

## Institutionalisierung von Herrschaft in neuen Dienstleistungsfeldern - das Beispiel der Internetindustrie

Wolf, Harald

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wolf, H. (2006). Institutionalisierung von Herrschaft in neuen Dienstleistungsfeldern - das Beispiel der Internetindustrie. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 3693-3699). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-142614>

### 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.

# Institutionalisierung von Herrschaft in neuen Dienstleistungsfeldern – das Beispiel der Internetindustrie

*Harald Wolf*

Die Internetindustrie galt bis vor kurzem als Paradebeispiel für moderne wissensintensive Dienstleistungsfelder: für eine neuartige Innovationsdynamik (Stichwort »New Economy«), für Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit und Organisation. Auch wenn nach ihrer Krise in den letzten Jahren Ernüchterung eingetreten ist: Die Branche hat sich als eigenständiger Wirtschaftsfaktor etabliert und spielt eine wichtige Rolle als Dienstleister für zunehmend internetbasierte Wirtschaftstätigkeiten. Ihre Entwicklung verdient unser Interesse in mehrfacher Hinsicht: im Hinblick auf die neuen Arbeitsformen etwa oder im Hinblick auf die Entgrenzung von Arbeits- und Lebensbedingungen oder auch im Hinblick auf die besonderen Kontroll- und Herrschaftsformen, die sich hier herausbilden.

Mein Beitrag beschränkt sich auf diesen letzten Punkt. Auf Basis von Befunden einer im Rahmen des Forschungsverbundes »Grenzen der Entgrenzung von Arbeit« am Soziologischen Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität Göttingen (SOFI) durchgeführten empirischen Untersuchung frage ich nach den spezifischen Herrschaftsstrukturen in Organisationen des neuen Dienstleistungsfeldes Internetindustrie. Damit bewegt man sich vor dem Hintergrund einer Debatte, die hauptsächlich auf die »Vermarktlichung« und/oder eine interne wie externe »Vernetzung« von Organisationen schaut – für beides schien gerade dieses Feld gutes Anschauungsmaterial zu liefern. Statt dessen, so will ich im zweiten Teil meines Beitrags darlegen, zeigen sich Tendenzen einer »marktgetriebenen Bürokratisierung« sowie, das ist Thema des dritten Teils, einer mit wachsenden technischen Kontrolloptionen einhergehenden »Informatisierung«. Beginnen möchte ich aber mit einigen Hinweisen zur Branche und zur empirischen Grundlage meiner Überlegungen.

## 1. Internetindustrie und Arbeitsorganisation bei Internetdienstleistern: Untersuchungsfeld und empirische Basis

Längst ist die Kommerzialisierung – im Zeichen von Online-Handel, Werbung, Entertainment – der zentrale Charakterzug des World Wide Web. Multinationale Informations- und Kommunikationstechnologie- und Medienkonzerne sind die wichtigsten Rahmen- und Regelsetzer für die globalen Internetaktivitäten; zunehmend sind auch große IT- und Softwarefirmen neben ihrem Kerngeschäft im Bereich der neuen Medien tätig. Zugleich aber bildete sich innerhalb dieses Rahmens eine eigenständige Internet- und Multimedia-Branche heraus (Ladendorff 2003; Michel 2002). Bei ihren Produkten und Dienstleistungen steht der Online-Sektor – mit der Gestaltung von Websites, Bannerwerbung etc. – im Vordergrund, immer wichtiger werden Bereiche wie E-Commerce und E-Learning. Die Einflüsse auf diese neue Branche sind heterogen, das prägt auch ihr Gesicht. Das Internet ist ein Hybridmedium, komponiert aus einer neuen Kommunikationstechnologie und Schrift-, Bild- oder Ton-Medium. Entsprechend kann man von einer Hybridbranche sprechen. Die wichtigsten Herkunftsbranchen, die in diese Komposition eingingen, waren die Werbung (auch das Verlags- und Graphikgewerbe) und die Informationstechnologie.

In unserer Untersuchung haben wir uns auf eine Unterkategorie des Unternehmertyps konzentriert, den Rosabeth Moss Kanter (2001: 2) als »Dotcomenabler« bezeichnet: nicht auf die auch zu diesem Typ zählenden »Technologie-Provider« (wie *Sun*, *Cisco* etc.), sondern auf »Internet-Service-Provider« (»Internet-Dienstleister«), verstanden als Unternehmen, die andere Unternehmen (hauptsächlich durch Konzeption, Software-Produktion und Beratung) zur Nutzung des Internet befähigen. Ausgeschlossen sind damit auch die so genannten »Dotcoms« (wie *eBay*, *Amazon* oder *Yahoo*) mit ihren Online-Geschäftsmodellen sowie Unternehmen, die Internet-Dienstleistungen »in-house« für sich selbst erbringen. Die quantitative Vermessung dieses Segments der Internetindustrie ist momentan noch schwierig. Für die Zahl der Beschäftigten schwanken die Angaben zwischen 72.000 (Michel 2002: 32) und 151.000 Beschäftigten für das Jahr 2001 (Krafft 2001: 5), wobei die erstgenannte Zahl realistischer sein dürfte. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Unternehmen ist gering, sie dürfte zwischen zehn und fünfzehn Beschäftigten liegen. Obwohl auch einige Unternehmen mit mehreren Hundert Beschäftigten entstanden, bleibt die Branche doch von Klein- bis Kleinstunternehmen geprägt.

Das SOFI-Projekt, an dem Nicole Mayer-Ahuja und ich arbeiten, trägt den Titel »Arbeitsorganisatorische Varianten von Autonomie und Bindung bei *Wissensarbeit*« und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Förderschwerpunkts »Zukunftsfähige Arbeitsforschung« finanziert. Es ist zugleich

Teilprojekt im vom SOFI koordinierten Forschungsverbund »Grenzen der Entgrenzung von Arbeit« (Wolf/Mayer-Ahuja 2002). Wir haben in diesem Projekt unter anderem zwölf Intensivfallstudien bei Internetdienstleistern durchgeführt. Einer Zwischenauswertung, aus der ich schöpfe, lagen rund 40 leitfadengestützte qualitative Interviews mit Beschäftigten, 20 mit Managern und 10 mit Branchenexperten zugrunde (Mayer-Ahuja/Wolf 2004).

Die beiden Formen einer Institutionalisierung von Herrschaft, auf die wir stießen, kann man mit den Begriffen »marktgetriebene Bürokratisierung« und »Informatisierung« umschreiben.

## 2. Herrschaftsaufbau durch marktgetriebene Bürokratisierung

Von entscheidender Bedeutung für die Organisationsentwicklung der untersuchten Firmen ist, dass sich nahezu alle Umweltparameter radikal verändert haben. In der durch den Börsen-Hype geprägten Konstitutionsphase der Branche stand für die Unternehmensfinanzierung relativ viel Risiko- und Leihkapital zur Verfügung. Das schuf starken Druck auf rapides Umsatz- und Beschäftigungswachstum. Man war an der Entwicklung der neuesten, verheißungsvollsten Technologie beteiligt, deren medientechnologisches Charisma, wie man es nennen könnte, war auf dem Höhepunkt. Die Öffentlichkeit hatte hohe, aber unbestimmte Erwartungen, es herrschte die New-Economy-Ideologie. Die Kunden waren unerfahren, hatten geringe Vergleichsmöglichkeiten für die angebotenen Lösungen. Qualitäts- und Kostenstandards wie in reifen Branchen existierten nicht. Diesem Kontext gut angepasst waren die mitvermarkteten Leitformeln der Organisationsgestaltung: Kreativität, Freiheit, Entgrenzung starrer Strukturen, *fun*.

In kürzester Zeit waren zum Teil Unternehmen mit bis zu 1.000 Beschäftigten aus dem Boden gestampft, denen solche Leitformeln zumindest als Legitimationsfassade gegenüber Geldgebern, Kunden und Öffentlichkeit dienten. Seit der Börsenkrise 2000/2001 und wachsender Finanzierungsprobleme haben vor allem diese großen Internet-Dienstleister teils drastische Personalkürzungen vorgenommen oder gingen Pleite. »Konsolidierung«, »organisatorische Neuausrichtung« oder »Restrukturierung« sind nun angesagt. Parallel zur Veralltäglichen der Internet-Nutzung kommt es auch zu einer Veralltäglichen jenes ursprünglichen technologischen Charismas. Die Technologie hat sich rasch in Richtung »normale«, zudem inzwischen relativ komplexe IT-Technologie weiter entwickelt. Auf dem Absatzmarkt sehen die Firmen sich erfahreneren und kritischeren Kunden gegenüber, die deutlich kleinere Budgets zu vergeben haben. Die Öffentlichkeit ist ernüchtert, zeitweilig herrschte eine Anti-New-Economy-Stimmung. Dem entspre-

chen veränderte Leitformeln wie Seriosität, Kostenbewusstsein, Qualität, bewährte Managementmethoden.

Diese veränderten Umweltbedingungen schlagen sich recht unmittelbar in rigideren Anforderungen an die Formalorganisation der Betriebe nieder. Und diese Anforderungen werden – zum Teil vom Management als solche antizipiert, zum Teil direkt – von Kundenseite in Anschlag gebracht. Die internen Organisationsabläufe sollen strikter definiert und dokumentiert, entsprechende Zuständigkeiten festgeschrieben, Qualitätstests und -kontrollen eingeführt werden. Dies läuft auf eine Formalisierung der Organisation hinaus, die mit einer stärkeren Betonung von Entscheidungshierarchien einhergeht. In ironischer Zuspitzung kann man dies marktgetriebene Bürokratisierung nennen. Damit soll betont sein, dass sich das Wechselverhältnis von Markt und Organisation hier offensichtlich gerade nicht durch gegenseitige Substitution – »mehr Markt = weniger Organisation« –, sondern durch gegenseitige Steigerung auszeichnet: Je unmittelbarer die Abhängigkeit vom Markt, desto stärker die Tendenz interner organisatorischer Strukturierung und Hierarchisierung. Vielleicht ist das ja verallgemeinerbar.

Eine neoinstitutionalistische Erklärung bietet sich an (Hasse/Krücken 1999; Walgenbach 1999). Es findet eine Internalisierung extern geltender Rationalitätsstandards statt – mit der Konsequenz des Aufbaus von Herrschaftsstrukturen. In der Ausnahmephase des Börsen-Hype offenbar zeitweilig außer Kraft, werden jene Standards inzwischen umso alternativloser in Szene gesetzt. Ein Beispiel für solche Mechanismen sind die ISO-Zertifizierungen, die von Betrieben angestrebt werden, um den Kunden gegenüber anerkannte Qualitätsausweise vorzeigen zu können. Die Zertifizierung setzt bestimmte formal-organisatorische Strukturen, die Orientierung an einem vorgegebenen formalen Aufbau- und Ablaufmodell voraus. Ein weiteres Beispiel, das sich ähnlich auswirkt, ist die Kundenerwartung, dass die Geschäftsbeziehungen auf einer ihnen »angemessen« erscheinenden Ebene von Positions- und/oder Fachautorität anzusiedeln sind. Hierarchisch herausgehobene und gestufte Positionsdefinitionen und -bezeichnungen werden dadurch, wenn nicht sogar überhaupt erst geschaffen, so doch wirksam stabilisiert und legitimiert.

Es gibt neben dem Absatzmarkt noch einen weiteren Marktausschnitt, wo das Verhältnis von Markt und Organisation ganz ähnlichen Mustern zu folgen scheint, nämlich der Arbeitsmarkt, genauer: die stärkere Gewichtung von Marktbeziehungen auch hier, sobald so genannte »Freelancer« oder freie Mitarbeiter auf Werkvertragsbasis für den Betrieb tätig werden. Der Einbau von Marktelementen von dieser Seite führt dazu, dass der betriebliche Kontrollaufwand deutlich steigt. Es entsteht zusätzlicher Druck auf eine systematischere – im Zweifelsfall hierarchischere – Steuerung und Dokumentation von Projektverläufen, um nicht in Abhängigkeit vom Freelancer-Wissen zu geraten. Schon aus diesen Gründen vermeiden die meisten Firmen es, wo sie können, »freie Mitarbeiter« einzusetzen. Ihr Anteil an den

Arbeitskräften der Internetbranche ist daher auch viel geringer, als oft angenommen wird (zwischen 10% und maximal 20%).

### 3. Herrschaftsaufbau im Zuge der Informatisierung von Produkt und Arbeitsprozess

Es kommt hinzu, was Stefan Kühl (2002) »kaschierte Taylorisierungsphantasien« genannt hat: Technizistische Rationalisierungskonzepte von Informatikern. Sie gewinnen an Boden, weil Produkte und Dienstleistungen »gereift« sind und sich verändert haben: Die informationstechnologische Komplexität des Produkts ist gewachsen, weshalb die Funktionen Software/Programmierung stark an Bedeutung gewonnen haben. Damit wächst auch der Anteil der IT-Fachleute an den Beschäftigten und deren betriebliche Machtposition. Je wichtiger ihre Tätigkeiten und ihre Rolle in den Organisationen sind, desto stärker setzt sich, so scheint es, die professionelle Problemlösungslogik dieser Beschäftigtengruppe auch in den Vorstellungen darüber durch, wie die Organisationen aufgebaut sein sollen.

Das aus der klassischen Softwareentwicklung bekannte Workflow-Management, rigidere Arten der Projektverfolgung und -steuerung gewinnen zunehmend an Bedeutung. Organisationsprobleme sollen mit Softwarelösungen bearbeitet werden. Dabei werden die Beziehungen zwischen den einzelnen Arbeitsfeldern präziser zu definieren und die Arbeitsabläufe über eine speziell entwickelte Software zu regulieren versucht. Es kommt zu einer systematischeren Informatisierung der Arbeitsprozesse, was mit erhöhten Kontrollpotenzialen einhergeht.

Ausübung, Stabilisierung und konkrete Ausprägungen der hierdurch ermöglichten Kontrolle hängen von betrieblichen Machtrelationen ab. In manchen Fällen zeichnet sich so etwas wie ein Kultur- und Machtkampf zwischen den so genannten »Kreativen« (Konzeptern und Designern) und den »Technikern« ab, in anderen verläuft der Wandel schleichend. Es bleibt insgesamt eine empirische Frage, wie stark er die Arbeitsbedingungen im Einzelnen tangieren wird.

### 4. Abschließende Bemerkungen

Zweierlei ist hier allerdings zu beachten. Die beschriebenen Phänomene sind in hohem Maße als Anpassung an extern institutionalisierte Deutungssysteme, Regeln und Rollen zu interpretieren. Dabei ist mit Unvereinbarkeiten oder Spannungen

zwischen diesen externen Vorgaben und internen Organisationserfordernissen oder -interessen zu rechnen. Eine mögliche Lösung besteht in der *Entkopplung* der realen Prozesse von den geltenden Leitideen: Legitimierte formale Strukturen werden als Rationalitätsfassade aufrecht erhalten, während die tatsächlichen Aktivitäten davon relativ unabhängig variieren können. Deshalb dürfen wir die skizzierten Tendenzen nicht vorschnell mit der ganzen Organisationsrealität gleichsetzen.

Und zweitens – diesen Punkt verstärkend – sollten diese Tendenzen uns nicht vorschnell dazu verleiten, von einer Normalisierung, von der Rückkehr zu sozusagen normalen Organisationsverhältnissen zu sprechen. Es gibt weitere Tendenzen und Phänomene, die in die Formierung der Herrschaftsordnung bei Internetdienstleistern als Elemente eingehen. So bleibt die bisher in der Diskussion über »entgrenzte« Arbeitsformen betonte »Informalisierung« von Herrschaft durch *Ver-gemeinschaftung* durchaus wirksam und unterfüttert oder dämpft die beschriebenen Entwicklungen. Nicht zuletzt auch Formen *direkter persönlicher Kontrolle*, die im kleinbetrieblichen Kontext schon immer eine besondere Rolle spielten, bleiben wichtig. Aber auch die egalitären und Selbstbestimmungs-Ideale aus der Aufbruchphase der Branche bleiben – selbst im Management – virulent und können gegebenenfalls als Gegengewicht oder Widerstandspotenzial wirksam werden.

Die Internetindustrie etabliert sich also als eine Wirtschaftsbranche, die dem Medienkapitalismus wichtige Komponenten seines Medianarsenals liefert. Parallel zur Veralltäglicung der neuen Medien (und ihres Charismas) kommt es zur Institutionalisierung altbekannter Organisationsprinzipien und Herrschaftsstrukturen. Das ist keine schlichte Rückkehr zur Normalität, sondern akzentuiert noch einmal den Hybridcharakter der Branche Internet, die auch sonst in mancherlei Hinsicht Neues mit Altem verbindet.

## Literatur

- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (1999), *Neo-Institutionalismus*, Bielefeld.
- Kanter, Rosabeth Moss (2001), *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Boston, Mass.
- Krafft, Lutz (2001), *Aktuelle Beschäftigung und Mitarbeiterbedarf bei Internet/E-Commerce-Gründungen in Deutschland*. Diskussionspapier, Stiftungslehrstuhl für Gründungsmanagement und Entrepreneurship, European Business School, Oestrich-Winkel, <http://www.e-startup.org/ergebnis.htm> (01.02.2001).
- Kühl, Stefan (2002), »Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarkt-orientierten Unternehmen«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 31, H. 3, S. 186–210.
- Ladendorff, Dierk (2003), »Sind Internet- und Multimedia-Dienstleister anders? Entwicklungstrends von Branche und Berufen«, in: Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (Hg.), *Arbeit und Organisation in neuen Medien und Kulturindustrie – Modelle für die Zukunft?* Göttingen, S. 17–28.

- 
- Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (2004), »Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern«, *SOFI-Mitteilungen*, Nr. 32, S. 79–98.
- Michel, Lutz P. (2002), »Arbeitsmarkt für »flexible Spezialisten«. Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen in der Konvergenzbranche Multimedia«, *Medien & Kommunikationswissenschaft*, Jg. 50, H. 1, S. 28–44.
- Walgenbach, Peter (1999), »Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie«, in: Kieser, Alfred (Hg.), *Organisationstheorien*, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln, S. 319–353.
- Wolf, Harald/Mayer-Ahuja, Nicole (2002), »Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Perspektiven der Arbeitsforschung«, *SOFI-Mitteilungen*, Nr. 30, S. 197–205.