

### "Gute Arbeit", schlechte Zeiten? Analyse und Gestaltung qualifizierter Arbeit in schwierigen Zeiten

Boes, Andreas; Trinks, Katrin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Vortrag / lecture

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Boes, A., & Trinks, K. (2006). "Gute Arbeit", schlechte Zeiten? Analyse und Gestaltung qualifizierter Arbeit in schwierigen Zeiten. (Arbeitspapier des Projekts ARB-IT2, 13). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-164973>

#### Nutzungsbedingungen:

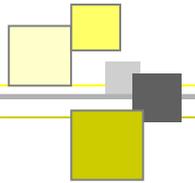
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen 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.



Andreas Boes, Katrin Trinks

# „GUTE ARBEIT“, SCHLECHTE ZEITEN?

Analyse und Gestaltung qualifizierter Arbeit  
in schwierigen Zeiten



Arbeitspapier

des Projekts ARB-IT2

13

Vortrag auf der Fachtagung der Arbeitnehmerkammer  
in Bremen am 4. Mai 2006

München, Mai 2006

---

Die Arbeitspapiere des Projekts ARB-IT2 erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten <http://www.ARB-IT2.de> zu beziehen.

© 2006 by ISF München  
Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München  
Tel. 089-272921-0  
[zentrale@isf-muenchen.de](mailto:zentrale@isf-muenchen.de)  
<http://www.isf-muenchen.de>

---

---

## Ausgewählte Veröffentlichungen im Rahmen des Projekts ARB-IT2

- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006): Theoretisch bin ich frei! - Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie, edition sigma, Berlin.
- Boes, Andreas (2006): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells - IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem New-Economy-Hype. In: Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hrsg.): Mitbestimmung ohne Betriebsrat - Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Campus, Frankfurt/New York, im Erscheinen.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira (2006): Zukunft der Arbeitsbeziehungen - Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität. In: WSI Mitteilungen, Heft 2, 59. Jg., S. 98-103.
- Boes, Andreas (2005): IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem New-Economy-Hype. In: FIF Kommunikation, Heft 3, 22 Jg., S. 12-19.
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2005): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten in der Genderperspektive. In: Maria Funder; Steffen Dörhöfer; Christian Rauch (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? - Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, Rainer Hampp Verlag, München/Mering, S. 283-304.
- Boes, Andreas; Schwemmler, Michael (Hrsg.) (2005): Bangalore statt Böblingen? - Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor, VSA, Hamburg.
- Boes, Andreas; Schwemmler, Michael; unter Mitarbeit von Becker, Ellen (2004): Herausforderung Offshoring - Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, Düsseldorf.
- Boes, Andreas (2002): "Neue Arbeitskrafttypen" und verfasste Mitbestimmung - Auseinandersetzungen in der IT-Industrie. In: Das Argument 248, Heft 5/6, 44 Jg., Berlin, S. 724-738.
- Boes, Andreas; Baukrowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie - Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?, edition sigma, Berlin.

## **1 Zeitenwende in der IT-Industrie – neue Geschäftsgrundlagen für die Gestaltung guter Arbeit**

Die IT-Branche galt lange Zeit als protagonistisch für ein Arbeitsfeld, in dem ein ausgeprägter Leistungsanspruch mit einer hohen emotionalen Spaß- und Erlebenskomponente vereinbar schien. Hohe Freiheitsgrade in der Arbeit kamen den Ansprüchen an Selbstentfaltung in Arbeit und Privatleben der meist jungen und gut ausgebildeten Fachkräfte entgegen. Belastungen in Form von langen Arbeitszeiten und Stress-Symptomen wurden von den Angestellten in Kauf genommen, da sie in ihrer Arbeit ein „höheres Ziel“ verfolgten (Pongratz/Voß 2003). Oft nahmen die Beschäftigten die Bedingungen des Marktes als ihre eigenen an, und empfanden dies nicht als Selbstausbeutung, sondern als eine besondere und privilegierte Art der Lebensführung (Kotthoff 2001).

Dieser Umstand blieb von der Wissenschaft nicht unbemerkt. Die IT-Branche wurde zu einer Art Leitbranche für Arbeit in der Wissensgesellschaft, welche in ihrer Strahlkraft auf andere Wirtschaftsbereiche das Verständnis von Arbeit neu prägen sollte (Latniak/Gerlmaier 2006; Städler et al. 2004). In Zusammenhang mit dem Begriff der „Wissensarbeit“ entstand dadurch die ideologische Grundlage für die Idee, dass sich die Voraussetzungen für gute Arbeit in der kapitalistischen Entwicklung quasi im Selbstlauf erzeugen würden (Heidenreich/Töpsch 1998). Mittlerweile hat dieses Bild jedoch deutliche Risse bekommen. Die IT-Branche hat durch die Krise ein Stück weit an Glanz verloren – und mit ihr hat auch die Idee gelitten, welche einen direkten Zusammenhang zwischen Wissensarbeit und guter Arbeit unterstellt.

Unsere Analysen machen deutlich (Boes/Trinks 2006): Gegenwärtig zeichnet sich in der IT-Branche eine Zeitenwende ab, in deren Folge sich die Parameter für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen grundlegend verändern. Statt „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ heißt es jetzt „Die Zeit der Stammplatzgarantien ist vorbei!“ (Scholz 2003). In den branchenbestimmenden Unternehmen werden der psychologische Vertrag (Rousseau 1995; Kotthoff 1997; Raeder/Grote 2001) zwischen dem Management und Beschäftigten und das sozialintegrative Fundament der Unternehmenskonzepte unterminiert, bevor die Statik der neuen Konzepte sich insgesamt als verlässlich erwiesen hat. Eine Ausnahme davon bilden lediglich die vergleichsweise kleinen und jungen Start-up-Unternehmen aus der dot.com-Generation.

Ich möchte im Folgenden skizzieren, welche Konsequenzen diese Veränderungen auf die Ansprüche der Beschäftigten mit Blick auf gute Arbeit haben und wie sich die Rahmenbedingungen für die Gestaltung guter Arbeit in der Branche derzeit darstellen. Dabei nehme ich im wesentlichen Bezug auf die Ergebnisse aus unserer Studie „Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten“ (ARB-IT2), die von 2002 an am ISF München durchgeführt wurde. Bis Mitte 2004 wurden sechs Unternehmensfallstudien und begleitende Expertengespräche durchgeführt. Die ausgewählten Fallunternehmen stammen allesamt aus dem Marktsegment Software und IT-Dienstleistungen. Im Mittelpunkt der Unternehmensfallstudien stehen Intensivinterviews mit Beschäftigten, wobei wir die wichtigsten Beschäftigtengruppen, näm-

lich Entwickler, Berater, Servicetechniker, Rechenzentrumsfachleute, Vertriebsmitarbeiter, Mitarbeiter aus dem administrativen Bereich sowie untere Führungskräfte berücksichtigt haben. Insgesamt gingen 39 Intensivinterviews und gut 40 Expertengespräche in die Auswertung mit ein.

## 2 Ansprüche der Beschäftigten an „gute Arbeit“ und ihre Realisierungsmöglichkeiten

Mit Blick auf die Interessen der Beschäftigten in ihrer Arbeit, geht aus unseren Erhebungen ein Ergebnis hervor, das uns zunächst überrascht hat: Trotz der in Folge der Krise gesunkenen Realisierungsmöglichkeiten, halten die Beschäftigten dennoch an ihren Ansprüchen an eine moderne Arbeit und Arbeitskultur nach wie vor weiter fest. Dieser Eindruck prägt die große Mehrzahl der Gespräche, die wir geführt haben.

Wir haben die Beschäftigten jeweils im Anschluss an das Interview gebeten, eine Zusammenstellung verschiedener Ansprüche und Interessen nach ihrer jeweiligen Bedeutung für sich zu bewerten. Auf einer Skala von 0 bis 10 konnten sie die Gewichtung zum Ausdruck bringen, wobei 0 mit unwichtig gleichzusetzen war und der Wert 10 die höchste Priorität zum Ausdruck brachte.

Es fällt auf, dass bei insgesamt 19 abgefragten Items, sich unter den ersten neun am höchsten gewichteten Interessen vor allem solche wieder finden, die auch in der aktuellen Diskussion zu guter Arbeit häufig genannt werden: Ziele wie Selbstbestimmung, Spaß und Selbstverwirklichung in der Arbeit dominieren die Liste. Auch das Interesse an einer individuellen Gestaltung der Arbeitszeit gehört hierzu. Die hohe Gewichtung dieser Aspekte zeugt von einer Arbeitseinstellung bei den IT-Beschäftigten und einer Arbeitskultur in den Unternehmen, die an den Versprechungen der neuen Unternehmenskonzepte orientiert sind. Überraschend war für uns das hohe Gewicht des Interesses an einer kollegialen Arbeitsatmosphäre. Entgegen der allgemein verbreiteten Annahme, hier handele es sich um ausgeprägte Individualisten ohne Sinn für soziale Bindungen, hat dieses Interesse die höchste Priorität und liegt sogar noch über dem Item „dass die Arbeit nicht die Gesundheit beeinträchtigt“. Selbstbestimmungs- und Selbstverwirklichungsansprüche spielen in den Interessenpositionen der Beschäftigten also nach wie vor eine äußerst wichtige Rolle.

Zugleich spiegelt aber die hohe Gewichtung des Interesses an einem sicheren Arbeitsplatz im Unternehmen für mindestens drei Jahre – in der Liste auf Platz 4 – im Vergleich zur Situation in der Boomphase einen Gesinnungswandel angesichts einer veränderten Arbeitsmarktsituation wider. Dies mag mit Blick auf die wirtschaftliche Situation nicht überraschen, kann aber in seiner Bedeutung nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dieser Gesinnungswandel drückt sich auch darin aus, dass das Interesse an einem freien Wochenende relativ weit oben auftaucht, nämlich auf Platz 7. Gerade für die Beschäftigtengruppen, die oft unterwegs sind und sehr lange Arbeitszeiten haben, zeigen unsere Auswertungen, dass die hohen Gewichtungen Ausdruck einer manifest formulierten Zumutbarkeitsgrenze sind.

Aus den Gesprächen mit den Beschäftigten geht hervor, dass zwischen den erhobenen Ansprüchen der Beschäftigten einerseits, und den Möglichkeiten diese auch zu realisieren, eine für die Befragten deutlich erfahrbare Diskrepanz entsteht. Die Beschäftigten sehen sich mit einem wachsenden Druck von Außen konfrontiert, der ihre Ansprüche an gute Arbeit als nicht mehr realisierbar erscheinen lässt. So sehen sie sich vielfach mit einem hohen Zeit- und Leistungsdruck konfrontiert, für den sie sich vor dem Hintergrund gestiegener Kundenanforderungen sowie erlebten Konkurrenz- und Kostendruck selbst verantwortlich fühlen. Die Folge ist das zunehmende Erscheinen einer Belastungssyndromatik, welche auf eine starke Beanspruchung der körperlichen und seelischen Reserven verweist. Viele Beschäftigten berichten von gesundheitlichen Problemen, die sie zu einer Umkehr in ihrer inneren Haltung zur persönlichen Leistungsverausgabung bewegt haben. Andere fürchten um den Erhalt ihrer sozialen Beziehungen und verweisen dabei auf ihr Familienleben oder die Pflege von Freundschaften außerhalb der Arbeit<sup>1</sup>. So berichtet eine Führungskraft aus dem Servicebereich:

„Und wenn ich zu Hause bin, und das merk ich bei meinen Kindern, es gibt nur mehr Schlüsselerlebnisse und dann sag ich, Mensch, das hast du gar nicht mitgekommen, das wäre so wichtig. Und wenn ich dann zu Hause mal bin aus irgendeinem Grund, sagen wir mal, ich hab jetzt zwei Tage frei, dann wird mir bewusst, dass ich gar nicht in den Ablauf reinpasse. (...) Also soll man sagen, entweder aussteigen oder mit leben, da muss ich die Balance noch finden, und ich weiß nicht wie, das ist ein Hauptpunkt, wo ich sage, wo immer noch Handlungsbedarf ist.“ (E6, 202)

Während die Beschäftigten also zum einen nach wie vor eine Idealvorstellung von guter Arbeit verfolgen, die im Wesentlichen von hohen Autonomie- und Freiheitsgraden sowie einer kollegialen Arbeitsatmosphäre geprägt ist, wird zum anderen deutlich, dass sie sich mit einem starken Belastungspotential konfrontiert sehen, das ihnen die Realisierung ihrer Ansprüche in sehr vielen Fällen unmöglich macht.

So viel zur Wahrnehmung und zum Erleben der Situation durch die Beschäftigten. Was sind nun aber die konkreten Umstände und Entwicklungen, welche diese Situation prägen? Aus unserer Sicht sind dafür zwei Aspekte von zentraler Bedeutung:

Zum einen geht aus unseren Analysen hervor, dass gegenwärtig verschiedene Faktoren zusammenspielen, welche Arbeit in der IT-Branche unter veränderten Vorzeichen stattfinden lässt, als dies noch zu Boomzeiten der Branche der Fall war. Damit verändern sich die Arbeitsverhältnisse grundlegend.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt betrifft die für die IT-Industrie typische Form der Leistungssteuerung und Kontrolle, welche die Verantwortlichkeit für die Ursachen „schlechter Arbeit“ in der Wahrnehmung der Beschäftigten so verschiebt, dass sie sich selbst als Ursache des Problems begreifen.

---

<sup>1</sup> Wir haben unser empirisches Material auch unter einer Gender-Perspektive ausgewertet. Die Ergebnisse lassen sich nachlesen in Boes/Trinks (2005): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten in der Genderperspektive. In: Maria Funder; Steffen Dörhöfer; Christian Rauch (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? - Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, Rainer Hampp Verlag, München/Mering, S. 283-304.

Beide Aspekte möchte ich nun etwas genauer erläutern.

### **3 Autonomie in Gefahr: Schwindende Primärmacht bei erlebter Verantwortung**

#### **3.1 Zeitdruck, Prekaritätserfahrung, Industrialisierung**

Die besondere Belastungssituation für Beschäftigte in der IT-Industrie resultiert aus unserer Sicht in erster Linie aus dem Zusammenspiel von drei zentralen Belastungsfaktoren:

1. eine Extensivierung der Arbeitszeit im Sinne überlanger Arbeitszeiten sowie eine Intensivierung der Arbeitszeit in Form von Zeitdruck.
2. eine sich auch auf bisher als sicher geglaubte Beschäftigungsbereiche ausweitende Prekaritätserfahrung.
3. eine zunehmende Standardisierung und Industrialisierung der Arbeit.

Während die zunehmende Prekaritätserfahrung und Standardisierung bzw. Industrialisierung relativ neue Entwicklungen sind, stellen lange Arbeitszeiten und Zeitdruck eine Belastungsform dar, welche in dieser Branche zumindest phasenweise schon immer vorhanden war. Mittlerweile wirkt diese Art der Belastung allerdings in verschärfter Weise.

In der Boomphase, so beschreiben es uns viele Beschäftigte, war die Arbeitszeit oft eine untergeordnete Größe in ihrem Bestreben nach Verwirklichung in der Arbeit. Mehr noch, für manche fungierte das Unternehmen als Familienersatz und eine Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit schien vielen überholt und als altes Denken. Die Entgrenzung von Arbeit und Leben (Kratzer 2003) hatte Hochkonjunktur und 60 Stunden Arbeit die Woche wurden nicht als 60 Stunden Abzug vom Leben, sondern als entscheidender Kick in einer aufregenden Welt erlebt (vgl. Pongratz/Voß 2003). Nach einer Phase der Euphorie waren die Ambivalenzen des neuen Zeitregimes jedoch nicht mehr zu übersehen. Die Beschäftigten haben zu weiten Teilen dieses Stadium nun längst hinter sich gelassen. Statt um die Befreiung von der Stechuhr kämpfen sie nun um die Begrenzung der Arbeitszeit und eine Entmischung von Arbeit und Leben. Gerade in diesem Punkt formulieren sie manifeste Interessenpositionen und vielen gelingt es, diese auch zu realisieren. Das heißt nicht, dass sie das Interesse aufgegeben haben, dass Arbeit Raum für die Verwirklichung als ganzer Mensch bieten soll (vgl. Peters 2004). Es zeigt vielmehr, dass die Protagonisten eines neuen Zeitregimes in der IT-Industrie mittlerweile ein paar Jahre älter geworden sind, jetzt Familie haben und die Grenzen der körperlichen Belastbarkeit intensiver spüren. Darüber hinaus machen die Beschäftigten zunehmend die Erfahrung, dass sozialintegrative Momente der Unternehmenskultur dem Rotstift zum Opfer fallen und – sehr viel grundlegender – der einstmals in den branchenbestimmenden Unternehmen geltende psychologische Vertrag zwischen

Management und Beschäftigten aufgehoben scheint. Den Beschäftigten ist bewusst geworden, dass der Mensch nun nicht mehr im Mittelpunkt steht.

Deutlich wird dies in erster Linie durch eine weit greifende Prekaritätserfahrung in vielen Beschäftigtenbereichen. Für die Mitarbeiter markieren die Entlassungen in vielen Unternehmen einschneidende Erschütterungen und der zum Teil schleichende Personalabbau sorgt für eine tiefe Verunsicherung. Gerade die Mitarbeiter in den vergleichsweise jungen aufstrebenden Unternehmen haben meist erstmals die Erfahrung gemacht, dass auch sie von Entlassungen betroffen sein könnten. In fünf der sechs Unternehmen wurde von Personalabbau berichtet. Der Mythos der Winner-Branche ist verloren gegangen und die eigene Ersetzbarkeit wird für viele plötzlich erfahrbar. Mit der Krise in der IT-Industrie haben sich insgesamt die Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten verschlechtert und damit die Kräfteverhältnisse in den Unternehmen deutlich verschoben. Für sich selbst reklamieren viele Beschäftigte zwar noch vergleichsweise gute Chancen, überhaupt eine Stelle zu finden. Zugleich gehen sie aber mehrheitlich davon aus, dass sie bei einem Arbeitsplatzwechsel Abstriche machen müssten. Eine gleichwertige Stelle erwartet gegenwärtig keiner der von uns befragten Mitarbeiter.

Gleichzeitig befindet sich die Branche derzeit in einer Phase der Industrialisierung, die umfassende Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsanforderungen aber auch mit Blick auf die Freiheitsgrade der Beschäftigten im Arbeitsprozess mit sich bringt. Dieser Industrialisierungsprozess basiert wesentlich auf der Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen und der Durchsetzung herstellerunabhängiger Technikstandards. Programmiertechniken und Entwicklungstools werden zunehmend vereinheitlicht und liefern die Grundlage für die Rationalisierung von Arbeitsprozessen und -abläufen in den Unternehmen. Die verstärkte Segmentierung der Software-Entwicklung und arbeitsteiligere Formen der Arbeitsorganisation führen dazu, dass viele dieser entstehenden Teilprozesse hinsichtlich ihrer Kosten und Effizienz in neuer Weise ausgeleuchtet werden können. Für viele, gerade hochqualifizierte, Beschäftigte verändert sich dadurch zweierlei: Zum einen verändert sich der Zuschnitt ihrer Tätigkeitsbereiche. Viele Softwareentwickler bedauern es, dass sie statt wie früher Entwicklungsprojekte in ihrem gesamten Ablauf betreuen zu können, nun nur noch für Teilaufgaben zuständig sind. Sie erleben das oftmals als einseitige Einschränkung. Zugleich erfahren sie, dass viele ihrer Aufgaben verteilbar und damit grundsätzlich auch auslagerbar werden. Dadurch wird den einstmalig sehr privilegierten Beschäftigtengruppen nun ihre eigene Austauschbarkeit bewusst.

Sowohl die Prekaritätserfahrung wie auch die zunehmende Industrialisierung der Branche sorgen damit dafür, dass den Beschäftigten Primärmacht (Jürgens 1984) und damit auch Verhandlungsmacht bei der konkreten Ausgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen entzogen wird. Genau dies bildet jedoch die Grundlage für das Selbstbewusstsein, das notwendig ist, um auch Phasen intensiven Arbeitens mit hohem Zeitdruck und ausufernden Arbeitszeiten zum einen überhaupt als Bereicherung empfinden zu können und zum anderen auch die Möglichkeit zu haben, auf belastende Arbeitsbedingungen Einfluss zu nehmen.

Neben dieser Verschiebung der Kräfteverhältnisse in den Unternehmen und dem Verlust der Exit-Option für die Beschäftigten durch einen Job-Wechsel trägt jedoch noch ein ganz anderer Aspekt dazu bei, dass sich die Beschäftigten auch starkem Zeit- und Leistungsdruck zum Teil machtlos gegenübergestellt sehen: Es handelt sich hier um die spezifische Form der Kontrolle in vielen Bereichen der IT-Branche.

### **3.2 Kontrollmodus: Selbstzuschreibung von Verantwortung**

Im Gegensatz zu direkt kontrollierten Arbeitsformen wie in der Produktion, zeichnet sich die meist projektförmig organisierte Arbeit in der IT-Branche durch hohe Autonomie- und Freiheitsgrade aus. Hierin liegt zum einen ein wesentliches Merkmal guter Arbeit, zugleich aber auch das Perfide in der spezifischen Belastungssituation der IT-Beschäftigten. Auch wenn sich die Beschäftigten der Gegensätzlichkeit ihrer Interessen zu denen des Unternehmens und auch der Legitimität ihrer Interessen in zunehmendem Maße bewusst werden, fühlen sie sich dennoch in großem Umfang persönlich für die Bewältigung starken Arbeitsanfalls verantwortlich. Sie begreifen ihren erhöhten Arbeitsaufwand vor dem Hintergrund einer verschärften Wettbewerbssituation als notwendig, wenn sie ihren Arbeitsplatz dauerhaft bewahren wollen.

Dahinter steht eine Form der Leistungssteuerung, die bewusst eine weitgehende Selbstorganisation der Beschäftigten mit scheinbar objektiven Rahmenbedingungen, wie etwa restriktiven Kundenanforderungen, in Konfrontation bringt. Damit ist der zentrale Referenzpunkt für das Arbeitshandeln der Beschäftigten der „Markt“, der insofern sozial konstruiert ist, als er auf der Basis zusammengestellter Informationen bezüglich der Abläufe und der Wertschöpfung des Unternehmens beruht. Dabei erhält der Druck von Außen, wie etwa Kundenanforderungen oder die Marktentwicklung, der Tendenz nach den Charakter von Naturgesetzen. Die Beschäftigten spüren das und sind zunehmend bemüht, demgegenüber eine eigene Interessenposition zu formulieren. Dies mündet bei vielen Beschäftigten in einer neuen Form der arbeitnehmerorientierten Interessenidentität. Zugleich fehlt ihnen dabei aber bisher häufig eine gelebte Praxis der kollektiven Artikulation und Durchsetzung ihrer Interessen.

Insgesamt entsteht so eine komplexe arbeitspolitische Gemengelage, deren zukünftige Charakteristik noch nicht abschließend vorherzusehen ist.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus ziehen, um für die Gestaltung guter Arbeit die Weichen richtig zu stellen?

## **4 Schlussfolgerungen für eine „Gute Arbeit“(s)politik**

Lange Zeit sah es so aus, als würde gute Arbeit in der IT-Industrie im Selbstlauf erzeugt werden. Die großen Verteilungsspielräume in der Boomphase und das hohe Primärmachtpotential der Beschäftigten bildeten hierfür wichtige Voraussetzungen. Seit dem Eintritt der Krise hat sich diese Situation jedoch grundlegend gewandelt. Was ehemals durch die Exit-Drohung der Beschäftigten vergleichsweise leicht durchgesetzt werden konnte, muss heute unter sehr viel schwierigeren Bedingun-

gen erstritten werden. Hinzu kommt, dass ein erhöhter Kostendruck und die Industrialisierung die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten in der Arbeit einschränken.

Dies bedeutet, dass die Schaffung guter Arbeit einer aktiven politischen Gestaltung bedarf. Dass die Beschäftigten sich nicht mehr selbst vertreten können, wissen sie. Es kommt jetzt darauf an, gemeinsam mit ihnen ein Konzept zu entwickeln, wie sie die Bedingungen ihrer Arbeit unter veränderten Bedingungen positiv beeinflussen können. Dies erfordert arbeitspolitisch eine Strategie, die die Beschäftigten aktiv mit einbezieht und nicht über ihre Köpfe hinweg geht. Die Beschäftigten wollen keine Stellvertreter zur Durchsetzung ihrer Interessen, sondern wünschen sich vielmehr eine Arbeitskultur, welche sie stärkt und Selbstbestimmung fördert.

## Literatur

- Heidenreich, Martin; Töpsch, Karin (1998): Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 13-44.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: U. Jürgens; F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft 5, S. 58-91.
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 2. Berlin: edition sigma.
- Kotthoff, Hermann (2001): Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder Value. Zwischen Verbetrieblichung und Entbetrieblichung. <http://www.forba.at/files/news/referate/kotthoff.pdf>, Stand 2002.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. IAT-Report 2006-04, Gelsenkirchen.
- Peters, Klaus (2004): Ein Interessengegensatz auf Seiten der Arbeitnehmer als neues Grundproblem gewerkschaftlicher Politikentwicklung. In: Sauer, Dieter; Peters, Klaus; Schmidt, Angela; Döhl, Volker; Kratzer, Nick; Stadlinger, Jörg (2004): Vorstudie: Wie weiter mit ‚Arbeiten-ohne-Ende‘? Dokumentation der Präsentation. <http://www.isf-muenchen.de/pdf/vorstudiearbeitenohneende.pdf>
- Pongratz, Hans; Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Raeder, Sabine; Grote, Gudela (2001): Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: Arbeit 3, S. 352-364.
- Rousseau, Denise (1995): Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Scholz, Christian (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Weinheim: Wiley-VCH.
- Städler, André; Feseker, Klaus; Lange, Hellmuth (2004): Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft. In: Arbeit 13, S. 148-163.