verfügung gestellt werden. Nähere Informationen sind unter <http://www.dgb-bildungswerk-nrw.de> und <http://iat-info.iatge.de> zu finden.

Was hat die Befragten bewogen, den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen? Welche Erwartungen haben sie bestätigt gefunden, welche nicht? Auf welche Barrieren stoßen sie und wie werden sie ggf. überwunden? In welchen Bereichen wünschen sie sich eine größere Unterstützung? Die Antworten auf diese und andere Fragen werden im folgenden zusammenfassend vorgestellt.

#### **3.1. Zwischenergebnisse der Online-Befragung**

**Beteiligung:** Bisher gingen 156 Antworten in die Auswertung ein (Stand 08.09.2000). Es antworteten weit überwiegend Männer (76,9 %). „Neue Selbständige“ sind nicht immer „junge Selbständige“. Rund ein Fünftel der Befragten ist nicht älter als 30 Jahre. Über die Hälfte der Befragten gehört der Altersgruppe 31 – 40 Jahre an. Der Schritt in die Selbständigkeit erfolgt z. T. auch erst am Ende des Erwerbslebens.

28,2 % der Befragten nahmen 1999 oder 2000 die selbständige Tätigkeit auf. Ein Drittel der Befragten hat die Grenze von 5 Jahren, die in der Regel für die Start-Phase angesetzt wird, schon hinter sich.

58 % der Befragten beschäftigt keine weiteren Mitarbeiter mehr. Das größte Unternehmen beschäftigt 20 Mitarbeiter. Damit haben wir unsere Zielgruppe – Einzel- oder Kleinstunternehmen – gut erreicht. Fehlende Kapazitäten werden durch die Kooperation mit freien Mitarbeitern gedeckt.

12 % sind „Teilzeit-Selbständige“, die noch einer abhängigen Erwerbsarbeit nachgehen.

**Qualifikation:** Erwartungsgemäß liegt die formale Qualifikation der Befragten hoch. 55,1 % verfügen über einen Hochschul- bzw. FH-Abschluss. 45 % der Befragten gaben an, dass ihre selbständige Tätigkeit nicht oder eher nicht auf ihrer formalen Ausbildung beruht. Die größte Berufsgruppe bilden die Informatiker mit rund 25 %. Nur in Einzelfällen wurden Umschulungen durch die Arbeitsverwaltung als Einstiegsgrundlage genannt.

Fast zwei Drittel der Befragten waren vor ihrer Selbständigkeit abhängig beschäftigt, davon viele in leitenden Positionen (Abteilungsleitung, Geschäftsführung). 24,4 % der Befragten gingen direkt nach der Ausbildung in die Selbständigkeit. 4,5 % der Befragten waren zuvor arbeitslos.

**Persönliche Situation:** Die Vorstellung, das Leben als Selbständige/r sei nur etwas für Singles, findet keine Bestätigung. 80 % der Befragten leben in einer festen Partnerschaft, davon fast die Hälfte mit Kindern.

**Zufriedenheit:** Wer aus einer abhängigen Beschäftigung in die Selbständigkeit geht, muss sich auf eine neue Situation einstellen. Die meisten Befragten gaben an, dass der Gang in die Selbständigkeit große oder eher sehr große Veränderungen ihrer Lebens- und Arbeitssituation mit sich gebracht hat. Doch nur wenige bereuen diesen Schritt. 80 % der Befragten äußern sich auf die ganz allgemein gestellte Frage nach der Zufriedenheit mit ihrer derzeitigen Selbständigkeit weitgehend oder vollkommen zufrieden.

**Tätigkeitsfelder:** Die von den Befragten genannten Tätigkeiten umfassen ein breites Spektrum, das von Dozententätigkeiten und Projektmanagement über Softwareentwicklung und System- und Datenbankadministration bis zu Webdesign und CD-ROM-Erstellung reicht. Ein Schwergewicht liegt auf unternehmensnahen Dienstleistungen aller Art. Neben dem EDV- und dem Multimediabereich, die das Schwergewicht bilden, sind Bereiche wie Journalismus, Finanzdienstleistungen und Werbung/Marketing vertreten.

**Motive:** Die Motivlage von Existenzgründern ist vielschichtig und wird seit langem als ein eigener Forschungsgegenstand behandelt. In der aktuellen Befragung erhielten die folgenden Nennungen zur Gründungsmotivation die meiste Zustimmung: „Interessantere Aufgaben“, „freie Zeiteinteilung“, „größere Unabhängigkeit“, „der eigene „Boss“ sein“, „günstige Marktsituation“.

23 % der Befragten gaben an, dass für sie der Weg in die Selbständigkeit eine Alternative zur (drohenden) Erwerbslosigkeit gewesen ist. In dieser Gruppe sind

überdurchschnittlich viele Personen über 40 Jahre vertreten. Dies lässt vermuten, dass zumindest in einigen Fällen der Schritt in die Selbständigkeit weniger freiwillig als vielmehr als Notlösung vollzogen wurde.

**Erwartungen:** Da viele der Befragten schon über z. T. langjährige Erfahrungen verfügen, war es interessant zu fragen, welche Erwartungen sich denn aus heutiger Sicht erfüllt haben und welche eher nicht. Natürlich gibt es hier ein großes Spektrum. Es reicht von Personen, für die sich alles zum Besten gefügt hat, bis zu Personen, die ihren Schritt in die Selbständigkeit heute bereuen. Unabhängig vom Einzelfall werden aber Trends deutlich. Angesichts des Booms in den hier betrachteten Branchen gelang es vielen Selbständigen tatsächlich, interessantere Aufgaben zu übernehmen, freier über ihre Zeit zu bestimmen und ein höheres Einkommen zu erzielen. Dem stehen Klagen über unerwartet umfangreiche organisatorische Anforderungen, Zeitwänge und neue Abhängigkeiten (nicht mehr vom Arbeitgeber, aber vom Kunden) gegenüber. Die Nennungen zur Frage einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergeben kein einheitliches Bild. Hier bestehen offenbar Chancen ebenso wie Risiken.

**Auftragslage:** Einzel- und Kleinstunternehmen profitieren offenbar vom akuten Fachkräftemangel. 60 % beurteilen ihre Auftragslage als „gut“ oder „sehr gut“. Nur 8 % sind unzufrieden. Entsprechend positiv werden die Verdienstmöglichkeiten beurteilt.

**Problemfelder:** Die hohe Arbeitsbelastung, das schwankende Einkommen und der die Selbständigkeit begleitende Komplex steuerlicher und juristischer Fragen wurden am häufigsten als Problemfelder für Selbständige benannt.

44,3 % der Befragten schätzen, dass ihre Arbeitszeit zu hoch oder eher viel zu hoch ist. Eine ähnlich große Gruppe gab ihre geschätzte wöchentliche Arbeitszeit mit 50 und mehr Stunden an, 7 % sogar über 70 Stunden. Vereinzelt wurde die Auffassung vertreten, dass die Frage nach der Arbeitszeit für Selbständige irrelevant sei. Demgegenüber bezeichneten andere Teilnehmer/innen in einer offenen Frage das hohe Zeitaufkommen als Belastung, insbesondere für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

**Unterstützungsbedarfe von „neuen Selbständigen“:** 60 % der Befragten gaben an, Informations- und Unterstützungsangebote für Selbständige zu kennen, genutzt werden diese Angebote aber offenbar eher selten. Als Gründe für die seltene Nutzung wurde der generelle Zeitmangel, aber auch (vermutete) Qualitätsdefizite der Angebote genannt.

Dabei besteht ganz offenbar ein Bedarf nach Unterstützungsangeboten, wobei insbesondere die Notwendigkeit der ständigen Weiterqualifizierung und der Austausch mit anderen Selbständigen eine wichtige Rolle spielen. Bei den Qualifizierungswünschen dominieren die fachlichen Inhalte, aber viele der Befragten zeigten ein zusätzliches Interesse an Angeboten zu steuerlichen und juristischen Fragen.

**Perspektiven und Anregungen:** Die Befragten streben, bis auf eine Nennung, nicht an, die Selbständigkeit gegen eine abhängige Beschäftigung einzutauschen. 43,6 % haben es sich zum Ziel gesetzt, in einem Zeitraum von 5 Jahren ein Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern zu führen.

In einer offenen Frage konnten die Befragungsteilnehmer/innen weitere Erfahrungen, Wünsche und Anregungen äußern. Dabei stand einmal der Wunsch nach einem Austausch mit gründererprobten Praktikern im Vordergrund; „alten Hasen“, die den Neuanfängern aus eigener Erfahrung Tips geben können. In eine ähnliche Richtung geht der Wunsch nach einer „Plattform für Gleichgesinnte“, um mehr Transparenz in das unübersichtliche Marktgeschehen zu bringen und um die Akquisitionsmöglichkeiten zu verbessern.

Die Problematik der Scheinselbständigkeit wurde zwar noch vereinzelt erwähnt, scheint aber nicht (mehr) zu den dringlichsten Problemen zu gehören.

**Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen**  
 Kulturwissenschaftliches Institut

**Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie**  
**Institut Arbeit und Technik**

**DGB NRW BILDUNGSWERK e.V.**  
 DER GEWERKSCHAFTEN

## "Neue Selbständige" in der Informationsgesellschaft

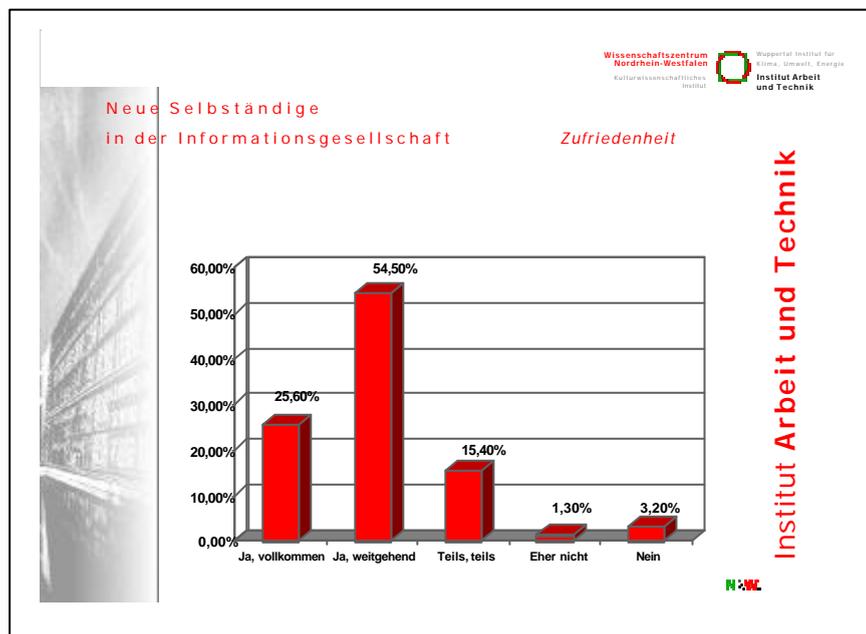
Innovative, problemlösende und sozialverträgliche Rahmenbedingungen  
 für Tätigkeiten im Graubereich zwischen abhängiger und selbständiger Arbeit

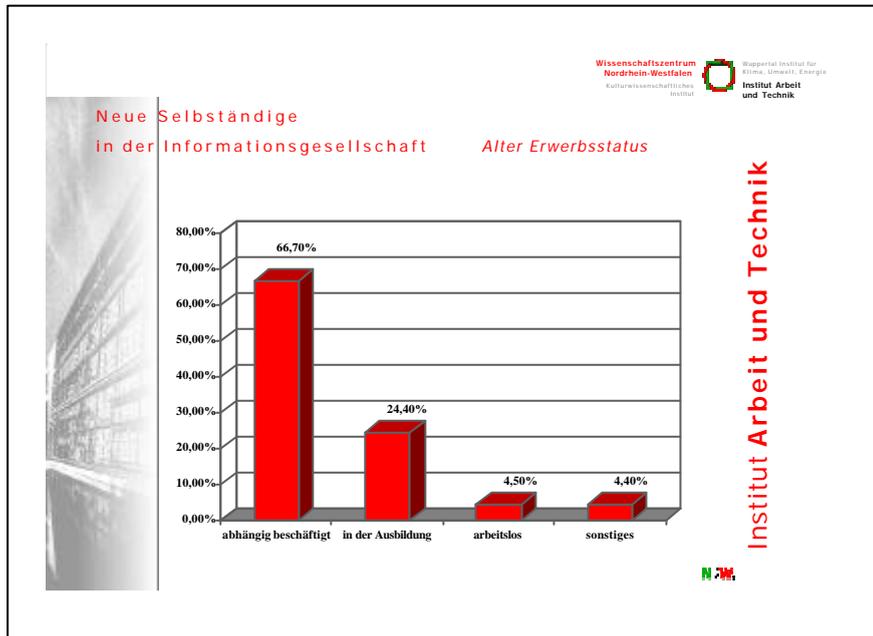
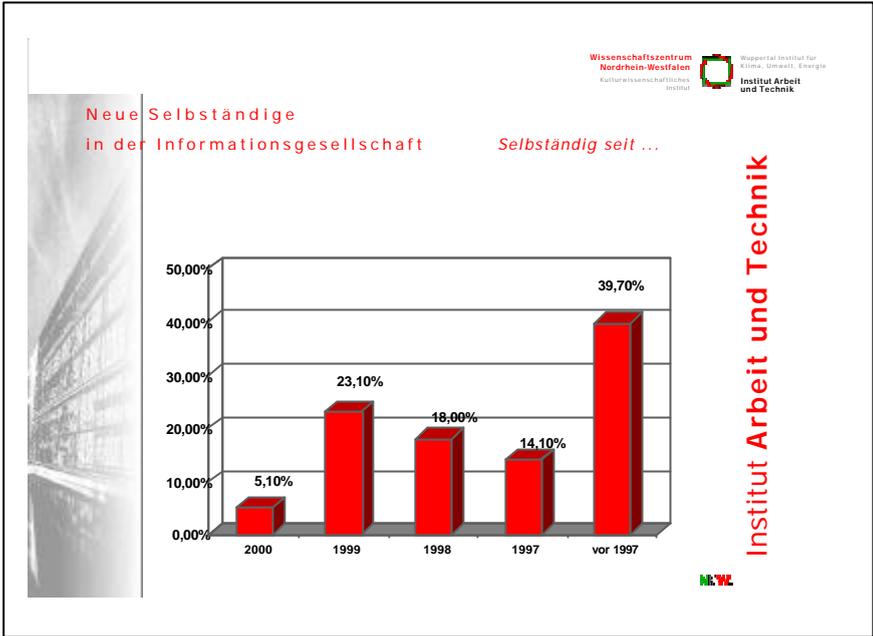
Ein Projekt aus dem QUATRO-Programm  
 des Landes Nordrhein-Westfalen

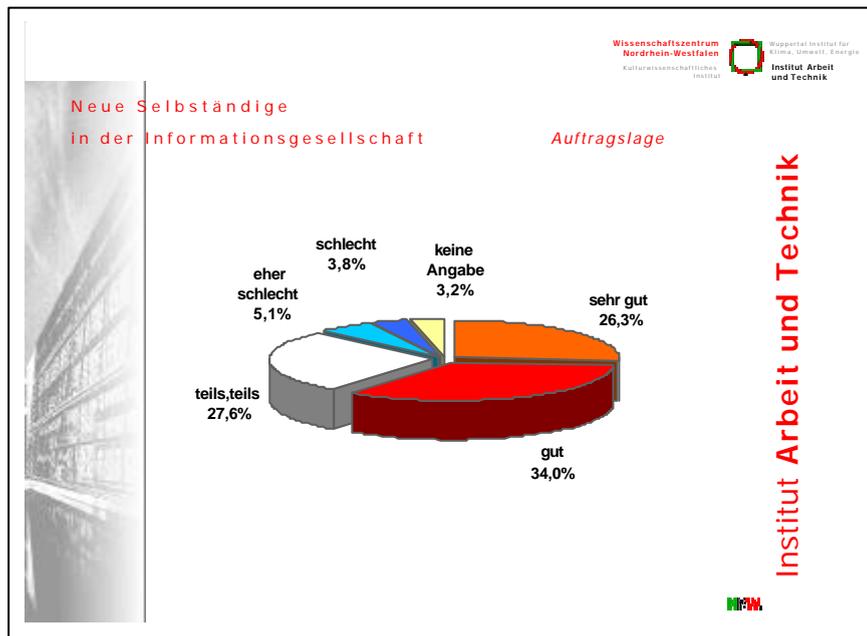
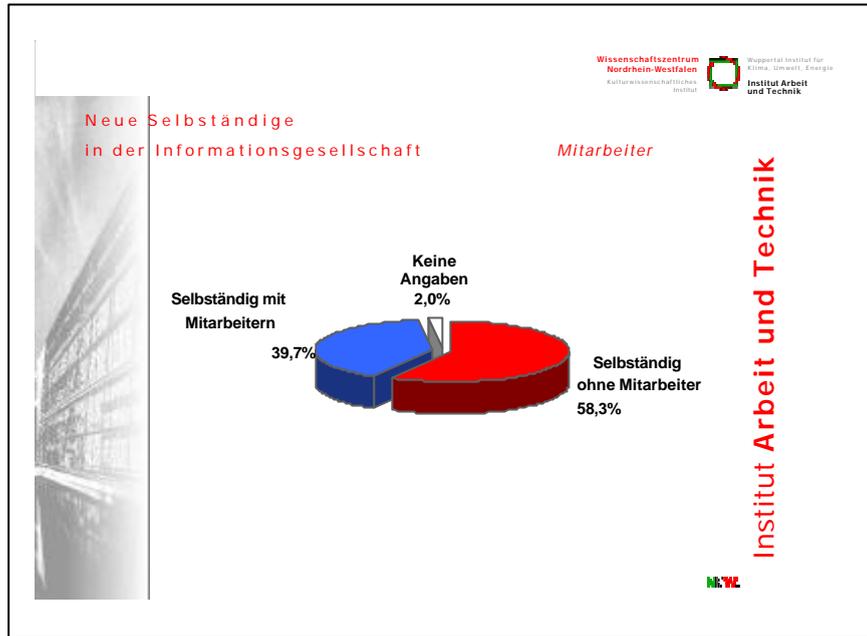
Laufzeit: Januar 1999 bis Dezember 2000

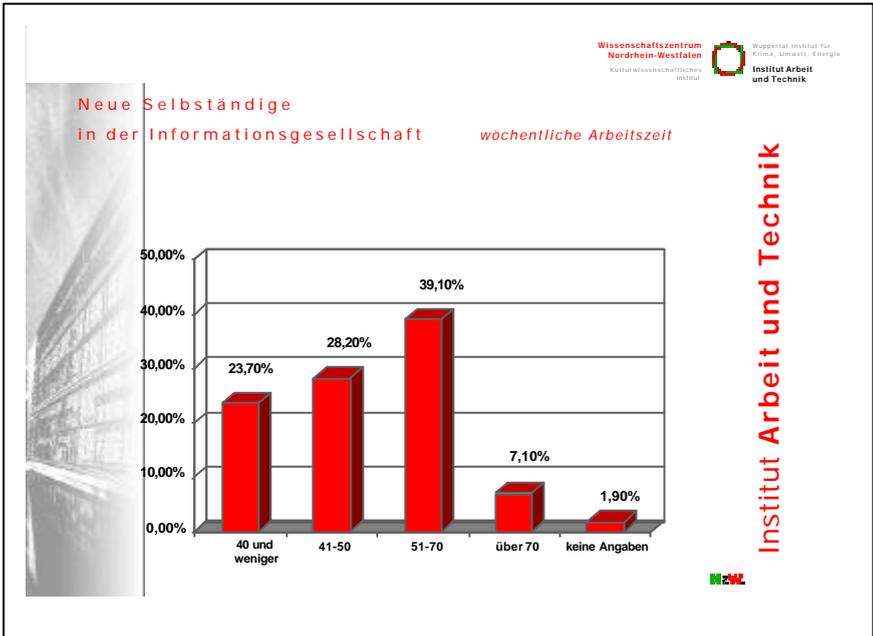
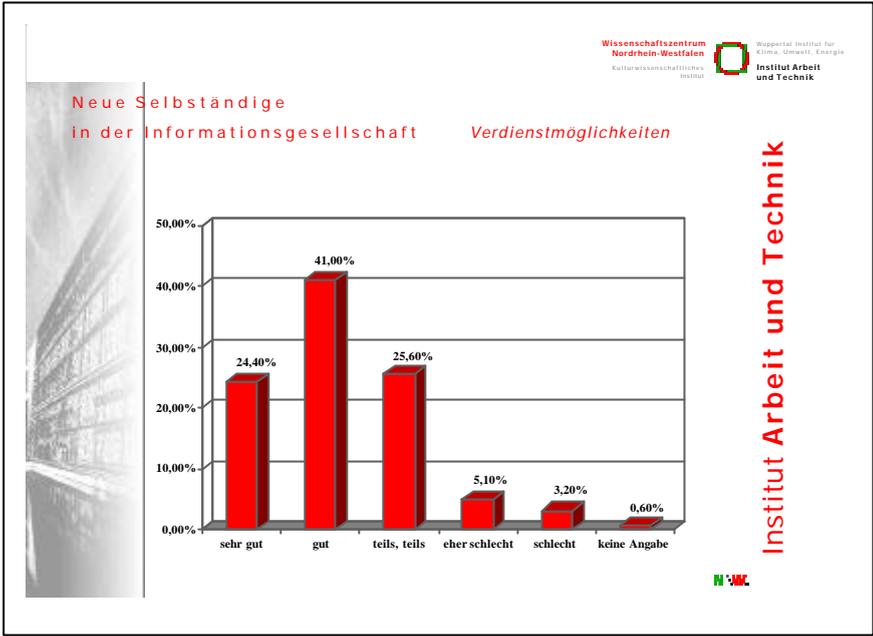
Institut Arbeit und Technik

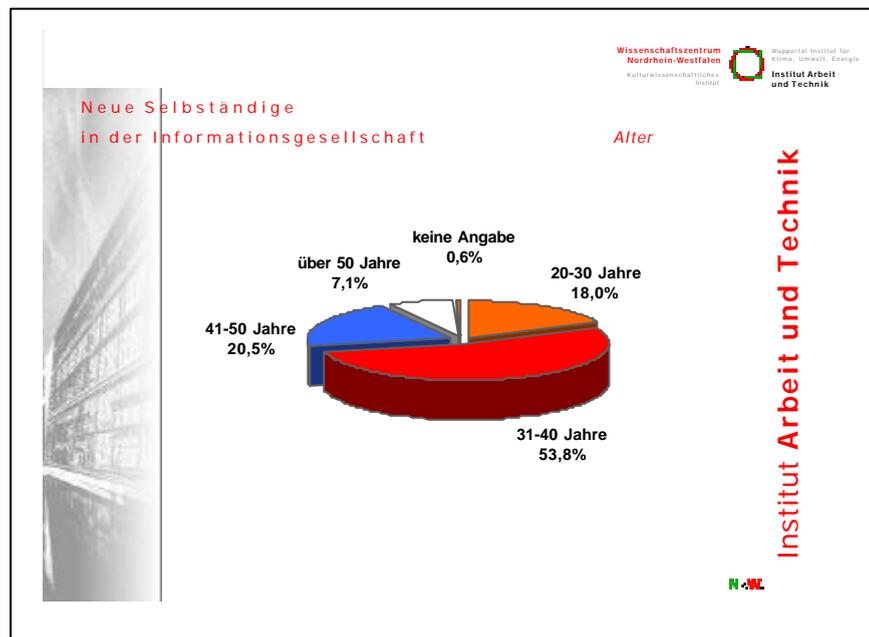
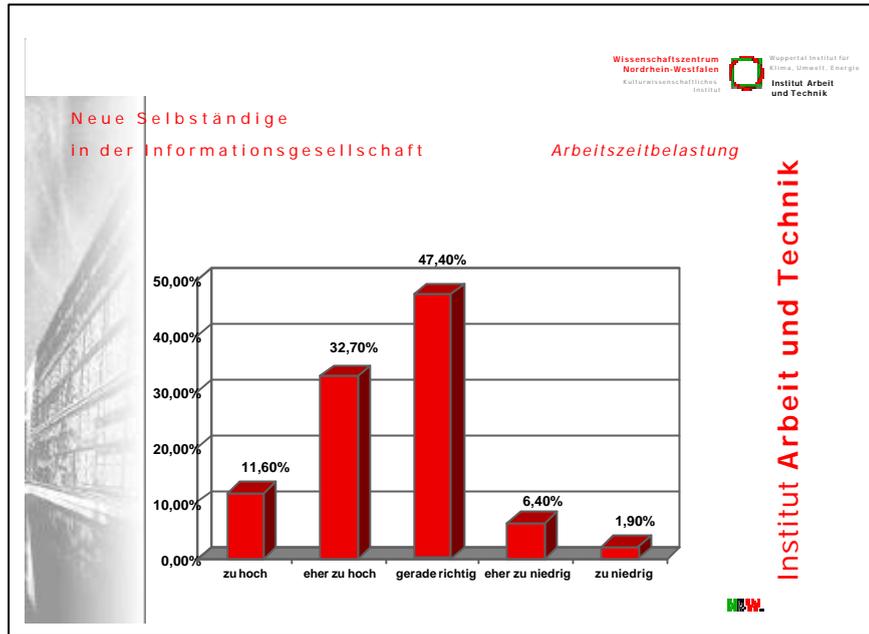


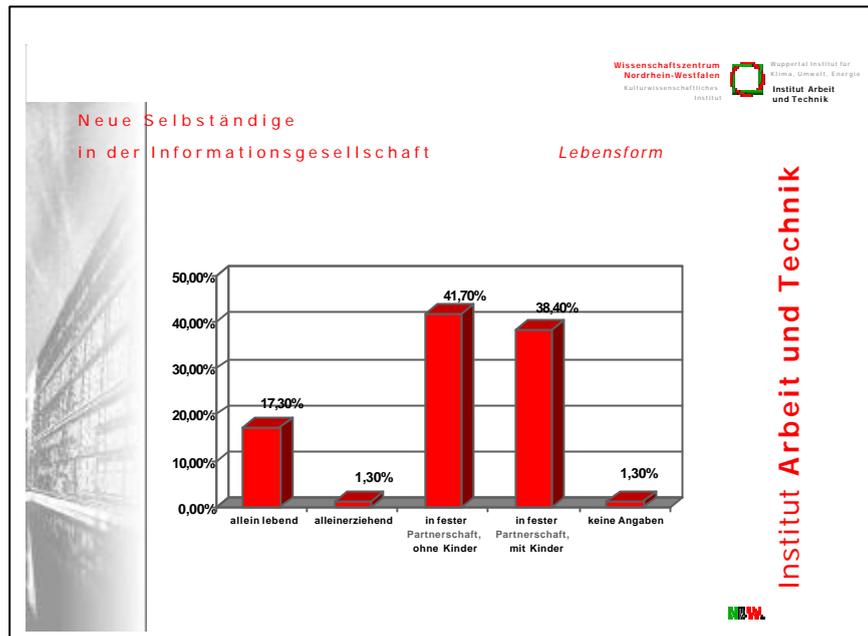













Neue Selbständige  
in der Informationsgesellschaft

Tätigkeiten

Überwiegend ausgeführte selbständige Tätigkeiten

- **Projektmanagement (40)**
- **Softwareentwicklung (33)**
- **(Web)Design (33)**
- **Beratung (24)**

Institut Arbeit und Technik

## **4. Karrierewege und Erwerbsbiografien im IT-Bereich**

*Kurt-Georg Ciesinger, gaus mbh, Dortmund*

Das Thema „Erwerbsbiografien“ wird vorwiegend diskutiert hinsichtlich spezifischer Bevölkerungsgruppen (z.B. Frauen oder Behinderte), die aufgrund von Erziehungs- oder Rehabilitationszeiten brüchige Karriereverläufe vorweisen. Diese unterbrochenen Erwerbsbiografien werden folgerichtig auch weitgehend unter dem Aspekt der Angleichung von Rentenansprüchen dieser Gruppen besprochen.

Unsere Arbeit stellt jedoch „normale neue“ Erwerbsbiografien in den Vordergrund. Unsere Grundthese ist dabei, dass sich die Karriereverläufe bedingt durch vielfältige in der Wirtschaft und Gesellschaft insbesondere im Bereich neuer Medien und Informationstechnologien grundlegend verändern werden – mit weitreichenden Konsequenzen.

Im Auftrag des MASQT NRW wurde eine Studie durchgeführt mit dem Ziel, „neue“ Erwerbsbiografien aufzuspüren und zu dokumentieren sowie deren Arbeitsmarktwert im Gespräch mit Personalverantwortlichen aus verschiedenen Unternehmen zu überprüfen.

### **4.1. Klassische Erwerbsbiografien**

Was aber versteht man zunächst unter einer klassischen Erwerbsbiografie?

Die klassische Karriere beginnt mit einem Schulabschluss, eine betriebliche oder Hochschulausbildung mit einem formalen Abschluss schließt sich nahtlos an. Eine Beschäftigungsverhältnis wird aufgenommen und bleibt langfristig stabil: Arbeitgeberwechsel sind nicht die Regel, sondern Ausnahmesituation, eine innerorganisatorische Karriere steht im Vordergrund.

Die Erwerbstätigkeit wird flankiert von (eher seltenen), extern induzierten Anpassungsweiterbildungen bzw. punktuellen Aufstiegsfortbildungen. Der Arbeitsmarktwert erhöht sich dabei mit zunehmender Berufserfahrung. Man erreicht eine Endposition, knapp unter- oder oberhalb der eigenen Kompetenzgrenze und „settlet“ sich in dieser Position. Zunehmend wird die Erfahrung und Routine ausgespielt, um die Arbeit angenehmer zu gestalten, was Freiräume schafft für die Vorbereitung auf den Berufsausstieg.

Das lange Arbeitsleben wird gekrönt vom Endziel, der Rente.

Diese zugegebenermaßen stark pointierte Darstellung verdeutlicht die Linearität und Stetigkeit der klassischen und von vielen als ideal stilisierten Karriereverläufe. Die Linearität der Erwerbstätigkeit setzt jedoch Kontinuität des Umfeldes voraus, was heute insbesondere im Medien- und IT-Bereich nicht mehr vorausgesetzt werden kann.

### Veränderte Bedingungen

Erwerbsbiografien zumindest in hochinnovativen Wirtschaftsbereichen verlaufen heute unter neuen, veränderten Rahmenbedingungen. Diese sind vor allem in folgenden Bereichen zu verorten:

- *Die technische Dynamik hat drastisch zugenommen, Innovationszyklen verkürzen sich noch immer.*
- *Die Arbeit in der Informationsgesellschaft wird durch Virtualisierungstendenzen verändert.*
- *Die Orientierung an klassischen, stabilen Berufsbildern wird immer problematischer, Berufsbilder verfallen.*
- *Neue Arbeitsverhältnisse außerhalb der traditionellen, abhängigen Beschäftigung nehmen an Attraktivität zu.*

*Die folgende Abbildung systematisiert die veränderten Rahmenbedingungen von Erwerbsbiografien.*

	<b>Früher</b>	<b>Heute</b>
Technische Dynamik	<p>...dauerten Innovationszyklen mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte.</p> <p>...galt der Grundsatz: „Ein Mann, eine Maschine!“</p> <p>...war Berufserfahrung der wichtigste Faktor des Arbeitsmarktwertes.</p> <p>...waren Produktionsprozesse linear und standardisiert.</p>	<p>...sind Produktionssysteme kaum länger als einige Wochen stabil.</p> <p>...sind Produktionssysteme hochvernetzt.</p> <p>...sind unbelastete, flexible und hochgebildete Quereinsteiger gefragt.</p> <p>...sind immer mehr Aufträge projektförmig.</p>
Virtualisierung der Arbeitsprozesse	<p>...waren Produktionsprozesse standardisiert und zeitstabil.</p> <p>...waren Arbeit und Betrieb raumzeitlich gekoppelt.</p> <p>...war ein Arbeitnehmer mit einem Unternehmen quasi physisch verkoppelt.</p> <p>...determinierte die Zugehörigkeit zu einer Organisation die Arbeitsbedingungen.</p>	<p>...sind Produktionsprozesse auftragsabhängig aufzubauen.</p> <p>...sind Raum und Zeit der Arbeit frei disponibel.</p> <p>...arbeiten Mitarbeiter in virtuellen, unternehmensübergreifenden Teams.</p> <p>...sind die Arbeitsbedingungen von der konkreten Einbindung in Projekte abhängig.</p>

Berufsbildverfall	<p>...war der Beruf betriebliches wie auch persönliches Ordnungskriterium.</p> <p>...war ein Berufsbild über Jahre stabil.</p> <p>...waren Zertifikate zeitstabiler Beleg des Bildungserfolgs.</p> <p>...begleitete der einmal erlernte Beruf den Menschen ein Leben lang.</p> <p>...war Facherfahrung wichtig.</p>	<p>...sind Berufsbilder umfassend und geben daran wenig Orientierungsmöglichkeit.</p> <p>...sind Berufsbilder Abbild der Wirklichkeit von gestern.</p> <p>...sind Zertifikate so vergänglich wie die Technologien.</p> <p>...überschreitet die permanente Kompetenzaktualisierung alle Berufsbildgrenzen.</p> <p>... ist Lernbereitschaft wichtig.</p>
-------------------	---	--

Auch die Bewertung eines Arbeitsverhältnisses an sich ist im Wandel begriffen. Die Rente als alleinige Versorgungsplattform im Alter ist gefährdet. Private Vorsorgesysteme werden sogar politisch präferiert. Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung verliert an Attraktivität.

Aus Unternehmensicht erzwingt der zunehmend internationalisierte Wettbewerb Kostenreduktionen, wobei z.B. Freelancearbeit als eine Möglichkeit dazu verstanden wird. Zum anderen führen die projektförmige Arbeit und die zunehmend geringere Standardisierung zu hochdifferenzierten Anforderungen an Mitarbeiter. Konkret bedeutet dies, dass ein Unternehmen für jedes Projekt die Mitarbeiterstruktur umstellen müsste.

Ohne eine grundsätzliche Bewertung neuer Arbeitsverhältnisse vorzunehmen, ist doch festzustellen, dass sie eine subjektiv tragfähige Option für Arbeitnehmer und Arbeitgeber darstellen.

#### 4.2. Neue Erwerbsbiografien in Daten und Fakten

Vor dem Hintergrund dieser neuen Rahmenbedingungen wenig erstaunlich sind die Ergebnisse einer aktuellen **Studie des DIE<sup>1</sup>** – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Hiernach arbeiten Facharbeiter, die zwischen 79 und 92 ihre Berufsausbildung absolvierten,  
 ... zu 80% nicht mehr im Ausbildungsbetrieb,  
 ... zu 40% nicht mehr im Ausbildungsberuf!

21-68% (je nach Branche und hier liegen die Informationsbranchen sicherlich im Bereich der höheren Prozentzahlen) arbeiten nach 3 Jahren nicht mehr im erlernten Beruf.

Der **Mikrozensus 1995<sup>2</sup>** zeigt für NRW, dass

<sup>1</sup> Quelle: Frankfurter Rundschau vom 20.11.99, Reuter/Schumann, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

<sup>2</sup> Quelle: Mikrozensus NRW 1995, Stichprobe 1% der Bevölkerung

- 7,8% der erwerbstätigen Bevölkerung = 565.000 Personen in NRW in den vorausgegangenen 2 Jahren den Betrieb gewechselt haben,
- 4,2% = 305.000 Personen in NRW sogar den Beruf.

#### 4.3. Das Sozioökonomische Panel des DIW 1997<sup>3</sup> zeigt folgende Ergebnisse:

Von 1996 bis 1997 neue Arbeitsstelle angetreten haben 19,4% davon:

erstmalig erwerbstätig	12,3%
wieder erwerbstätig	30,2%
Stelle bei neuem Arbeitgeber	38,2%
selbstständig	7,2%

57,2% haben aktiv gesucht, bei 42,8% „hat es sich so ergeben“.

Nach der Erhebung des **BIBB und IAB** von 1998<sup>4</sup> stimmen Ausbildung und Berufstätigkeit nicht mehr überein:

	Ausbildung im Beruf	andere Ausbildung	keine Ausbildung
Berufstätige gesamt	55%	30%	15%
Sachbez. Dienstleister	15%	51%	34%
Sonstige Berufe	4%	55%	41%

Medien- und IT-Berufe sind in der Definition der Berufsbereiche nicht klassifiziert.

Die Ergebnisse repräsentativ-statistischer Analysen zeigen also deutlich, dass es sich bei den brüchigen, nichtlinearen Karrieren um ein Massenphänomen handelt.

#### 4.4 Beispiele

Im Rahmen der Studie wurden 20 Karrieren dokumentiert, mehr als Hundert Personen wurden innerhalb weniger Wochen als potentielle Interviewpartner identifiziert. Das Problem war damit nicht, Erwerbsbiografien zu finden, sondern Personen, die bereits sind ohne Honorar darüber zu sprechen. Im folgenden werden ein paar Beispiele neuer Erwerbsbiografien aus dem IT-Bereich holzschnittartig dargestellt.

<sup>3</sup> Quelle: Sozioökonomisches Panel des deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung 1997, BRD-Bevölkerung über 16

<sup>4</sup> Quelle: BIBB/IAB-Erhebung 1998/99, Daten von Rolf Jansen, BIBB

## Von der Biologin zur Web-Projektmanagerin

Angelika P., Jahrgang 1955

Studium Biologie, Arbeit als wiss. Mitarbeiterin an der Uni

Promotion in Endokrinologie, Planung einer Uni-Karriere

2 Jahre Projektarbeit an der Uni

9 Monate Arbeitslosigkeit

Umschulung zur EDV-Kauffrau, fließender Übergang in neue Beschäftigung

2-Jahres-Vertrag als Systemadministratorin in einem Krankenhaus

Parallel: eigenständige Forschungsarbeiten in Endokrinologie im Krankenhaus

3 Monate arbeitslos, private IT-Weiterbildung (Ehemann ist Informatiker)

Beschäftigung bei einer Agentur für Pharmawebsites

Projektmanagerin, technische Leiterin



## Vom Lehramtskandidaten zum Internetdienstleister

Thomas H., Jahrgang 1955

Studium Deutsch und Geschichte für Lehramt

Referendariat abgebrochen

3 Jahre Regieassistent am Theater

1 Jahr Taxifahrer

1 Jahr ABM im Bereich „Kulturpädagogische Dienste“

1 Jahr ABM mit Schwerpunkt Videoproduktion

EDV-Sachbearbeiter bei PentaCom

19990 Gründung einer eigenen Multimedia-Firma

bekanntestes Produkt: Internetführerschein

Internet/EDV-Weiterbildung, Vernetzung von Schulen

Unternehmensberater im Bereich Neue Medien



## Vom Politiker zum Medienberater

Abitur, Einschreibung Architektur-Kreativbereich  
Studium BWL, Schwerpunkt Marketing  
Arbeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Uni  
Politische Karriere, wiss MA bei einem MdL  
Abbruch der Politikkarriere aufgrund Quotenregelung  
Einstieg in einen Verlag, Produktion der Zeitung am Sonntag für die SPD  
Vertrieb und Entwicklung bei einem Segeltuchhersteller  
Rückkehr zum Verlag, Übernahme des Unternehmens  
Gründung des Medienzentrums 1 (5 Firmen auf 2.500 qm)  
Aufbau des Medien Zentrums Duisburg (25 Firmen auf 5.000 qm)  
Aufgabe der operativen Firmen, Gründung weiterer Medienzentren in NRW



## Vom Drucker zum Online-Publisher

Realschulabschluss  
Lehre als Siebdrucker  
Arbeit in Leiterplattenfirma  
Arbeit in Werbeagentur  
- Messebau und LKW-Lackierung  
- Konkurs des Unternehmens  
Abteilungsleiter Siebdruck in mittelständischer Druckerei  
Schwere Allergie, Berufsunfähigkeit  
9-monatige Umschulung zum Online-Publisher  
Praktikum, später Beschäftigung in Werbeagentur  
Arbeitsschwerpunkte: Internet und Printprodukte



Diese stichwortartig dargestellten Karrieren haben eines gemeinsam: Sie sind in „klassischer Betrachtung“ Verliererkarrieren. Die Nichtlinearität, der Wechsel von Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung, Phasen der Arbeitslosigkeit und das Abbrechen begonnener Karrierepfade werden in der öffentlichen Meinung als Anzeichen gescheiterter Existenzen bewertet.

*Verändert man jedoch die Perspektive, so sind die Erwerbsbiografien durchaus erfolgreich:*

- *Die beschriebenen Personen haben es in der heutige Zeit mit einer Sockelarbeitslosigkeit von 3-4 Millionen Erwerbslosen geschafft den Lebensunterhalt zu erwerben.*
- *Sie haben durchaus in einigen Bereichen Karrieren gemacht.*
- *Die vielen Unternehmensgründungen haben Arbeitsplätze – wenn auch nur auf Zeit – geschaffen.*
- *Es ist ihnen gelungen, ihre eigenen Kompetenzen flexibel neu zu ordnen und in Initiativen umzusetzen.*

Man kann davon ausgehen, dass diese Erwerbsbiografien zunehmen werden: Der Wechsel zwischen Selbstständigkeit und abhängiger Beschäftigung, nicht-lineare Karrieren und eine engpassorientierte Kompetenzentwicklung bis hin zum Wechsel der Berufsbilder werden in wenigen Jahren zwar nicht die Regel, aber eine normale und akzeptierte Form der „Karriere“ sein.

Abschied genommen werden muss jedoch vom Mythos des auf die Unendlichkeit gerichteten Unternehmens: Unternehmen können (und müssen statistisch gesehen) in der Marktwirtschaft einen endlichen Lebenszyklus haben. Die Arbeitsplätze, die innerhalb des „Unternehmenslebens“ geschaffen werden, sind dabei volkswirtschaftlich wertvoll. Auch Phasen der Arbeitslosigkeit sind in der heutigen Gesellschaft neu zu bewerten und als „Normalität“ hinzunehmen.

#### **4.5. Bewertung durch den Arbeitsmarkt**

Eine zentrale Frage der Studie war die Einschätzung des Arbeitsmarktwertes neuer Erwerbsbiografien. Hierzu wurden mittelständische Unternehmer aus der Medienindustrie und Vertreter von Personalabteilungen aus Großunternehmen sowie Weiterbildner befragt. Die Antworten sind sehr unterschiedlich und sollen daher im sinngemäß gekürzten Originalton wiedergegeben werden:

##### ***Statements aus Großunternehmen:***

- *„Diese Leute kriege ich gar nicht, die sortiert bei uns schon die Sekretärin aus.“*
- *„Wir haben so viele Bewerbungen. Da ist es relativ egal, welche Screeningkriterien wir einsetzen. Und eine straighte Karriere ist bei uns eben eines.“*
- *„Ich glaube schon, dass berufliche Veränderung den Horizont erweitert. Aber das ist so schwer zu beurteilen.“*
- *„Für Führungspositionen achten wir darauf, dass die Bewerber breite Erfahrungen haben.“*

- „Wenn einer mehrere Berufskarrieren hinter sich hat, ist er ja meist schon älter. Und wir suchen natürlich möglichst junge Bewerber aus.“

***Statements von Medienunternehmern:***

- „Für mich ist nicht wichtig, was jemand für Noten oder Abschlüsse hat. Ich frage immer: ‚Kannst du mir mal zeigen, was du gemacht hast?‘ “
- „Wir stellen Leute für Praktika ein, dann sehen wir sehr schnell, ob das passt oder nicht.“
- „Auf der Basis der ‚Papierform‘ kannst du doch keinen Menschen beurteilen.“
- „Mir kommt es darauf an, dass jemand seine Arbeit vernünftig macht. Wie sie aussieht oder wie er seine Qualifikationen erworben hat, ist nebensächlich.“
- „Flexibilität, persönliche Haltung und die Motivation zu Lernen ist bei uns das wichtigste. Alles andere kann man Lernen.“
- „Es gibt gute Chancen für Nebeneinsteiger, wenn sie denn wollen. Unser bester Digitaldrucker ist z.B. eigentlich Flugzeugelektroniker.“
- „Wenn Leute schon mal öfter von vorn anfangen mussten, dann werden die Problemlöser. Die brauche ich hier.“
- „Quereinsteiger kann man auch mit vollkommen neuen Aufgaben konfrontieren. Da kommt viel mehr Ideenreichtum als bei anderen.“

***Statements von Weiterbildnern, die Umschulungen durchführen:***

- „Wenn in gemischten Gruppen Leute mit viel Erfahrung sind, die auch schon mal was anderes kennengelernt haben, dann ist das sehr positiv.“
- „Leute mit Berufserfahrung lernen anders. Die wollen wissen: ‚Was kann ich mit dem anfangen, was ich gerade lerne?‘ “
- „Einen Beruf aufzugeben und was Neues anzufangen, fällt den meisten echt schwer. Man wirft dann soviel weg.“
- „Die Leute projizieren das, was sie lernen, oft auf den alten Beruf. Das kann sehr förderlich sein, aber auch stören.“
- „Wir vermitteln unsere Absolventen besser, wenn sie schon mal gearbeitet haben, egal was das war. Da gibt es die tollsten Karrieren.“

Die Bewertung veränderter Erwerbsbiografien hängt damit entscheidend vom Zusammenhang ab: Im Medien- und IT-Bereich sind diese Karrieren aufgrund der Dynamik die Regel und werden daher positiv bewertet, in eher klassischen Kontexten zählen klassische Karrieren.

#### 4.6. Resümee

Neue Erwerbsbiografien sind bereits Realität. Es ist anzunehmen, dass sie sich unter den geschilderten technologischen und wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen weiter verbreiten werden.

Eine Bewertung der Chancen und Risiken der neuen Erwerbsbiografien muss sicherlich vielschichtig diskutiert werden. Dennoch sollen die folgenden Thesen dazu beitragen, das Bild der „klassischen Karriere“ zu relativieren.

##### **Die Risikobetrachtung fällt dabei naturgemäß leichter:**

- Die soziale Akzeptanz nicht-linearer Karrieren muss sich noch etablieren. Erwerbstätige mit brüchigen Karriereverläufen werden derzeit erheblichen Erklärungsnotstand in Bewerbungsgesprächen verspüren. In hochinnovativen Bereichen wie der Medienwirtschaft wird jedoch zunehmend nach dem „Können“ und weniger nach dem formalen Bildungsabschluss oder Lebenslauf gefragt.
- Die Verantwortung des Einzelnen für seinen Lebensunterhalt und seine Altersversorgung wird größer: Es gibt kaum noch tragfähige Absicherungen durch Unternehmen und Staat.
- Die Karrieren sind unsicher: Ein Wechsel birgt Chancen, aber auch Risiken. Dies bezieht sich sowohl auf den Arbeitgeberwechsel als auch auf den Wechsel der Tätigkeit (des Berufsbildes) und den Wechsel zwischen Selbstständigkeit und sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung.
- Die oben beschriebenen neuen Erwerbsbiografien setzen – sollen sie erfolgreich sein – höchste Flexibilität und Lernfähigkeit als Basis voraus. Ungeklärt ist dabei, was passiert, wenn man die Veränderungsdynamik nicht mehr mithalten kann oder will.
- Aus Beschäftigtensicht fehlt der neuen Erwerbsbiografie natürlich auch die Sicherheit des „automatischen Aufstiegs“ durch Routine und Erfahrung – oder Dienstalter.

Es sind jedoch auch potentielle Vorteile mit einer flexibleren Karriere verbunden, die über die Bewertung einer neuen Erwerbsbiografie als „Notlösung des Verlierers“ weit hinausgehen:

- Die individuellen Kompetenzen können in nicht-linearen Karrieren besser eingesetzt werden, die Kompetenzentfaltung muss nicht an der Grenze der einmal gewählten Tätigkeit oder des Berufsbildes haltmachen. Ein „Aufstieg bis zum Erreichen der Inkompetenzschwelle“ wird verhindert.
- Es entstehen breitere Beschäftigungsmöglichkeiten, die das Risiko der Erwerbslosigkeit reduzieren, der Einzelne verfügt über mehr Handlungsoptionen, „sein eigenes Schicksal in die Hand zu nehmen“.

Die Chancen und Risiken sind damit vieldimensional und schwer abzuschätzen. Sicher ist jedoch, dass die Herstellung von Sozialverträglichkeit dieser Entwicklungen ein Gestaltungsproblem ist, das die Absicherung von Arbeit jenseits von Tarifverträgen, intelligente Betriebs- und Arbeitsorganisation und Ausbildung, Weiterbildung, Zertifizierung von Kompetenzerwerb in vollkommen neue Kontexte stellt.

## 5. Studie: Personalbindungsstrategien für die IT-Branche

Susanne Dohrmann, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften Philosophie und Theologie, Universität Dortmund

Die Motivation für die Studie liegt in der aktuellen Situation des Arbeitsmarktes im IT-Bereich begründet, der zur Zeit durch fehlende IT-Spezialisten, hohe Gehälter, häufiges gegenseitiges Abwerben von Mitarbeitern und hohe Fluktuation gekennzeichnet ist. Verbunden mit der Tatsache, dass zu diesem Themengebiet im deutschsprachigen Raum noch eher wenig geforscht worden ist, ist bei uns die Intention entstanden, uns über die Befragung von IT-Spezialisten mit diesem Thema auseinander zu setzen. Neben dem wissenschaftlichen Ziel verfolgt unsere Arbeit jedoch auch das praktische Ziel der Erstellung eines Leitfadens zur Personalbindung für Unternehmen der IT-Branche.

Zu Beginn unserer Forschungsarbeit, die von Frau Dr. Spinath vom Lehrstuhl für Psychologie der Universität Dortmund unterstützt wurde, wurde zunächst thematisch relevante Literatur gesichtet. Unserer empirischen Arbeit vorangestellt sind hier die Bedürfnispyramide von Maslow, die E.R.G.-Theorie von Alderfer, die Zweifaktorentheorie der Zufriedenheit nach Herzberg, das Motivationsmodell von Porter & Lawler und das Modell zur Arbeitszufriedenheit von Bruggemann sowie das Modell der Intermediate Linkages von Mobley. Ferner führen wir Korrelate und Prädiktoren von Fluktuation auf, die größtenteils aus Studien von *Semmer et al* stammen.

Anhand von 6 explorativen, offenen Interviews mit IT-Spezialisten und Personalverantwortlichen von IT-Unternehmen wurden Vorüberlegungen zu dem zu entwickelnden Fragebogen überprüft. Zudem dienten die Interviews dazu, zu überprüfen, ob es noch Aspekte gibt, an die noch nicht gedacht worden sind. Auf Basis der Literatur sowie der geführten Interviews haben wir dann im nächsten Schritt den Fragebogen entwickelt und 5 Hypothesen aufgestellt.

Der entwickelte Fragebogen zur Personalbindung in der IT-Branche wendet sich an berufstätige IT-Spezialisten und umfasst 13 Fragen. Der Fragebogen ist chronologisch in 3 Blöcke gegliedert. Im ersten Block befinden sich Fragen zu vergangenen Arbeitgeberwechseln, im zweiten Fragen zur Zufriedenheit im aktuellen Job und im dritten Fragen, die eher in die Zukunft gerichtet sind. Die Fragen sind im wesentlichen geschlossen formuliert, lediglich die letzten beiden Fragen sind offen.

### ***Unsere Hypothesen lauten im einzelnen:***

- *Die Zufriedenheit mit dem Führungsklima steht in engem Zusammenhang mit den Kündigungsgedanken.*
- *Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt steht in engem Zusammenhang mit den Kündigungsgedanken.*
- *Der Arbeitsinhalt sowie das Verhältnis zum Vorgesetzten spielen bei Kündigungen eine größere Rolle als die Vergütung.*

- *Extras und Stock-Options haben nur geringen Einfluss auf die Wechselgedanken.*
- *Die Zugmotivation spielt bei Kündigungen in der IT-Branche eine größere Rolle als die Druckmotivation.*

Im Juli und August 2000 sind circa 365 anonymisierte Fragebögen verteilt worden. Der Großteil der Fragebögen wurde bei den uns unterstützenden Unternehmen Brokat AG, Materna Informations & Communications GmbH und VCS Nachrichtentechnik GmbH ausgegeben. Zudem wurden Fragebögen an einzelne Mitarbeiter der Unternehmen Nokia, Hewlett Packard, Baan, Alcatel und CSC Ploenzke verteilt. Den größten Anteil machen die an die Brokat AG verteilten Fragebögen aus, im Verlauf der Arbeit haben wir jedoch anhand eines t-Tests ausgeschlossen, dass es hierdurch zu Verzerrungen der Ergebnisse kommt.

180 ausgefüllte Fragebögen haben wir zurückerhalten, was einer Rücklaufquote von circa 50 Prozent entspricht. Die Bögen wurden mit SPSS ausgewertet.

Die Auswertung ergibt, dass für unsere Probanden der Median der Berufserfahrung bei 3,1 Jahren liegt. Im Schnitt haben sie bisher 1,3 mal eigeninitiativ ihren Arbeitgeber gewechselt. Hinsichtlich der Gründe für bisherige Wechselentscheidungen, sind die am häufigsten genannten Items Aufgaben, Projekte, Persönliche Weiterentwicklung und Arbeitsatmosphäre. Auf Faktoren-Ebene dominiert dementsprechend der Faktor Karriere, Weiterentwicklung. Zudem gab die Mehrzahl der Befragten von 77 Prozent an, dass sie unzufrieden waren und deshalb aktiv einen neuen Job gesucht haben.

Bezogen auf den aktuellen Job gaben 51 Prozent der Befragten an, eher zufrieden zu sein, 22 Prozent sind sogar sehr zufrieden. Eher unzufrieden sind 23, sehr unzufrieden nur 3 Prozent. Bezogen auf die verschiedenen Bereiche ergibt sich auf Ebene der Items, dass die größte Zufriedenheit bei den Items Kollegen, Eigenständiges Arbeiten und Standort gegeben ist. Die größte Unzufriedenheit besteht hingegen bei den Bereichen Weiterbildung, Informationsfluss und Möglichkeit zur Telearbeit. Im unteren Bereich liegen zudem die Items Aufstiegschancen, persönliche Entwicklung und Anerkennung. Auf Faktorebene besteht analog die größte Zufriedenheit mit dem Faktor des menschlichen Arbeitsumfelds, die größte Unzufriedenheit mit dem Faktor Entwicklung. Daran, den Arbeitgeber zu wechseln, denken 30 Prozent der befragten IT-Spezialisten eher selten, 23 Prozent sehr selten und 16 Prozent gar nicht. Eher oft tun dies 26 Prozent. 6 Prozent denken nach eigenen Angaben sehr oft an einen Wechsel.

Auf die Frage, in welchen Bereichen Verbesserungen einen potentiellen Wechselwunsch zurückdrängen könnten, liegen die Nennungen der Items Persönliche Entwicklung, Vergütung und Weiterbildung vorn. Auch die Bereiche Aufstieg, Anerkennung und Aufgaben/Projekte liegen weit oben. Als diesbezüglich eher unwichtig werden hier die Optik der Räumlichkeiten und die Unternehmensreputation angegeben. Auf Faktorebene liegt hier die Aufgabe vorn und das Schlusslicht bildet der Faktor Erfolgreiches Unternehmen, der aus den Items Optik der Räumlichkeiten, Technische Ausstattung, Produkte und Markterfolg gebildet wird. Die relative Mehrzahl der Probanden von 36 Prozent schätzt die Möglichkeit seines Arbeitgebers, einen Wechsel zu verhindern, als

mittel ein, 31 Prozent bezeichnen diese Wahrscheinlichkeit sogar als hoch. 30 Prozent sehen diese hingegen als gering und 3 Prozent räumen ihrem Arbeitgeber überhaupt keine Chance ein, ihn zu halten.

Befragt nach dem allgemeinen Einfluss von Headhuntern auf die Fluktuation in der IT-Branche befand die relative Mehrheit von 45 Prozent diesen als eher hoch, 11 Prozent sogar als sehr hoch. 40 Prozent beurteilen den Einfluss hingegen als eher unbedeutend und 4 Prozent als unbedeutend.

Auf die Frage, für wie gut die Probanden die Personalbindung in ihrem Unternehmen für realisiert halten, gab die relative Mehrzahl der Befragten an, diese für weniger gut zu halten, 16 Prozent halten sie für gar nicht realisiert. 35 Prozent befinden diese für gut und 3 Prozent für sehr gut realisiert.

Auf die offene Frage "Was würden Sie als Personalverantwortlicher tun, um IT-Spezialisten zu halten?" haben wir insgesamt 385 Vorschläge von unseren Probanden erhalten, die sich mehrheitlich dem Bereich Arbeitsumfeld zuordnen lassen und im Anhang der Arbeit auch zur Anregung für Personalverantwortliche einzeln aufgeführt sind. Die zweite offene Frage bezieht sich auf die "Top 3"-Gründe, für einen möglichen künftigen Wechsel. Höchste Priorität hat hier die Aufgabe, gefolgt von dem menschlichen Arbeitsumfeld und der Vergütung. Die Abstände sind jedoch zum Teil gering und insgesamt wird der Bereich Vergütung besonders häufig genannt, auch wenn diese tendenziell nicht die höchste Priorität besitzt.

Unsere Hypothesen, dass zum einen das Führungsklima und zum anderen die Aufgaben in engem Zusammenhang mit den Kündigungsgedanken stehen, wurden in der statistischen Analyse unserer empirischen Daten klar bestätigt. Auch der eher geringe Einfluss von Extras und Stock-Options auf die Fluktuation findet sich eindeutig bestätigt. Klar widerlegt wurde die Hypothese, dass die IT-Spezialisten eher aus einer Zugmotivation heraus kündigen, was bedeuten würde, dass sie zwar mit ihrem derzeitigen Job ganz zufrieden sind aber ein neues Angebot einfach noch attraktiver finden. Tatsächlich gab die Mehrheit von 77 Prozent der von uns Befragten jedoch an, in ihrem Job unzufrieden gewesen zu sein und deshalb aktiv einen neuen Job gesucht zu haben. Die Hypothese, dass der Arbeitsinhalt und das Verhältnis zum Vorgesetzten eine wichtigere Rolle hinsichtlich Kündigungsentscheidungen spielen als die Vergütung, konnte zwar bestätigt werden, jedoch weniger klar als die restlichen Hypothesen.

In die Entwicklung des Leitfadens zur Personalbindung haben wir sowohl unsere eigenen Befunde als auch Erkenntnisse aus der Literatur mit einfließen lassen. Die 10 Punkte des von uns entwickelten Leitfadens sehen aus wie folgt:

1. *IT-Unternehmen können ihre Fluktuation senken, es fehlt hier jedoch oft an Wissen.*
2. *Maßnahmen zur Personalbindung müssen im Unternehmen auch kommuniziert werden.*
3. *Personalbindung muss von der Unternehmensleitung unterstützt werden.*
4. *Führungskräfte müssen hinsichtlich ihrer zentralen Rolle sensibilisiert werden.*
5. *Unzufriedenheit mit der Aufgabe muss ernst genommen werden.*
6. *Die Vergütung ist sehr wichtig, aber nicht das wichtigste Mittel der Personalbindung.*
7. *Die Wirkung von Stock-Options und Extras darf nicht überschätzt werden.*
8. *Dem Bedürfnis nach Anerkennung muss Rechnung getragen werden.*
9. *Es müssen regelmäßig intensive, professionelle Mitarbeitergespräche geführt werden.*
10. *Dem Wunsch nach Weiterentwicklung muss entsprochen werden.*

In die tiefergehenden Ausführungen zu diesen 10 Punkten sowie die praktischen Anregungen zur Umsetzung des Leitfadens sind ebenfalls Anregungen der Probanden aus den offenen Fragen sowie Meinungen von Personalverantwortlichen aus der IT-Branche mit eingeflossen.

Die ausführliche Studie sowie der lizenzierte Fragebogen können unter:

**0211-9292404 oder [info@dohrmann-partner](mailto:info@dohrmann-partner)**

bezogen werden.

## **Studie:**

### **„Personalbindungsstrategien für die IT-Branche“**

#### **Probanden:**

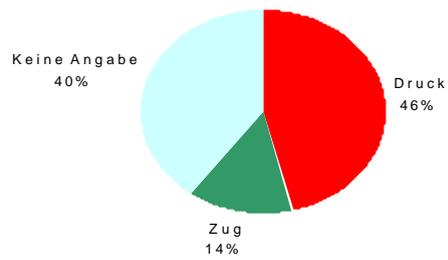
- 180 IT-Spezialisten
- vorwiegend mittelständische Unternehmen
- durchschnittlich 4,4 Jahre Berufserfahrung
- durchschnittlich 1,3 bisherige Wechsel

### **„Wichtigkeit von Faktoren für bisherige Wechselentscheidungen“**

1. Aufgaben
2. Persönliche Entwicklung
3. Arbeitsatmosphäre
4. Eigenständiges Arbeiten
5. Anerkennung
6. Vorgesetzte
7. Vergütung
8. Kollegen
9. Weiterbildung
10. Aufstieg/Karriere

**„Ich war unzufrieden und habe aktiv einen neuen Job gesucht“ =>Druckmotivation**

**„Ich war ganz zufrieden, das neue Angebot war aber noch attraktiver“ =>Zugmotivation**



**„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem derzeitigen Job?“**



**„Ranking der Unzufriedenheit mit den verschiedenen Bereichen“**

1. Weiterbildung
2. Informationsfluss
3. Telearbeit
4. Extras (Handy etc.)
5. Aufstieg/Karriere
6. Unternehmenspolitik
7. Persönliche Entwicklung
8. Anerkennung
9. Vereinbarkeit mit dem Privatleben
10. Vergütung

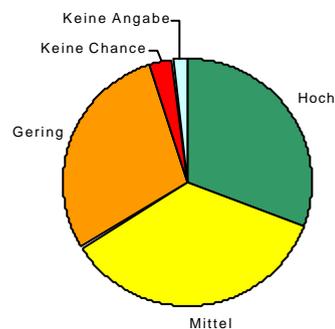
**„Denken Sie momentan daran, Ihren Arbeitgeber zu wechseln?“**



**„In welchen Bereichen könnten Verbesserungen einen potentiellen Wechselwunsch zurückdrängen?“**

1. Persönliche Entwicklung
2. Vergütung
3. Weiterbildung
4. Aufstieg/Karriere
5. Anerkennung
6. Aufgaben
7. Vereinbarkeit mit dem Privatleben
8. Informationsfluss
9. Stock Options
10. Abwechslung

**„Wie hoch schätzen Sie die Möglichkeit Ihres Arbeitgebers ein, einen Wechsel zu verhindern?“**



**„Wie schätzen Sie den Einfluss von  
Headhuntern auf die Fluktuation in der  
IT-Branche ein?“**



**„Für wie gut halten Sie die  
Personalbindung in Ihrem  
Unternehmen realisiert?“**



**„Was würden Sie als  
Personalverantwortlicher tun, um IT-  
Spezialisten zu halten?“**

Rang	Items	Prozent
1	Arbeitsumfeld	30
2	Vergütung	21
3	Weiterbildung/PE	16
4	Aufgabe	8
5	Aufstieg	7
6	Work-Life-Balance	7
7	Gespräche	6
8	Sonstiges	6

**„Ihre „Top 3“ Gründe für einen  
möglichen künftigen Wechsel“**

Rang	Items	Prozent
1	Vergütung *	22
2	Arbeitsumfeld	18
3	Aufgabe	17
4	Work-Life-Balance	15
5	Aufstieg	14
6	Entwicklung, Neues	11
7	Sonstiges	4

\* meist Priorität 3

### **Faktoren mit eher geringer Fluktuationsrelevanz**

- Extras (Handy etc.)
- Produkte
- Standort
- Unternehmensreputation
- Arbeitszeit
- technische Ausstattung
- Optik der Räumlichkeiten
- Unternehmenspolitik
- Lust auf Neues
- Stock Options
- Arbeitsdauer
- Telearbeit
- Gestaltung des Lebenslaufes
- Markterfolg

### **Leitfaden zur Personalbindung**

- IT-Unternehmen können ihre Fluktuation senken, es fehlt hier jedoch oft an Wissen.
- Maßnahmen zur Personalbindung müssen im Unternehmen auch kommuniziert werden.
- Personalbindung muss von der Unternehmensleitung unterstützt werden.
- Führungskräfte müssen hinsichtlich ihrer zentralen Rolle sensibilisiert werden.
- Unzufriedenheit mit der Aufgabe muss ernst genommen werden.
- Die Vergütung ist sehr wichtig, aber keinesfalls das wichtigste Mittel der Personalbindung.
- Die Wirkung von Stock-Options und Extras darf nicht überschätzt werden.
- Dem Bedürfnis nach Anerkennung muss Rechnung getragen werden.
- Es müssen regelmäßig intensive, professionelle Mitarbeitergespräche geführt werden.
- Dem Wunsch nach Weiterentwicklung muss entsprochen werden.

## **Nutzen von Personalbindungsstrategien**

### **Korrelationen**

Die Korrelation zwischen der **allgemeinen Arbeitszufriedenheit** und den **Kündigungsgedanken** ist auf dem Niveau 0,01 ( 2-seitig) hochsignifikant und liegt in unserer Studie bei **.72**.

Die Korrelation zwischen der **allgemeinen Arbeitszufriedenheit** und der **Einschätzung der Güte der Personalbindung** ist hoch signifikant und liegt bei **.43**.

Die Korrelation zwischen **den Kündigungsgedanken** und der **Einschätzung der Güte der Personalbindung** ist hoch signifikant und liegt in unserer Studie bei **.48**.

## 6. Die Rolle tariflicher Regelungen für Beschäftigte in IT-Berufen

Klaus Heß, TBS beim DGB NRW e.V., Mönchengladbach

### 6.1. Struktur des DV-IT-Sektors

Die IT-Branche ist ein Konglomerat von Elektronik, Telekommunikation, Software und Dienstleistungen mit der Tendenz zur Integration. Unterschieden werden müssen hier zwei Sektoren:

- *Der industrielle Sektor mit hohem Konzentrationsgrad und abnehmenden Beschäftigtenzahlen bei steigender Produktivität. Dies ist besonders die Datenverarbeitung/Bürotechnik und die Telekommunikationstechnik.*
- *Der kleinbetrieblich strukturierte Bereich von Software und EDV-Dienstleistungen, der relativ zersplittert ist. Die meisten dieser Betriebe haben weniger als 20 Beschäftigte. Viele der kleinen und mittleren Betriebe unabhängiger Anbieter können sich nur behaupten, wenn sie sich in Nischen als Beratungsdienste einnisten. Viele werden nicht selbständig überleben, da sie eine geringe Kapitalbasis haben, sich nicht international orientieren, umgekehrt aber für IT-Hersteller und große Branchenneulinge attraktiv sind.*

Auf die **Software-Betriebe** und ihre Belegschaften kommen mit einer Vielzahl von Fusionen, Übernahmen und einer radikalen Umgestaltung der Geschäftsabläufe Probleme zu, die zu einer Bedrohung von Arbeitsplätzen und traditionellen Qualifikationen führen. Einerseits werden hier permanent neue Arbeitskräfte in neuen Dienstleistungen und Produkten wie z.B. Internet, E-Commerce und Multimediaanwendungen gesucht, umgekehrt gibt es eine rasche Entwertung von Qualifikationen, so dass der permanente Druck des lebenslangen Lernens auf den Beschäftigten lastet. Mit den neuen Fusionierungsmaßnahmen und der Systemintegration von Hardware, Software, Service und Entwicklung von TK-Technik sowie neuen Diensten und Multimedia-Anwendungen verändern die bisher unregulierten und kleinen Software-Betriebe ihre Organisations- und Arbeitsformen hin zu formalisierteren Arbeitsstrukturen und stärkerer Routinisierung der Arbeit in vielen Bereichen.

Für den anderen Sektor, den der traditionellen **Herstellerkonzerne**, beobachtet man einen umgekehrten Trend, die Dezentralisierung unter Beibehaltung zentraler Leitung mit den entsprechenden Folgen flexibler Arbeitsorganisation, optimaler Nutzung des Arbeitsvermögens und der Regulierung im tariflichen Bereich.

## 6.2. Formen der tariflichen Regelungen

Entgegen der weitläufigen Meinung, dass Arbeits- u. Einkommensbedingungen im DV-/IT-Sektor grundsätzlich unreguliert wären und Tarifverträge nur eine geringe Rolle spielten, gibt es eine Fülle von tariflichen Regelungen:

- Ein Großteil der im EDV/IT-Bereich Beschäftigten arbeitet im Geltungsbereich von klassischen **Branchentarifverträgen**, die die Gewerkschaften in den wichtigen Industrie- und Dienstleistungszweigen abgeschlossen haben. Dies gilt insbesondere für Betriebe im industriellen Sektor und für DV-Abteilungen bzw. auch ausgelagerten und zu rechtlich selbständigen Unternehmen gewordenen Rechenzentren. Wenn die neuen Unternehmen Mitglieder im entsprechenden Arbeitgeberverband werden, unterliegen auch diese Unternehmen der Tarifbindung durch die Branchentarife z.B. der IG Metall oder der HBV.
- Wenn die IT-Unternehmen sich der Tarifbindung durch Verbandsaustritt zu entziehen versuchen, und damit z.B. betriebliche Standards unterlaufen, bemühen sich die Gewerkschaften um den Abschluß von **Anerkennungstarifverträgen** zur Aufrechterhaltung der bisherigen Tarifstandards. Beispiele sind Unisys mit der Anerkennung des Tarifvertrages hessische Metall-Industrie, BOL in der Anerkennung des Flächentarif NRW sowie Digital Equipment DEC in Anerkennung des Tarifvertrages der südbadischen Metall-Industrie. Oft geschieht die Anerkennung erst nach einer längeren Auseinandersetzung bzw. auch eines Arbeitskampfes (z.B. DEC), manchmal können im Anerkennungstarifvertrag auch nur einzelne Elemente durchgesetzt werden und es wird über einzelne Ergänzungstarifverträge verhandelt, in weiteren Fällen glückt die Anerkennung nicht, wie z.B. bei IBM, wo das Unternehmen in zahlreiche rechtlich selbständige Untergliederungen aufgespaltet wurde.
- Eine weitere Form sind eigenständige **Firmentarifverträge**, z.B. bei Ausgliederungen, die nicht als Anerkennungstarifverträge ausgestaltet sind. Wie z.B. bei den genossenschaftlichen Rechenzentren oder bei Unisys.
- Eine Sonderrolle spielen die Betriebe im Bereich der **Telekommunikation**. Durch die Privatisierung und durch die Ausgründungen aus Konzernen verändern sich traditionelle Branchengrenzen und es bilden sich neue Industriestrukturen heraus. In Betrieben mit starken Interessenvertretungen in den Muttergesellschaften, z.B. Telekom, Mannesmann, Arcor verhandelt die gewerkschaftliche Vertretung der Muttergesellschaft oft um Anerkennung der tarifvertraglichen Bindung auch in den Tochterunternehmen. Anders ist es bei den zahlreichen Neugründungen, wo die Gewerkschaften zum Teil in Konkurrenz zueinander tarifpolitisches Neuland bearbeiten.
- **Konzernbetriebsvereinbarungen** wie z.B. bei EDS zu Gehalt und Arbeitszeit oder bei VW Gedas.
- **Ergänzungstarifverträge**, die einzelne Bestimmungen eines regionalen Tarifvertrages ersetzen bzw. verändern und alle sonstigen Bestimmungen unverändert anerkennen. Dies ist z.B. bei der Debis AG als Tochter des Daimler Benz AG seit 1998 der Fall.

Etwa die Hälfte der Computerfachleute arbeitet im Anwenderbereich - also in Nicht-IT-Betrieben in Industrie und Dienstleistung. Die Bandbreite reicht von Programmierern in Banken und Versicherungen, Software-Entwickler, Wartungstechniker und DV-Organisatoren im Öffentlichen Dienst, EDV-Administratoren in Chemiebetrieben und Vertriebsbeauftragte im Großhandel. Daraus resultieren folgende Probleme:

- *DV/IT-Tätigkeiten sind nicht in einem einheitlichen Tarifvertrag geregelt, sondern finden sich wieder in einer Fülle von Branchentarifverträgen, wie dem Tarifvertrag der Metallindustrie Nord-Württemberg-Nordbaden, dem Gehaltsrahmen des Groß- und Einzelhandel NRW, dem Entgelttarifvertrag der Chemischen Industrie, den Gehaltsgruppen des Bankgewerbes, im Versicherungsgewerbe und im Bundesangestelltentarif BAT des Öffentlichen Dienstes.*
- *Die Vergütungsstrukturen sind schwierig vergleichbar, da die einzelnen Vergütungsgruppen unterschiedlich definiert sind.*
- *Da Branchentarifverträge ein großes Spektrum an Tätigkeiten abdecken, sind EDV-Arbeitsplätze nicht sehr detailliert und zudem meist veraltet über konkrete exemplarische Tätigkeiten definiert.*
- *Brauchbarer ist der vereinzelt vorfindbare Versuch, Tätigkeitsbeschreibungen für alle Arbeitsplätze anzufertigen und zu bewerten nach Hauptkriterien wie z.B. Ausbildung und Erfahrung, selbständiges Arbeiten, interne Zusammenarbeit, externe Kontakte, Verantwortung und soziale Kompetenz.*
- *Bei der Eingruppierung wird entweder auf die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates abgehoben oder die Zuordnung der Tätigkeiten in paritätischen Kommissionen vorgenommen.*

### **6.3. Vorstellungen der Gewerkschaften für neue Regelungen**

Angesichts der wachsenden Bedeutung des IT-Sektors und um die tarifpolitischen weißen Flecken zu beheben, müssen die Gewerkschaften spezifische Angebote entwickeln.

Im industriellen Sektor, insbesondere dem Elektronikbereich, hat die IG Metall einen sogenannten Branchenarbeitskreis mit Betriebsräten ins Leben gerufen, die sich in themenzentrierten Arbeitsgruppen mehrmals jährlich treffen, um Erfahrung auszutauschen und neue Vorhaben zu entwickeln. Neben zentralen Konferenzen zur Arbeit in der IT-Branche wurden hier auch Vorschläge für tarifliche Regelungen in der Informations- und Kommunikationsbranche entwickelt.

Die HBV als Vertretung für Software und DV-Dienstleistung hat keinen Branchentarifvertrag. Aufgrund der kleinen und mittelständischen Struktur der Betriebe ist dies auch sehr schwierig. Die HBV setzt deshalb auf den Ausbau von Firmentarifverträgen, die sie in den genossenschaftlichen Rechenzentren entwickelt hatte. Mit dem sogenannten DV-IT Projekt und regionalen Schwerpunkten für Rhein Main und Rhein Ruhr hat die HBV diese Branche zu einer Schwerpunktbranche erklärt. Sie hat sogenannte HBV-Mustertarifverträge als Entwürfe für Tarifverträge im DV-IT-Bereich vorgelegt. Auch für die Alltagspraxis der IG Metall stellt sich die Alternative Flächen- oder

Haustarifvertrag nicht mehr so. Denkbar ist eine Ergänzung des bestehenden Metalltarifvertrags durch branchenspezifische Regelungen oder einzelne Haustarifverträge, die als Anerkennungsverträge auf den Flächentarif bezogen sind.

Im folgenden einige inhaltliche Ansätze für eine Neuentwicklung der Tarifpolitik. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das neue Organisations- und Managementkonzept die Regulation des externen Marktes in die Betriebs- und Arbeitsorganisation hinein verlagert. Beschäftigte sollen selber unternehmerisch handeln und dabei Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsentgelte den laufenden Aufträgen anpassen. Dafür wird ihnen ein hohes Maß an Autonomie und Eigenverantwortung zugestanden bei gleichzeitiger Zentralisierung von Unternehmensentscheidungen. Umgekehrt gehen Beschäftigte selbstbewußter an die Regulation ihrer Arbeitsverhältnisse und erwarten sich von den Gewerkschaften keine „Bevormundung“ und „Gleichmacherei“, sondern Unterstützung in der Aushandlung von Rahmenbedingungen. Den folgenden Vorschlägen kommt deshalb eine doppelte Bedeutung zu: Für die organisierten Bereiche gilt es, Tarifverträge in entsprechender Richtung zu entwickeln, für Beschäftigte in Betrieben ohne Interessenvertretung könnte ihnen eine Orientierungsfunktion für eigene Vereinbarungen zukommen.

### **Arbeitszeit**

Durch den Druck von Projekten und Arbeitsaufgaben arbeiten Beschäftigte ohne äußeren Zwang länger als vertraglich festgelegt. Vertrauenszeiten, Abschaffung der Zeiterfassung sowie wachsende Gleitzeitspielräume können zu Arbeitszeitflexibilisierung aber auch zur Arbeitszeitsouveränität führen. Hier sind neue Modelle zu entwickeln, die einen Gestaltungsrahmen bieten, die den Wünschen nach weitgehender Arbeitszeitsouveränität ebenso Raum geben wie individuelle Wahlmöglichkeiten enthalten. Für jedes Modell ist Voraussetzung, dass die Arbeitszeit dokumentiert wird und die Betriebsräte –soweit existent- an der Rahmengestaltung beteiligt sind. Geleistete Arbeitszeit darf nicht verfallen. Die existierenden Branchentarifverträge weisen hochgradig flexible Arbeitszeitstrukturen mit zwischen 35 (Metallbranche) und 39 (Chemiesektor) Stunden schwankender Wochenarbeitszeit auf, Samstagsarbeit ist in den meisten Tarifverträgen möglich; z.B. zur Aufrechterhaltung von Rechnerbetrieben. Auch in den Firmenverträgen sind die Arbeitszeiten flexibel geregelt bis hin zur Möglichkeit der Anpassung der Arbeitszeit an die betrieblichen Erfordernisse. Die Obergrenzen der Arbeitszeit liegen bei 10 Stunden täglich bzw. 45 Stunden wöchentlich, ein Freizeitausgleich für Mehrarbeit ist in den meisten Betrieben tariflich möglich aber nicht verpflichtend vorgeschrieben.

### **Entlohnung**

Gehälter sind faktisch extrem unterschiedlich, häufig nicht durch tarifliche Tätigkeitsbilder erfasst; nötig sind allgemeine Kriterien und Stufen der Arbeitsbewertung und Bezahlung, die auf die vorhandenen Anforderungs- und Qualifikationsprofilen im IuK-Sektor angewendet werden können. Auch Vergütungsbestandteile wie Zuschläge, Urlaubsgeld, Sonderzahlung, (Jahresüberschuss) oder Mehrarbeitszuschläge sind in Firmentarifverträgen zu regeln. Für Mehrarbeit wird meist ein Zuschlag von 25 % gezahlt, Zuschläge für Samstags- und Sonntagsarbeit betragen zwischen 50 und 100 %. Ein großer

Einkommensbestandteil wird tendenziell an die individuelle Leistung und an den Ertrag des Unternehmens gekoppelt. Damit verliert die durch Gewerkschaften bisher erfolgte Kollektivregelung der Entgelte an Bedeutung.

### **Weiterbildung**

In den traditionellen Branchentarifverträgen sind Weiterbildungsfragen meist defensiv als Rationalisierungsschutz geregelt, in Ausnahmen nur gibt es Festlegungen zu „Erhalt und Erweiterung der Qualifikation der Beschäftigten“. Angesichts der aktuellen Diskussion um den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist besonders bemerkenswert, dass die Firmentarifverträge dem Zwang zur Weiterbildung im IT-Sektor wenig Rechnung tragen. Bei einigen Betrieben sind auch Freistellungsregelungen zur Qualifizierung (in Einzelfällen bis zur Länge eines Aufbaustudiums) durchgesetzt worden, um die berufliche Qualifizierung mit der Beschäftigung sicher zu verknüpfen.

### **Ältere Beschäftigte**

Die existenten Flächen- und Firmentarifverträge enthalten hier reduzierte Arbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte, einen Abgruppierungsschutz ab 50 Lebensjahren bzw. ab einer festgesetzten Betriebszugehörigkeit, den Ausschluss einer ordentlichen Kündigung bei Erreichen eines bestimmten Lebensalters bzw. die Verlängerung der gesetzlichen Kündigungsfrist. Insgesamt wird hier eher der Schutzaspekt gesehen und ungenügend wahrgenommen, dass ältere Beschäftigte zwar die spezifischen Innovationszyklen von DV-Systemen nicht in der gleichen Geschwindigkeit wie „frisch Qualifizierte“ nachvollziehen, dafür aber bei entsprechender Personalentwicklung erhebliche betriebspraktische Erfahrungen in die Organisation von Projekten einbringen könnten, welche kaum genutzt werden.

### **Zielvereinbarungen**

Unternehmen versuchen zunehmend Leistungsverdichtung nicht durch Zwangsmaßnahme, sondern durch Motivations- bzw. Leistungsanreize herzustellen. Mit sogenannten Zielvereinbarungen werden Marktanforderungen in die Handlungsorientierung von Beschäftigten transformiert. Gewerkschaftliche Vorschläge zur vernünftigen Regelung von Zielvereinbarungen zielen darauf, den Beschäftigten mehr Beteiligung an der Festlegung betrieblicher Ziele zu sichern, ohne sie der Arbeitgeberwillkür bei der Zielhöhe und bei Konflikten zu überlassen. Neue Regelungen sollen auch die Frage der Personalbesetzung und damit der Leistungsbemessung auf die Tagesordnung setzen.

### **Projektarbeit- und Telearbeit**

In Firmentarifverträgen, z.B. bei der Deutschen Telekom sowie ihrer Töchter, bei Siemens und IBM, in Versicherungen, aber auch zunehmend in kleineren Betrieben werden Arbeitsbedingungen unter alternierender Telearbeit geregelt. Kernpunkte sind die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Rückholbarkeit, die alternierende Nutzung von häuslichen und betrieblichen Arbeitsplätzen, und die Aufteilung der häuslichen Arbeitszeit in sogenannte Bereitschaftszeiten und selbstbestimmte Arbeitszeiten sowie Kostenübernahme des Arbeitgebers für Einrichtung und Miete. In Regelungen zu Tele-, Projekt- und Gruppenarbeit soll

verhindert werden, dass der Zeit- und Leistungsdruck durch die interne Organisation den Beschäftigten verinnerlicht wird. Auch zur Projektarbeit gibt es gewerkschaftliche Gestaltungs- und Regelungsvorschläge. Wobei die festgelegte Regelarbeitszeit nur als Durchschnittsarbeitszeit über einen größeren Ausgleichszeitraum erreicht sein muss, der bis zu 36 Monaten betragen darf.

#### 6.4. Betriebsverfassungsgesetz und Betriebsrat: Anforderungen an die Politik

Die Umsetzung der Betriebsverfassung folgt im wesentlichen den gleichen Trennlinien. In der industriellen Produktion (Hardware) und bei Ausgründung aus existierenden Betrieben haben wir eine gewöhnlich gut organisierte Belegschaft. In kleineren Betrieben, Software-Häusern und IT-Services ist die Gründung des Betriebsrates ein recht umständlicher und mehrstufiger Prozess der zudem die Beschäftigten wenig schützt. Folgende Phasen sind notwendig:

- *Gewerkschaftliche Betreuung und Vertrauensleute-Arbeit,*
- *Organisierung eines Wahlausschusses, der oft behindert wird und so eine erste Hürde darstellt,*
- *Erstellung von Kandidatenlisten,*
- *Durchführung der Wahl.*

So arbeiteten 1981 50 % der Beschäftigten in Betrieben mit einem Betriebsrat und im Jahr 2000 sind es nur noch 35 %. Bei den Kleinbetrieben (zwischen 21 und 100 Beschäftigten) haben gar nur 28 % einen Betriebsrat.

- *Eine Forderung, die sich daraus ableitet, ist die **Vereinfachung** des Wahlverfahrens.*
- *Bei der Veränderung der Betriebsorganisation wird die Erreichbarkeit der Belegschaft durch Betriebsrat und Gewerkschaft erschwert, wenn sich Beschäftigte in ihrer Arbeit kaum noch sehen, sondern virtuell kooperieren. Hier wäre das in der Betriebsverfassung festgelegte **Zugangsrecht** des Betriebsrats und der Gewerkschaft zu den Arbeitsplätzen fortzuentwickeln zu einem **Darstellungsrecht** über die im Betrieb vorhandenen Medien, d.h. Ergänzung der Belegschaftsversammlungen durch Kommunikation über Internet etc.*
- *Die Erweiterung des Betriebsbegriffs bei **faktischen Konzernen**, das sind voneinander abhängige Unternehmensteile, die aber rechtlich selbständig sind und deshalb keine gemeinsame Arbeitnehmervertretung haben.*
- *Die Weiterentwicklung des **Arbeitnehmerbegriffes**, der bei lockeren Arbeitsformen in der Tele- und Projektarbeit kaum noch anwendbar ist, da von sogenannten Halbselbständigen ausgegangen wird.*
- *Die Mitbestimmung bei betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen müsste geschaffen werden.*

Hieraus resultieren einige Anforderungen an die gesetzliche Fortentwicklung/ Novellierung des BetrVG durch die Bundesregierung.

	Branche	Flexible Entgeltregelungen	Flexible Arbeitszeitregelungen	Qualifizierung/ Arbeitsorganisation/ Personalentwicklung	Mobilitätsregelungen	Telearbeit
1	IT Services	<p><b>Jahreszielgehälter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dient zur Festlegung der Monatszahlung</li> <li>- Fixanteile und variable Leistungskomponenten (z. B. 85% und 15%)</li> </ul>	<p><b>Arbeitszeit/ Zielvereinbarungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt- und aufgabenbezogene Zeitbudgets</li> <li>Arbeitszeitdifferenzierungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nach Lebensalter gestaffelte Wochenarbeitszeiten (z. B. zwischen 35 und 40 Std.)</li> <li>- individuell abgesenkte Wochenarbeitszeiten</li> </ul> </li> <li><b>Arbeitszeitflexibilisierungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verteilung der täglichen Arbeitszeit (z. B. zwischen 6 und 20 Uhr)</li> <li>- Einbeziehung des Samstags bei der Verteilung der Wochenarbeitszeit</li> <li>- 12-monatige, erweiterbare Ausgleichszeiträume</li> <li>- zeitlich befristete Vereinbarungen auf freiwilliger Basis über Mehrarbeit bzw. Arbeitszeitverkürzung</li> </ul> </li> <li>Langzeitkonten: Einführung von Langzeitkonten und Verwendung von Zeitgutschriften für Qualifizierungsmaßnahmen, Freizeitblocks, Ruhestand</li> </ul>	<p><b>Eingruppierungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dienstleistungsgerechte Stellenbeschreibungen (abweichend vom Branchen-Tarifvertrag)</li> </ul> <p><b>Qualifizierungsmaßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anspruch des Arbeitnehmers, vorrangig durch Eigenbeteiligung (z. B. 25 Tage in 5 Jahren)</li> <li>- Verpflichtung des Arbeitnehmers zur Weiterbildung durch Eigenbeteiligung</li> </ul>	<p><b>Arbeitszeitgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung bei außerbetrieblichen Arbeitsstätten</li> </ul>	

	<b>Branche</b>	<b>Flexible Entgeltregelungen</b>	<b>Flexible Arbeitszeitregelungen</b>	<b>Qualifizierung/ Arbeitsorganisation/ Personalentwicklung</b>	<b>Mobilitätsregelungen</b>	<b>Telearbeit</b>
2	<b>Telekommunikation</b>	<p><b>Jahreszielgehälter:</b> als Ausgangsbasis zur Festlegung der monatlichen Zahlungen</p> <p><b>Variable Vergütungsgestaltung:</b> betrieblich vereinbarte zusätzliche jährliche Leistungsboni</p>	<p><b>Arbeitszeit-differenzierungen:</b> individuelle WAZ (zwischen 35-40 Std.)</p> <p><b>Arbeitszeit-flexibilisierungen:</b> - flexible Arbeitszeitverteilung (z. B. 8 Stunden täglich zwischen 6 und 20 Uhr) -12-monatige Ausgleichszeiträume - im Rahmen der tarifvertraglichen WAZ können, unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse, vom Arbeitnehmer die individuellen täglichen Arbeitszeiten festgelegt werden</p>	<p><b>Qualifizierungsmaßnahmen:</b> bezahlte Freistellung mit Eigenbeteiligung der Arbeitnehmer</p>	<p><b>Arbeitszeitgestaltung bei wechselnden Einsatzorten:</b> - eigenverantwortliche Zeiterfassung - Arbeitszeitaufteilung mit Erhaltung der sozialen Kontakte</p>	<p><b>Arbeitszeitgestaltung:</b> - eigenverantwortliche Zeiterfassung - Arbeitszeitaufteilung mit Erhalt der sozialen Kontakte</p>

	Branche	Flexible Entgeltregelungen	Flexible Arbeitszeitregelungen	Qualifizierung/ Arbeitsorganisation/ Personalentwicklung	Mobilitätsregelungen	Telearbeit
3	M+E Ost	<p><b>Variable Vergütungsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgsbeteiligungen durch freiwillige Betriebsvereinbarungen, Orientierungen am Unternehmensergebnis sowie an der Erreichung von Zielen</li> <li>- Leistungsentgelte, die aufgrund von Beurteilungen, kennzahlenvergleiche und/oder Zielerreichungen gezahlt werden. Individuelle Ziele der Beschäftigten können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein. Strategische und operative Planungen des Unternehmens können Maßstab zur Festlegung individueller Ziele sein</li> <li>Leistungszulagen für Auszubildende: gestaffelte monatliche Zulagen bei guten Leistungsergebnissen</li> </ul>	<p><b>Jahresarbeitszeiten:</b></p> <p><b>Arbeitszeitdifferenzierungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zur Beschäftigungssicherung Absenkung der Jahresarbeitszeit bis 10 %</li> <li>- Verlängerung durch Einzelvereinbarungen</li> </ul> <p><b>Arbeitszeitflexibilisierungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszeitkonten mit Schwankungsbreiten (z. B. +/-200 Std./Jahr)</li> <li>- wöchentliche Arbeitszeit-Rahmen von z. B. +/- 6 Std. mit bis zu 2-jährigen Ausgleichszeiträumen</li> </ul> <p>Langzeitkonten: Übertragung von Zeitguthaben auf Langzeitkonten</p>			

	Branche	Flexible Entgeltregelungen	Flexible Arbeitszeitregelungen	Qualifizierung/ Arbeitsorganisation/ Personalentwicklung	Mobilitätsregelungen	Telearbeit
4	Call Center	<p><b>Jahreszielgehälter:</b> als Ausgangsbasis zur Festlegung der monatlichen Zahlungen</p> <p><b>Variable Vergütungsgestaltung:</b> - zusätzlicher jährlicher Leistungsbonus als Anteil des Jahresentgelts - Zulagen (z. B. 1% des Jahresentgelts), die bei Fehlzeiten gekürzt werden können</p>	<p><b>Jahresarbeitszeiten</b></p> <p><b>Arbeitszeitdifferenzierungen:</b> individuelle Absenkungen der Jahresarbeitszeiten (z. B. bis auf 1600 Std.) bzw. für bestimmte Arbeitnehmer/Arbeitnehmergruppen Verlängerung (z. B. bis 2200 Std./Jahr)</p>	<p><b>Eingruppierungen:</b> dienstleistungsgerechte Stellenbeschreibungen (abweichend vom Branchentarifvertrag)</p>		
5	Facility Management	<p><b>Variable Vergütungsgestaltung:</b> jährliche Festlegung nach dem Geschäftsergebnis</p>	<p><b>Jahresarbeitszeiten</b></p> <p><b>Arbeitszeitflexibilisierungen:</b> Wochenarbeitszeiten z. B. zwischen 33 und 45 Std. mit 12-monatigen Ausgleichszeiträumen</p> <p><b>Langzeitkonten:</b> Zeitguthaben zur Finanzierung von Vorruhestand, Teilzeitarbeit, vermögensbildenden Maßnahmen</p>	<p><b>Eingruppierungen:</b> dienstleistungsgerechte Stellenbeschreibungen</p>		

	Branche	Flexible Entgeltregelungen	Flexible Arbeitszeitregelungen	Qualifizierung/ Arbeitsorganisation/ Personalentwicklung	Mobilitätsregelungen	Telearbeit
6	Rechenzentren		<b>Arbeitszeitflexibilisierungen:</b> - Arbeitszeitverteilung wird individuell zwischen Führungskraft und Arbeitnehmer festgelegt - Einbeziehung des Samstags bei der Verteilung der Wochenarbeitszeit			<b>Arbeitszeitgestaltung:</b> - Arbeitszeitgestaltung durch AN bzw. durch Betriebsvereinbarung - eigenverantwortliche Zeiterfassung - Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen zur Erhaltung sozialer Kontakte Kostenerstattung: Pauschalierung