

### Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten: Fokus Entwickler: Beitrag zum Workshop "Individuelles Interessenhandeln kontra kollektive Interessenvertretung? Ingenieure und Informatiker als Herausforderung an Betriebsräte" am 04. März 2004 im Internationalen Begegnungszentrum (Lichtenberghaus) der TU Darmstadt

Boes, Andreas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Konferenzbeitrag / conference paper

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

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Boes, A. (2004). *Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten: Fokus Entwickler: Beitrag zum Workshop "Individuelles Interessenhandeln kontra kollektive Interessenvertretung? Ingenieure und Informatiker als Herausforderung an Betriebsräte" am 04. März 2004 im Internationalen Begegnungszentrum (Lichtenberghaus) der TU Darmstadt.* (Arbeitspapier des Projekts ARB-IT2, 6). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-199351>

#### Nutzungsbedingungen:

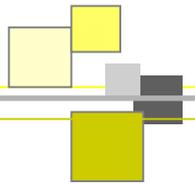
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen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

INTERESSEN UND INTERESSENHANDELN  
VON IT-BESCHÄFTIGTEN  
FOKUS ENTWICKLER

Beitrag zum Workshop:  
Individuelles Interessenhandeln kontra kollektive Interessenvertretung?  
Ingenieure und Informatiker als Herausforderung an Betriebsräte

am 04. März 2004

im Internationalen Begegnungszentrum (Lichtenberghaus)  
der Technischen Universität, Darmstadt



Arbeitspapier

des Projekts ARB-IT2

6

München, März 2004

---

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.

© 2004 by 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>

---

## Vorbemerkung

Den folgenden Ausführungen liegen vor allem zwei Projekte zugrunde:

- **Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie (ARB-IT1):** Im Rahmen dieses Projekts haben Andrea Baukrowitz und ich im Zeitraum 1998 bis 2002 eine Strukturuntersuchung der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie erarbeitet. Dazu wurden zwölf Unternehmen in den unterschiedlichen Marktsegmenten der Branche untersucht und insgesamt ca. 150 Interviews durchgeführt. Gezeigt wurde, dass die Arbeitsbeziehungen sehr differenziert zu betrachten sind. Von einer allgemeinen Erosion der Mitbestimmung kann keineswegs die Rede sein. Wir erleben vielmehr einen Formwandel der Arbeitsbeziehungen dergestalt, dass das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten zur zentralen Stellgröße der weiteren Entwicklung wird.
- **Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – Interessenhandeln der Beschäftigten (ARB-IT2):** Im Mittelpunkt dieses Nachfolgeprojekts, das seit 2002 am ISF München bearbeitet wird, stehen die Beschäftigten und deren individuelles Interessenhandeln. Wir analysieren daher die Arbeitsbeziehungen gewissermaßen von „unten nach oben“. Individuelles Interessenhandeln, so unsere Ausgangsüberlegung, ist ein inhärentes Moment des Arbeitsprozesses. Gerade aufgrund der Handlungsspielräume, die IT-Beschäftigte bei der Ausführung ihrer Arbeit haben, sind sie zentrale Akteure der Ausgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen – und zwar unabhängig davon, ob es eine verfasste Mitbestimmung und kollektivvertragliche Regelungen im Unternehmen gibt oder nicht. Unsere Untersuchung stützt sich auf die Analyse in sechs Fallunternehmen und stellt Befragungen mit IT-Beschäftigten in den Mittelpunkt. Zusammengefasst werden etwa 60 Interviews ausgewertet. Die Mehrzahl davon sind Gespräche mit Beschäftigten. Die wichtigsten Beschäftigtengruppen, nämlich Entwickler, Berater, Servicetechniker, Rechenzentrumsfachleute, Vertriebsmitarbeiter, Mitarbeiter aus den administrativen Bereichen sowie untere Führungskräfte kommen hier zu Wort.

## Neue Beschäftigtentypen – nicht nur eine Frage für die IT-Industrie ...

Im Jahre 2001 referierten Andrea Baukrowitz und ich im Rahmen eines Workshops der Kooperationsstelle hier in Darmstadt. Wir waren darüber verwundert, wie groß gerade das Interesse aus der klassischen Industrie und insbesondere aus der Automobilindustrie an unserem Vortrag war. Die Teilnehmer aus diesen Branchen erklärten uns ihr Interesse wie folgt: In den letzten Jahren habe sich die Beschäftigtenstruktur auch in den großen Automobilstandorten deutlich verändert. Der Anteil der Beschäftigten in den Entwicklungsbereichen übersteige teilweise bereits den der Mitarbeiter in den Fertigungsbereichen. Verstärkt seien sie mit hochqualifizierten Beschäftigtentypen konfrontiert, die eine besondere Herausforderung an die betriebliche und gewerkschaftliche Politik stellten.

Ihre wichtigsten Fragen an uns waren: Wie ticken diese Beschäftigtengruppen? Welche Interessen haben sie? Und was erwarten sie von den Betriebsräten?

Wir haben diese Fragen mit Blick auf die IT-Industrie in den Mittelpunkt gestellt und verfügen auf der Basis des Projekts ARB-IT2 über differenzierte Ergebnisse zu diesen Themen. Heute nun möchten wir die Idee, dass diese Ergebnisse nicht nur für Betriebsräte und Gewerkschafter aus der IT-Industrie, sondern auch aus der Automobilindustrie sowie den angelagerten Ingenieurbüros von Interesse sein könnte, wieder aufgreifen.

Selbstverständlich gibt es große Unterschiede zwischen beiden Branchen. Insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Bedeutung, welche Betriebsräte und Gewerkschaften in den Branchen jeweils haben, müssen wir von unterschiedlichen Kulturen der Arbeitsbeziehungen ausgehen. Und dennoch vermuten wir, dass vieles, was wir gegenwärtig an Neuem in der IT-Industrie erleben, in seiner Bedeutung nicht auf diese Branche begrenzt ist. Wir glauben vielmehr, dass wir es hier mit Managementkonzepten, Arbeitsbedingungen und auch mit Beschäftigtentypen zu tun haben, die sowohl in den Entwicklungsabteilungen der Automobilindustrie als auch in den angelagerten Ingenieurbüros verstärkt anzutreffen sind. Sie stellen hier wie dort eine Herausforderung für Betriebsräte und gewerkschaftliche Politik dar. Der heutige Workshop mit Ihnen soll zeigen, ob wir mit dieser Vermutung richtig liegen!

Ich möchte Ihnen im folgenden empirische Ergebnisse zu Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten zur Diskussion stellen. Dabei stelle ich die Software-Entwickler in den Mittelpunkt meiner Ausführungen. Hier haben wir es mit Beschäftigten zu tun, die meist eine Hochschulausbildung in der Informatik oder dem Ingenieurwesen absolviert haben. Sie arbeiten in den Softwareentwicklungsabteilungen von Standardsoftwareherstellern oder als Spezialisten in Kundenprojekten. Für die Bemühungen von Betriebsräten und Gewerkschaften stellen sie neben den Servicetechnikern und Rechenzentrumsfachleuten vermutlich die Schlüsselgruppe für die Etablierung einer modernen Mitbestimmung in der IT-Industrie dar.

Meine Ausführungen gliedern sich wie folgt:

- Zunächst möchte ich Sie kurz mit der empirischen Basis meiner Ausführungen vertraut machen, damit Sie sich ein Bild davon machen können, welche Charakteristik die untersuchten Unternehmen im Vergleich zu den Unternehmen, aus denen Sie kommen, aufweisen.
- Im zweiten Schritt werde ich mich mit der Veränderung der „Großwetterlage“ in der IT-Industrie auseinandersetzen. Meine These ist hier, dass diese Branche mit Blick auf die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen am Beginn einer Zeitenwende steht.
- Im nächsten Schritt werden Detailanalysen der Interessen und des Interessenhandelns der IT-Beschäftigten zu zentralen Interessenbereichen vorgelegt.
- Im abschließenden Schritt geht es mir darum, die Ergebnisse hinsichtlich der Frage zusammen zu fassen, vor welche Herausforderungen Betriebsräte und Gewerkschaften gestellt sind.

## Einordnung des empirischen Feldes

Die IT-Industrie befindet sich seit einigen Jahren in einem dynamischen Prozess der Neustrukturierung. Die Situation in der Branche ist von Unübersichtlichkeit gekennzeichnet, die sich nicht zuletzt in unklaren Zuständigkeiten verschiedener DGB-Gewerkschaften ausgedrückt hat. Mit Blick auf das Leistungsspektrum besteht sie grob aus vier Segmenten. Die Unternehmen darin haben je verschiedene historische Bindungen an das System industrieller Beziehungen. In zwei Segmenten, nämlich den Segmenten Informationstechnik-Hardware und Telekommunikations-Hardware besteht mehrheitlich eine historische Bindung an das Verhandlungssystem der Metall- und Elektroindustrie. Das Segment Telekommunikationsdienstleistungen entstammt historisch betrachtet dem ehemaligen Verhandlungssystem Deutsche Bundespost. Das vierte Segment, der Bereich Software und IT-Dienstleistungen weist nur geringe historische Bindungen an Tarifverträge und Mitbestimmungsstrukturen auf.

Die ausgewählten Fallunternehmen stammen allesamt aus dem Marktsegment Software, IT-Dienstleistungen und IT-Beratung; also dem Bereich, welcher unseren Ergebnissen aus ARB-IT 1 folgend die höchste Wachstumsdynamik und die geringste Bindung an traditionelle Mitbestimmungsstrukturen aufweist. Gerade hier, so unsere Vermutung, sollte sich der Wandel der Arbeitsbeziehungen am deutlichsten zeigen. Und wenn die Mitbestimmung in Deutschland zukunftsfähig bleiben will, muss sie das gerade in diesem Marktsegment beweisen.

Mit Blick auf Mitbestimmungsstrukturen und Tarifverträge lassen sich die Fallunternehmen wie folgt gruppieren:

- Drei Unternehmen hatten zum Erhebungszeitpunkt weder einen Tarifvertrag noch einen Betriebsrat. Es handelt sich dabei um zwei mittelgroße Unternehmen, die wir als Lack-Turnschuh-Unternehmen typisieren, und ein kommunikatistisches Kleinunternehmen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in diesen Unternehmen liegt unter der Messbarkeitsgrenze.
- Ein Unternehmen verfügt über einen Betriebsrat, hat aber keinen Tarifvertrag. Es handelt sich dabei um ein mittelgroßes Lack-Turnschuh-Unternehmen, das ebenso wie die beiden vorher genannten Unternehmen dieses Typs keine gewachsene Bindung an das System industrieller Beziehungen aufweist. Hier liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter fünf Prozent.
- Weitere zwei Unternehmen haben sowohl einen Tarifvertrag als auch einen Betriebsrat. Hierbei handelt es sich um zwei große IT-Dienstleister, die wir entsprechend unserer Typisierung als ehemals fordistische Unternehmen einstufen. Sie haben eine traditionelle Bindung an das System industrieller Beziehungen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt bei 10 bzw. 15 Prozent.

## Krise als Beginn einer Gezeitenwende und Neuorientierung bei den Beschäftigten

Was bestimmt die „Großwetterlage“ in der IT-Industrie? Unsere Interviews in den IT-Unternehmen machen vor allem eines deutlich: Der Einbruch der Börsenkurse seit Mitte des Jahres 2000 und die danach folgende Stagnations- bzw. Krisenphase sind weit mehr als ein kurzfristiges Intermezzo, dem danach wieder ein Zurück zum Entwicklungsszenario der Boomphase folgen wird. Wir stehen vielmehr am Beginn einer Gezeitenwende, in deren Folge sich die Charakteristik der Branche grundlegend verändern wird.

Die Fakten zur wirtschaftlichen Entwicklung sind mittlerweile bekannt. Der Sturz der Börsenkurse signalisierte das Ende einer beispiellosen Boomphase der IT-Industrie. Unternehmen, die in den Jahren zuvor noch ein enormes Beschäftigungswachstum verzeichneten, stagnieren in ihrer Beschäftigungsentwicklung oder bauen sogar Personal im großen Stil ab. Dieser Krisenprozess hat mittlerweile auch das Wachstumssegment der IT-Industrie, den Bereich Software und IT-Service erreicht. Konnte hier im Gegensatz zu den drei übrigen Segmenten bis ins Jahr 2001 noch ein deutlicher Beschäftigungszuwachs erreicht werden, so ist die Entwicklung seitdem auch hier rückläufig.

Die Reaktionen des Managements auf die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat in den Unternehmen zu einer Erschütterung der bestimmenden Kultur geführt. Zentrale Momente der Sozialintegration fielen dem Rotstift zum Opfer. Die für die Mitarbeiter einschneidendste Erschütterung markieren die Entlassungen. Gerade die Mitarbeiter in den vergleichsweise jungen aufstrebenden Unternehmen haben meist erstmals die Erfahrung gemacht, dass auch sie von Entlassung betroffen sein könnten. In fünf der sechs Unternehmen wurde von Personalabbau berichtet. Diese Ereignisse markieren insbesondere in den Unternehmen, die in der Boomphase ihre Mitarbeiterzahl z.T. in einem Jahr verdoppelt haben, ein fundamentales Erlebnis im Bewusstsein der Beschäftigten. Der Mythos der Winnerbranche ist verloren gegangen und die eigene Ersetzbarkeit wird für viele plötzlich erfahrbar.

Es würde zu kurz greifen, die Erschütterungen in der Kultur der IT-Unternehmen allein als Ausdruck einer kurzatmigen Sparwut zu begreifen. Auch wenn wir den Eindruck hatten, dass hier im Einzelfall konzeptionslos und mit einem unzureichenden Verständnis für die vielschichtigen sozialen Erfolgsfaktoren neuer Unternehmenskonzepte gespart wurde, haben wir dennoch den Eindruck gewonnen, dass diese Maßnahmen insgesamt Ausdruck eines grundlegenden Strategiewechsels sind. Dieser greift insbesondere in den börsennotierten Unternehmen.

Die neue strategische Grundausrichtung ist Teil eines neuen Produktionsmodells, das im Kern mit einer neuen Qualität der Industrialisierung und der Internationalisierung der Dienstleistungsproduktion verbunden ist. Im Umgang mit den Mitarbeitern folgt die neue Strategie der Leitvorstellung: Die IT-Branche ist auf dem Weg zu einem „etablierten Player“. Sie durchläuft aus Sicht der Geschäftsführungen einen notwendigen Prozess der „Normalisierung“. Ein diese Unternehmen beratender Betriebswirtschaftsprofessor bringt die neue Linie programmatisch auf den Punkt:

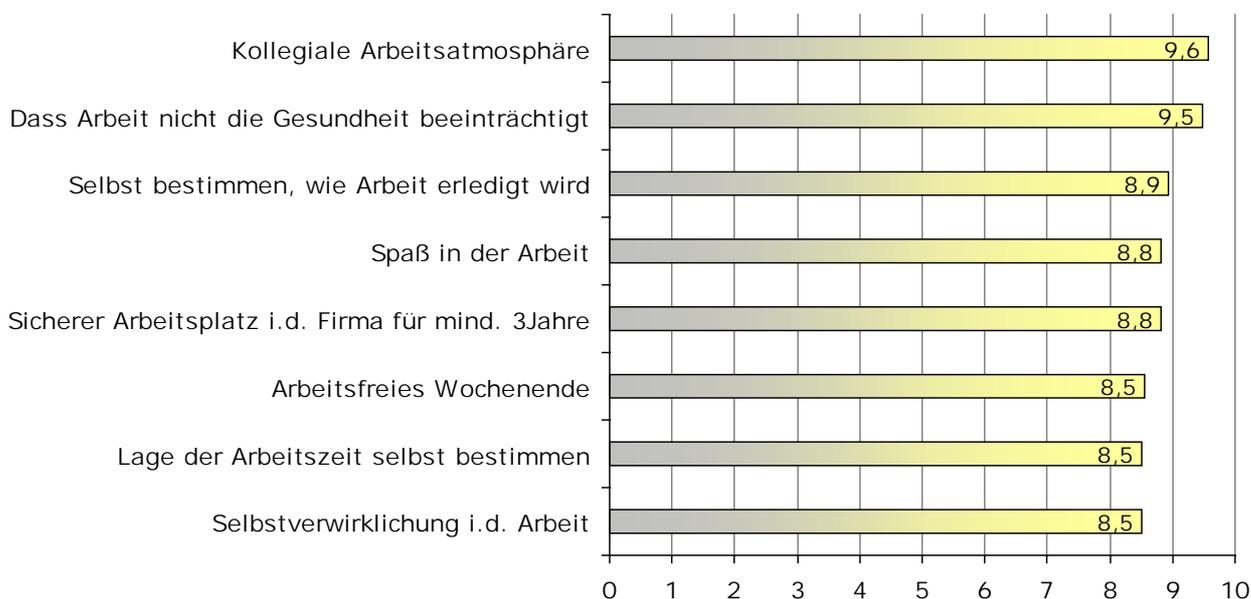
Seine Kernsätze lauten: „Schluss mit dem Gerede ‚Der Mensch steht im Mittelpunkt!‘“ und „Die Zeit der Stammplatzgarantien ist vorbei!“.

Die These einer Gezeitenwende in der IT-Industrie meint: Auch wenn sich die wirtschaftliche Situation wieder bessern sollte – ein Zurück zur Situation vor der Krise wird es nicht mehr geben. Die IT-Industrie ist in eine neue Phase eingetreten, in der sich auch die Arbeitsbeziehungen neu sortieren werden.

Die zentrale Frage der weiteren Ausführungen lautet: Wie gehen nun die Beschäftigten mit dieser Gezeitenwende um? Welche Bedeutung hat diese Entwicklung für deren Interessen und Interessenhandeln?

Mit Blick auf die Ansprüche und Interessen der IT-Beschäftigten scheint uns zunächst einmal folgender Befund wichtig: Die Versprechungen der neuen Unternehmenskonzepte sind für die Beschäftigten trotz gesunkener Realisierungsmöglichkeiten weiter prägend. Sie halten an ihren Ansprüchen an moderne Arbeit und Unternehmenskultur fest.

Dieser Eindruck prägt die große Mehrzahl der Gespräche, die wir geführt haben. Wir haben die Beschäftigten darüber hinaus gebeten, eine Zusammenstellung verschiedener Interessen in ihrer jeweiligen Bedeutung für sich zu bewerten. Das Gewicht konnte in einer Skala von 0 bis 10 zum Ausdruck gebracht werden. Die durchschnittliche Bewertung aller 33 ausgewerteten Beschäftigteninterviews wird hier für die wichtigsten acht Aspekte zusammengestellt.



Graphik 1: Hochgewichtete Interessen der IT-Beschäftigten (n=33)

In der aktuellen Diskussion häufig genannte Ziele wie Selbstbestimmung, Spaß und Selbstverwirklichung in der Arbeit sind ganz oben in der Liste zu finden. Auch das Interesse an einer individuellen Gestaltung der Arbeitszeit gehört hier hinzu. Die hohe Gewichtung dieser Aspekte zeugt von einer Arbeitseinstellung bei den IT-

Beschäftigten und von einer Arbeitskultur, die an den Versprechungen der neuen Unternehmenskonzepte orientiert ist.

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 Interesse „Dass die Arbeit nicht die Gesundheit beeinträchtigt“.

Die hohe Gewichtung des Interesses an einem sicheren Arbeitsplatz im Unternehmen für mindestens drei Jahre mag angesichts der wirtschaftlichen Situation nicht überraschend sein. Im Vergleich zur Situation in der Boomphase spiegelt sich darin aber ein Gesinnungswandel angesichts einer veränderten Arbeitsmarktsituation wider, der in seiner Bedeutung nicht zu hoch eingeschätzt werden kann.

Überrascht hat uns, dass das Interesse an einem freien Wochenende so weit oben auftaucht. 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.

## Detailanalyse Interessen und Interessenhandeln

Für fünf zentrale Interessenbereiche soll dieser generelle Trend weiter differenziert werden.

### Sicherheit des Arbeitsplatzes

Mit der Krise in der IT-Industrie haben sich Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten verschlechtert und damit die Kräfteverhältnisse in den Unternehmen deutlich verschoben. Gegenwärtig, so die Einschätzung der Unternehmensvertreter, ist der Arbeitsmarkt ein sehr „unternehmerfreundlicher“. Die Beschäftigten schätzen die generelle Arbeitsmarktsituation in der IT-Branche als schwierig ein. Eine gleichwertige Stelle erwartet gegenwärtig keiner der befragten Mitarbeiter.

Diese Veränderung bewirkt eine grundlegende Verunsicherung. Wichtig ist darüber hinaus, dass ein gerade für viele Hochqualifizierte in der IT-Industrie typischer Modus des Interessenhandelns durch die Verschlechterung der Arbeitsmarktchancen blockiert ist. Während in der Boomphase viele Mitarbeiter durch einen regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel Vorteile zu erreichen suchten, durch die Androhung eines Arbeitsplatzwechsels ihre Verhandlungssituation im Unternehmen verbesserten oder einfach Problemen in einer Firma ausweichen konnten, ist diese Exit-Option mittlerweile für die meisten nicht mehr vorhanden. Damit verlieren sie an Handlungsmöglichkeiten und „Primärmacht“ bei der Durchsetzung ihrer Interessen. Das ist allenthalben für die Beschäftigten spürbar. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes im Unternehmen wird daher zu einem Top-Thema für IT-Beschäftigte.

Dies zeigt sich insbesondere daran, dass unter den hochqualifizierten Beschäftigtengruppen gerade die „Job-Hopper“, deren Karrierekonzept sich in häufigen Stel-

lenwechsel manifestierte, die höchsten Werte beim Thema sicherer Arbeitsplatz im Unternehmen abgeben (Berater: 9,5 und untere Führungskräfte: 9,1).

Die etwas geringere Gewichtung dieses Interesses für die Entwickler (8,3) deutet darauf hin, dass diese Beschäftigtengruppe trotz insgesamt verschlechterter Arbeitsmarktchancen einen vergleichsweise guten Stand hat. Dieser gründet oft auf deren Expertenstatus. Aber auch hier deuten sich gegenwärtig Veränderungen an, welche die Arbeitsmarktchancen dieser Beschäftigtengruppe weiter unterminieren könnten. Verwiesen sei hier insbesondere auf das Thema Offshore-Outsourcing, das nicht zuletzt mit Blick auf die Verlagerung von Aufgaben aus dem Tätigkeitsbereich der Entwickler gegenwärtig breit diskutiert wird.

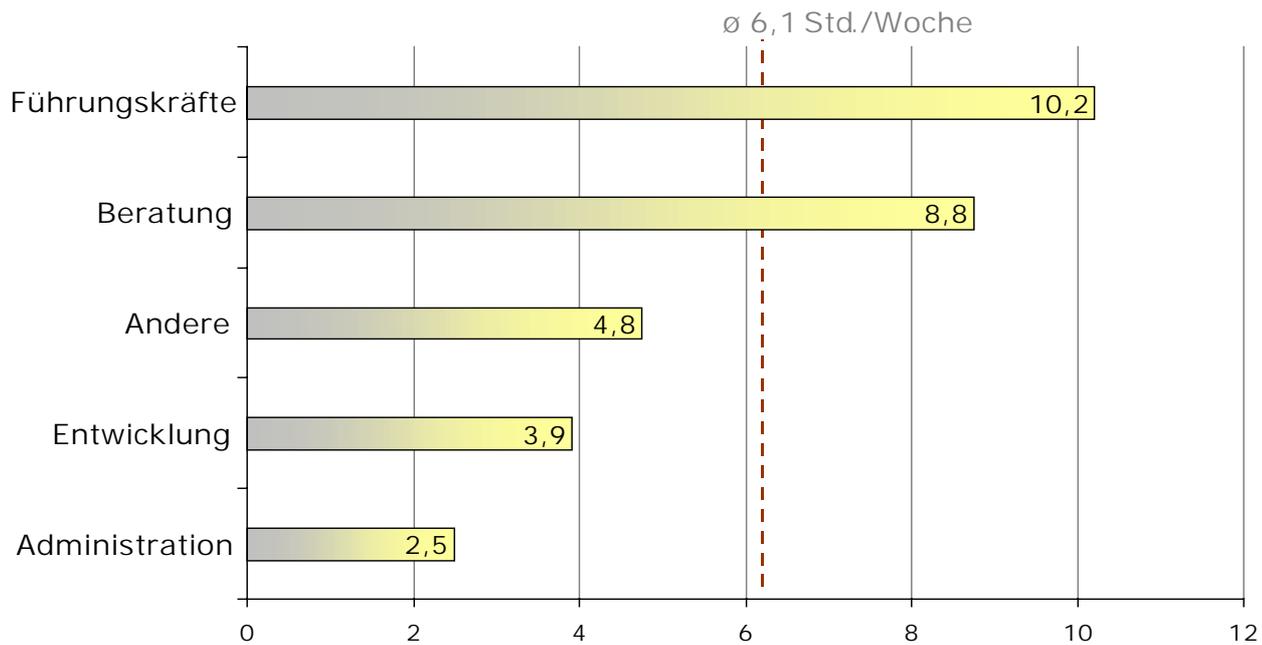
### Arbeitszeit – Lebenszeit

Das Thema Arbeitszeit – Lebenszeit ist ein hochbrisantes Thema für die IT-Beschäftigten. Viel stärker noch als bei unserer ersten Erhebung in den Jahren 1999/2000 formulieren sie hier eine manifeste Interessenposition. Wir haben bei unseren Interviews mit Blick auf das Thema Arbeit und Leben insgesamt den Eindruck gewonnen, dass sich hier das Bestreben abzeichnet, das Leben verstärkt gegen die Anforderung nach Extensivierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit zu behaupten. Viele Beschäftigte reflektieren ihre Erfahrungen in der Vergangenheit und kommen zu dem Entschluss, dass die Ausweitung der Arbeitszeit und die „Entgrenzung“ von Arbeit und Leben eine Grenze in ihren lebensweltlichen Ansprüchen und ihrer Gesundheit findet, die sie verteidigen müssen.

Dies manifestiert sich beispielsweise in der hohen Gewichtung des Interesses an einem freien Wochenende. Hier liegen die Berater (mit einem Durchschnittswert von 9,8) und die unteren Führungskräfte (Durchschnittswert 9,1) an der Spitze der Bewertung. Populär ausgedrückt könnte man sagen: Während die Mehrheit der Erwerbstätigen in Deutschland angeblich bereit ist, länger zu arbeiten (so jedenfalls das jüngste Umfrageergebnis von infratest dimap), gehen die IT-Beschäftigten in die umgekehrte Richtung und bemühen sich um eine Beschränkung des Arbeitstages und eine striktere Trennung beider Sphären. Dies korrespondiert mit einer geringen Bereitschaft, die Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten, zu nutzen (5,3).

Betrachtet man aber die real geleisteten Arbeitsstunden pro Woche, so wird deutlich, dass die Realisierung dieses Anspruchs den einzelnen Beschäftigtengruppen in sehr unterschiedlichem Umfang gelingt. Im Durchschnitt leisten die IT-Beschäftigten 6,1 Stunden mehr als sie vertraglich vereinbart haben. Das entspricht in etwa dem Schnitt aller hochqualifizierten Beschäftigten in Deutschland, wie wir kürzlich in einer repräsentativen Untersuchung gezeigt haben (Kratzer u.a. 2004).

Die folgende Abbildung der real geleisteten Mehrarbeitszeit pro Woche verdeutlicht: Gerade die Entwickler haben hier in den letzten Jahren ihre Interessen in weit höherem Maße durchsetzen können als Berater oder untere Führungskräfte.



Graphik 2: Durchschnittliche wöchentliche Mehrarbeitszeit verschiedener Beschäftigtengruppen (in Stunden; n=33)

Der Vergleich zwischen Entwicklern einerseits und Beratern andererseits verweist auf große Unterschiede hinsichtlich des Interessenhandelns der jeweiligen Beschäftigtengruppen. Es lohnt sich, diesen Unterschieden genauer auf den Grund zu gehen. Beide Gruppen haben i.d.R. hochflexible Arbeitszeitregime ohne feste Arbeitszeitvorgaben. Und dennoch sind sie nicht gleichermaßen selbstbestimmt bei der Festlegung von Lage und Dauer der Arbeitszeit.

Berater bewegen sich, da die meiste Zeit beim Kunden, in einem weitgehend fremdgesteuerten Arbeitszeitregime. In den Projektteams hat sich oft eine Arbeitszeitkultur durchgesetzt, die den Zehnstudentag als Norm ansieht. Deren Wunsch nach Beschränkung der Arbeitszeit konzentriert sich auf die Bewahrung des freien Wochenendes. Das ist ihnen „heilig“.

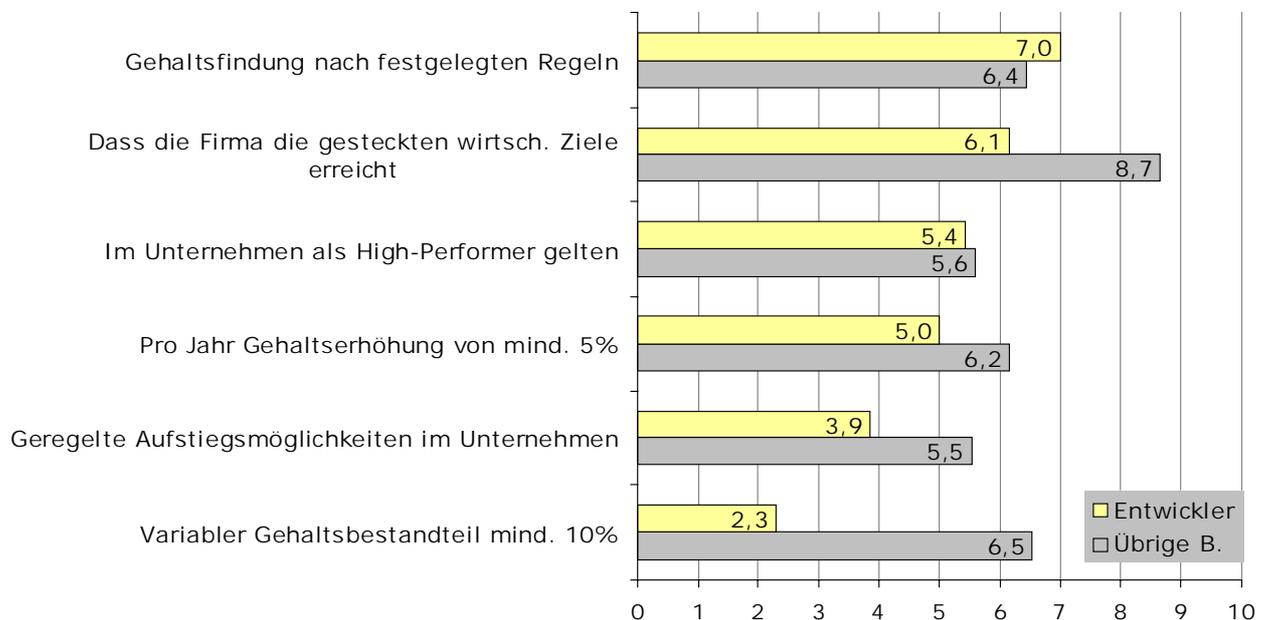
Anders die Entwickler. Im Gegensatz zu den meisten Beratern schreiben sie ihre Arbeitszeiten fast durchgängig auf, auch wenn das vom Unternehmen nicht gefordert wird. Sie signalisieren so, dass sie auf einem Ausgleich bestehen. Die Entwickler nutzen ihre Spielräume hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit in viel höherem Maße dazu, ihre Ansprüche an das Leben nicht zu kurz kommen zu lassen. Gerade bei diesen wird immer wieder thematisiert, dass sie im Vergleich zu der Boomphase deutlich weniger arbeiten und verstärkt darauf achten, dass das Leben neben der Arbeit nicht zu kurz kommt. Eine wichtige Stütze ist dabei die Einbindung der Entwickler in eine feste soziale Beziehungsstruktur mit den Kollegen. Während Berater oft als Vereinzelte Reisende in Sachen IT-Projekten sind und selten dauerhafte soziale Beziehungen zu Kollegen aufbauen können, sind Entwickler oft in tagtäglich erfahrbare Gemeinschaften eingebunden.

## Gehalt und Karriere

Hinsichtlich der Themen Gehalt und Karriere stehen die Beschäftigten stark unter dem Eindruck der aktuellen Krise und des allgemeinen Preis- und Margenverfalls in der Branche. Das erklärte Ziel des Managements ist es, das Gehaltsniveau und auch die Karriereerwartungen der Beschäftigten mittelfristig zu dämpfen und zu „normalisieren“. Das Thema „Offshoring“ wird nicht zuletzt aus diesem Grund mit viel Aufwand durch die Presse getrieben. Zugleich versuchen die Unternehmen die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten dadurch zu steigern, dass sie strategisch auf eine leistungsdifferenzierte Entlohnung setzen und variable Gehälter an das Erreichen von Zielen binden sowie insgesamt eine Kultur des „High-Performertums“ fördern.

Fasst man die Ergebnisse diesbezüglich zusammen, so sind zwei Entwicklungstendenzen bei den Beschäftigten zu erkennen: Es ist einerseits generell so, dass auf Seiten der Beschäftigten die Gehaltsansprüche zurückgeschraubt werden. Statt bei Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen Forderungen zu stellen, versuchen sie das Thema gegenwärtig zu meiden. Die angestrebte Leistungsdifferenzierung wird andererseits nur von einem Teil der Beschäftigten befürwortet und einer Kultur des „High-Performertums“ stehen die Beschäftigten skeptisch gegenüber.

Die folgende Graphik, in der Antworten der Entwickler denen der übrigen Beschäftigtengruppen gegenüber gestellt sind, verdeutlicht die differenziert zu betrachtenden Interessenpositionen.



Graphik 3: Gewicht von Interessen im Bereich Gehalt und Karriere (n=33)

Der Wunsch nach einer mindestens fünf-prozentigen Gehaltserhöhung im Jahr, ein Wert der in der Boomphase vielen Beschäftigten ein müdes Lächeln abgerungen hätte, erscheint angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung als nicht realistisch und steht auch nicht mehr oben auf der Wunschliste der Beschäftigten. Dass Entwickler hier noch deutlich unter der Gewichtung der anderen Beschäftigtengruppen liegen,

steht in engem Zusammenhang damit, dass für diese Beschäftigtengruppe das Geld ohnehin nicht Thema Nummer Eins ist.

Das Antwortverhalten von Entwicklern zeigt weiterhin, dass viele von ihnen Wert auf transparente und gerechte Gehaltsstrukturen legen (7,0 gegenüber 6,4 bei allen Beschäftigten) und eine Individualisierung und Variabilisierung des Gehalts ablehnen. Dieses Interesse steht ganz unten auf der Liste der Entwickler. In diesem Punkt unterscheiden sie sich allerdings deutlich von den übrigen Beschäftigtengruppen (2,3 gegenüber 6,5). Insbesondere Berater messen diesem Interesse ein vergleichsweise hohes Gewicht zu (8,3).

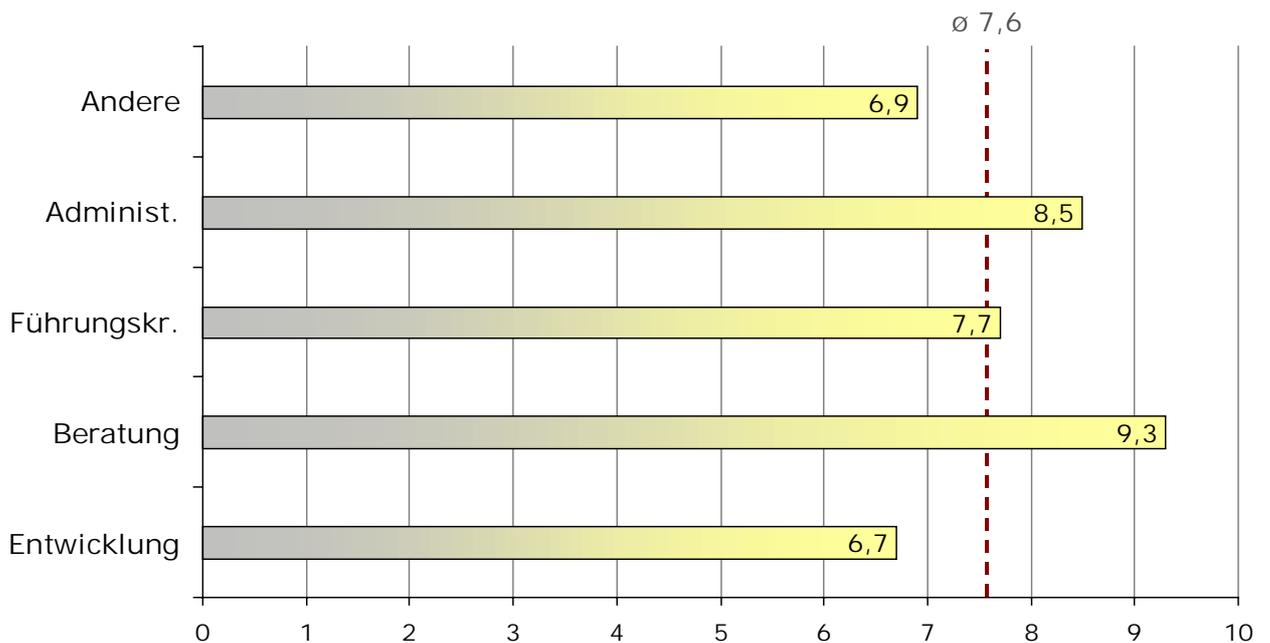
Entwickler erweisen sich mit Blick auf den Weg, wie sie ihre Karriere- und Gehaltsvorstellungen verwirklichen, als Individualisten. Geregeltten Aufstiegsmöglichkeiten messen sie keine Bedeutung zu und liegen hier auch deutlich unter der Gewichtung, die die anderen Beschäftigtengruppen vornehmen (3,9 gegenüber 5,5). Ebenso verknüpfen sie ihr Schicksal aber auch in weit geringerem Maße als die übrigen Beschäftigten mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Auch hier unterscheiden sie sich grundlegend in ihren artikulierten Interessen (6,1 gegenüber 8,7). Und als High-Performer zu gelten ist ihnen ebenso wie den übrigen Beschäftigten nicht besonders wichtig (5,4 bzw. 5,6). Das ist ein wichtiger Hinweis darauf, dass ein wesentliches Moment der Karriere- und Leistungssteuerung seitens der Unternehmen bisher auf wenig Gegenliebe bei den Beschäftigten stößt.

### Qualifizierung und Marktwert

Das Thema Qualifizierung ist in der IT-Industrie von großer Bedeutung für die Erhaltung des Marktwerts der Beschäftigten. In den Interviews wird immer wieder darauf verwiesen, dass regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen unverzichtbar sind, um beruflich mithalten zu können. Insofern ist es aus Sicht der Beschäftigten geradezu kontraproduktiv, dass die Unternehmen angesichts der wirtschaftlichen Krisenphase dazu übergegangen sind, bezahlte Weiterbildungsmaßnahmen nur noch in sehr geringem Umfang durchzuführen. Manche haben ihre Aktivitäten nahezu ganz eingestellt. Die Beschäftigten wirken im Umgang mit dieser Situation vergleichsweise hilflos. In der Konsequenz neigen sie dazu, die „Faust in der Tasche zu machen“ oder ihre Interessen gar selbst zurückzunehmen.

Gerade bezüglich des Themas Qualifizierung und Sicherung des Marktwerts wird deutlich, dass es in den Unternehmen bisher nicht gelungen ist, den „Schweinezyklus“ der wirtschaftlichen Entwicklung durch geeignete kollektivvertragliche Regelungen außer Kraft zu setzen. Die Beschäftigten wissen, dass ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten einem kurzfristigen Kostendenken zum Opfer fallen, sind aber zugleich nicht in der Lage, ihre Weiterbildungsinteressen durchzusetzen. Dies erzeugt gegenwärtig eine dilemmatische Situation für die Beschäftigten, die sie individuell nicht auflösen können.

Die skizzierte Situation verdeutlicht die folgende Graphik, welche die Gewichtung der verschiedenen Beschäftigtengruppen hinsichtlich des Interesses an vom Unternehmen bezahlten Qualifizierungsmöglichkeiten zusammenstellt.



Graphik 4: Gewicht des Interesses an vom Unternehmen bezahlten Qualifizierungsmöglichkeiten nach Beschäftigtengruppen (n=33)

Im Durchschnitt aller Beschäftigten hat das Interesse mit einer Gewichtung von 7,6 eine mittlere Position. Dies entspricht nicht den Voten, die sie in der ausführlichen Befragung angeben. Hier wird das Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen sehr hoch gewichtet. Besonderen Bedarf nach bezahlten Weiterbildungsmaßnahmen artikulieren die Berater (9,3) und die Beschäftigten im administrativen Bereich (8,5). Die Entwickler messen dem Interesse demgegenüber ein deutlich geringeres Gewicht zu (6,7).

### Selbstbestimmung und Mitbestimmung

Hinsichtlich des Themas Selbstbestimmung und Mitbestimmung hat bei den IT-Beschäftigten ein Neuorientierungsprozess begonnen. Wurde in der Boomphase die „Selbstbestimmung“ bei hochqualifizierten Beschäftigten häufig noch als Gegensatz zur kollektiven Mitbestimmung verstanden, gewinnt mittlerweile die Idee der Mitbestimmung an Attraktivität, ohne dass man sich über die Formen und Inhalte einig ist.

Die IT-Beschäftigten legen großen Wert auf Selbstbestimmung sowie eine Kultur der „offenen Türen“ und der Transparenz im Unternehmen. Selbstbestimmung in der Arbeit – das zeigen die vorne vorgestellten Werte – ist als zentrales Moment des Selbstverständnisses der IT-Beschäftigten anzusehen. Darüber hinaus ist das sehr hohe Gewicht des Wunsches nach einer kollegialen Arbeitsatmosphäre als manifester Ausdruck des Bestrebens nach einem solidarischen Miteinander zu werten. Selbstbestimmung und solidarisches Miteinander werden von den Beschäftigten groß geschrieben.

In der Boomphase bezog sich dieses Erleben einer verschworenen Gemeinschaft häufig auch auf das Management. Gerade hier ist auf Seiten vieler Beschäftigten eine Ernüchterung und eine intensivere Reflexion eigener Interessen zu beobachten. Dies geht damit einher, dass sie innerlich eine Differenz zu den Interessen des Managements formulieren. Die in der Boomphase prägende Einstellung einer Win-Win-Situation zwischen Beschäftigten und Management ist nicht (mehr) strukturprägend. Dies gilt insbesondere für die Entwickler.

Mit ihrem spezifischen Konzept der Interessendurchsetzung, das stark auf individuellen Durchsetzungsstrategien beruht, geraten sie angesichts der Gezeitenwende in der IT-Industrie zunehmend an Grenzen. Für eine wachsende Anzahl von Beschäftigten bilden Selbstbestimmung einerseits und kollektive Absicherung ihrer Interessenpositionen andererseits keinen Widerspruch mehr. Zur Erhaltung ihrer Selbstbestimmungsmöglichkeiten wünschen sie sich vielmehr vermehrt eine betriebliche Interessenvertretung. Nicht das „Einzelkämpferkonzept“, sondern die Suche nach Formen einer rechtlichen Absicherung ihrer Interessenposition und einer autonomen Mitbestimmung bestimmt daher die gegenwärtige Entwicklung in Unternehmen ohne Betriebsrat. Und in den mitbestimmten Betrieben gewinnt die betriebliche Interessenvertretung an Ansehen. Nur in den Kleinunternehmen, wo der „kommunitaristische Grundkonsens“ erhalten geblieben ist, ist das Nachdenken über eine autonome Mitbestimmung bei den Beschäftigten nicht zu erkennen.

Dieser Neuorientierungsprozess muss aber keineswegs automatisch zu einer Verbreitung der verfassten Mitbestimmung in der IT-Industrie führen. Ein komplexes Wirkungsgeflecht ist hier zu analysieren.

Zunächst einmal ist festzustellen, dass Arbeitnehmervertretungen ohne kollektivvertragliches Mandat angesichts der Gezeitenwende in der IT-Industrie nicht als attraktive Alternative gesehen werden. Wir vermuten daher, dass es sich hierbei eher um eine Episode, denn um eine strukturprägende Form der Mitarbeiterbeteiligung handelt. Der Wunsch nach einer rechtlichen Absicherung der Mitbestimmungsmöglichkeiten steht im Vordergrund.

Aber die gestiegene Attraktivität der Idee einer eigenständigen, rechtlich abgesicherten Mitbestimmung der Mitarbeiter ist gerade bei Entwicklern mit einer ebenso klaren Ablehnung des „Stellvertreterkonzepts“ verbunden. Wenn die Beschäftigten nach Formen kollektiver Interessenvertretung suchen, dann um ihre Selbstbestimmungsmöglichkeiten zu verbessern. Eine Interessenvertretung über die Köpfe der Beschäftigten hinweg wird hier durchgängig abgelehnt.

Der Wunsch nach einer Ausweitung der rechtlich abgesicherten Mitbestimmungsmöglichkeiten trifft des Weiteren auf bisher nicht gelöste Probleme. Das erste ist das Zeitproblem und die Angst vor der Doppelbelastung. Das zweite Problem ist der erwartete Widerstand von Geschäftsführungen, welche meist keine Erfahrung im Umgang mit Betriebsräten haben. Gerade die Beschäftigten, die eine Betriebsratsbildung befürworten, erwarten Repressionen bis hin zu Entlassungen.

Bei der Suche nach einer Ausweitung der Mitbestimmungsmöglichkeiten werden Gewerkschaften bisher meist nur in Krisenfällen als Hilfe gesucht. Zwar werden die-

se auch in den Unternehmen ohne Betriebsrat von den Beschäftigten nicht grundsätzlich abgelehnt. Die Mehrzahl der Beschäftigten hat aber einfach keinerlei direkte Beziehung zu ihnen.

### **Informatiker und Ingenieure als Herausforderung für Gewerkschaften und Betriebsräte**

Die Krise hat bei vielen IT-Beschäftigten zu einer Veränderung des Bewusstseins geführt. Anspruch und Wirklichkeit geraten angesichts der Veränderungen in der IT-Industrie zunehmend in Widerspruch zueinander. Bestimmte Probleme neuer Unternehmenskonzepte treten angesichts der oben beschriebenen Veränderungen im Bewusstsein der Beschäftigten offener zutage und werden deutlicher als in der Boomphase als Interessenwidersprüche thematisiert.

Vieles deutet darauf hin, dass in der Krise die sozialintegrative Seite neuer Managementkonzepte verloren geht. Die Entlassungen und der Umgang des Managements mit der Krise wird von den Beschäftigten als Verlust der Vertrauensgrundlage erlebt. Interessensdivergenzen zwischen Beschäftigten und Management treten daher klarer zutage als zuvor. Die IT-Beschäftigte halten bisher an den Werten der erlebten und mitgestalteten Unternehmenskultur – Selbstbestimmung, flache Hierarchien und Teamgeist etc. – fest, und befinden sich gerade deshalb bezüglich der Handlungskonzepte zur Durchsetzung ihrer Interessen in einem Neuorientierungsprozess. Das in der Boomphase weit verbreitete Konzept „Ich kann mich selbst vertreten“ hat kaum noch Bedeutung.

Hinsichtlich der Weiterentwicklung der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie befinden wir uns an einem Scheideweg. Zwei Entwicklungsszenarien zeichnen sich ab: Im einen kann eine „neue Ökonomie der Unsicherheit“ um sich greifen und einen breiten Entsolidarisierungsprozess hervorrufen. Oder die sich andeutende größere Bewusstheit der eigenen Interessen führt unter den IT-Beschäftigten zu einer Intensivierung von Solidarstrukturen und ermöglicht eine neue Qualität der Mitbestimmung.

In dieser Schnittstellensituation ist es von besonderer Bedeutung, dass es den Gewerkschaften gelingt, für die IT-Beschäftigten eine erfahrbare Stütze zu sein. Dies ist oberflächlich betrachtet sicher eine Frage der Öffentlichkeitsarbeit. Im Kern geht es aber vor allem darum, glaubhaft ein Konzept zu vertreten, das das individuelle Interessenhandeln und die kollektiv verfasste Mitbestimmung in eine neue Synthese bringt. Die Losung „Selbstbestimmung durch Mitbestimmung“ könnte die Leitidee dieses politischen Konzepts sein.

