

## Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität: Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen nach dem Ende des New Economy-Hype ; Referat zum Abschlussworkshop des Projektverbunds "Grenzen der Entgrenzung von Arbeit" am 7./8.04.05 in Göttingen

Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira

Veröffentlichungsversion / Published Version

Vortrag / lecture

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Boes, A., Kämpf, T., & Marrs, K. (2005). *Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität: Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen nach dem Ende des New Economy-Hype ; Referat zum Abschlussworkshop des Projektverbunds "Grenzen der Entgrenzung von Arbeit" am 7./8.04.05 in Göttingen.* (Arbeitspapier des Projekts ARB-IT2, 10). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-233878>

### 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, Tobias Kämpf, Kira Marrs

# ZWISCHEN ATOMISIERUNG UND NEUER SOLIDARITÄT

Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen  
nach dem Ende des New Economy-Hype



Arbeitspapier

des Projekts ARB-IT2

10

Referat zum Abschlussworkshop des Projektsverbunds  
„Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ am 7./8.04.05 in Göttingen

München, April 2005

---

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.

© 2005 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>

---

---

## 1 Einstieg: „Selbstbestimmung“ statt Mitbestimmung?

Die New-Economy bestimmte am Ende der 90er Jahre nicht nur die Dynamik der internationalen Finanzmärkte und die Rhythmen der Politik, sondern auch viele wissenschaftliche Diskurse. Das enorm gestiegene Interesse an den neuen „Zukunftsbranchen“ führte oftmals dazu, dass solide wissenschaftliche Analysen kurzfristig durch vermeintliche „Expertenmeinungen“ ersetzt wurden. Heute, vier Jahre nach dem Platzen der Börsenblase, scheint sich die Situation zu verändern. Die Prognosen werden wieder nüchterner, die Diskussion versachlicht sich zusehends und nicht zuletzt wird auch das empirische Material wieder stärker gewürdigt. Mit anderen Worten: „Der Nebel lichtet sich“.

Während dem Höhepunkt des New-Economy-Hype schien es gleichzeitig so, als würde sich das Thema „Mitbestimmung“ in Deutschland von selbst erledigen. Für viele war es damals eine ausgemachte Sache, dass mit der Durchsetzung neuer Unternehmenskonzepte und dem Vordringen hochqualifizierter, junger Beschäftigtengruppen die verfasste Mitbestimmung zu einem Auslaufmodell würde. Die Abschaffung der institutionell gesicherten Mitbestimmung erschien daher vielen Autoren geradezu als Projekt der Emanzipation.

Der innere Kern der Begründung der These, wonach die „Selbstbestimmung“ die Mitbestimmung ersetze [Kotthoff 2001], basiert auf der Überlegung, dass „Wissensarbeit“ aufgrund ihrer Spezifika für kollektive Regelungsformen nicht zugänglich sei [Heidenreich/Töpsch 1998; vgl. auch Lange/Feseker/Städler 2005; Mickler/Kalkowski/Helmer 2004]. Im Mittelpunkt der neuen Muster der Interessenaus-einandersetzung stünden vielmehr selbstbewusste Beschäftigte, die als „Lebensunternehmer“ in der Lage seien, ihre Interessen selbst in die Hand zu nehmen und keiner Unterstützung durch Gewerkschaften und betriebliche Mitbestimmungsorgane mehr bedürften und diese auch nicht wollten [Heidenreich/Töpsch 1998; vgl. Kluge 2001; Mitbestimmungskommission 1998; Schmierl 2001; Menez/Töpsch 2003; Städler/Feseker/Lange 2004; Lange/Feseker/Städler 2005; Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Abel/Ittermann/Pries 2005].

Tatsächlich bringen die mit den Chiffren „Wissensarbeit“ oder „immaterielle Arbeit“ in Zusammenhang gebrachten Veränderungen der Charakteristik von Arbeit sowie die neuen Unternehmenskonzepte und Arbeitsformen das vorherrschende System der Arbeitsregulation unter Veränderungsdruck. Dennoch erscheint der Abgang auf die Mitbestimmung vorschnell angestimmt. Nach dem Ende des New-Economy-Hypes zeichnet sich für die Zukunft der Arbeitsbeziehungen eine weit vielschichtiger und in ihrer Tendenz keineswegs eindeutige Entwicklungsrichtung ab.

Hier wird deshalb eine andere These vertreten: Gerade in jenen Wirtschaftsbereichen, die vormals in einer unzulässigen Verallgemeinerung unter dem Begriff der „New Economy“ subsumiert wurden, finden sich Anhaltspunkte für zwei gegenläufige Entwicklungstrends: Einerseits besteht die Gefahr der Atomisierung der Beschäftigten und andererseits entstehen Möglichkeiten zur Herausbildung neuer

Formen der Solidarität. Dies wird mit Blick auf unsere Empirie im folgenden näher erläutert.<sup>1</sup>

## **2 Empirische Basis: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der IT-Industrie und den AV-Medien**

Die folgenden Ausführungen stützen sich einerseits auf Forschungsprojekte zu Produktionsstrukturen, Arbeit und Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie, welche im Zeitraum zwischen 1998 und 2004 durchgeführt wurden [Boes/Baukowitz 2002; Boes/Trinks 2004], sowie andererseits auf ein Projekt zu den Arbeits- und Leistungsbedingungen von „freien“ Film- und Fernsehschaffenden [Marrs/Boes 2003].

Beide Wirtschaftsbereiche zählen zu den Vorreitern moderner Arbeit und befinden sich derzeit in einem Prozess des dynamischen Wandels. Wesentliche Aspekte der Veränderung der Produktionsstrukturen (Vermarktlichung, Dezentralisierung, Netzwerkproduktion u.a.) und der Arbeit (Entgrenzung, Subjektivierung, neue Methoden der Leistungssteuerung, neue Arbeitskrafttypen u.a.) können in diesen Segmenten in idealtypischer Weise studiert werden [Boes 2002].

Und dennoch handelt es sich um zwei vollkommen unterschiedliche Branchen.

Beginnen wir mit der Darstellung unserer Empirie zum Feld „Audio-Visuelle Medien“.<sup>2</sup> Seit der Zulassung des kommerziellen Rundfunks Mitte der 80er Jahre hat sich die Produktionsstruktur der Branche grundlegend gewandelt. Waren ehemals Fernsehveranstalter in Deutschland zugleich auch Programmproduzenten, so wird nunmehr ein hoher Anteil der ausgestrahlten Sendungen von Produktionsfirmen im Auftrag der Fernsehsender produziert; die Fernsehveranstalter konzentrieren sich zunehmend auf die Finanzierung, Distribution und Verwertung von Fernsehprogrammen. Die Produktion des Programmbedarfs wird also zunehmend ausgegliedert und als Auftrag an Tochterunternehmen und freie Produzenten vergeben. Die Produktion von Fernsehprogrammen wiederum findet somit weniger in den vertikal integrierten Strukturen der Sender als in hochgradig flexiblen „Projektnetzwerken“ statt [Sydow/Windeler 1999], die jeweils zur Produktion eines Filmprojekts, also auf bestimmte Zeit zusammenkommen, und für diese Zeit – also ein paar Tage oder Wochen – die Crew von freien Mitarbeitern anheuern.<sup>3</sup> Diese haben nach Projektende kein Anrecht auf Weiterbeschäftigung. Dies gilt nicht nur für die „kreativen Aufgabenbereiche“, sondern auch für das Personal unterhalb der „Heads of De-

---

<sup>1</sup> Für zahlreiche Hinweise und kritischen Anmerkungen danken wir Katrin Trinks.

<sup>2</sup> Im Mittelpunkt unserer Untersuchungen standen die Arbeits- und Leistungsbedingungen der freien Film- und Fernsehschaffenden im Bereich der Film- und Fernsehproduktion. Wir haben 30 Intensivinterviews geführt. Dabei haben wir folgende an den Dreharbeiten beteiligte Berufsgruppen berücksichtigt: Produktion, Regie, Kamera, Licht, Ton, Schnitt, Kostümbild, Szenenbild und Maskenbild. Die Interviews wurden konsolidiert durch Expertengespräche, vor allem mit Vertretern von Gewerkschaften, Berufsverbänden und anderen Branchenexperten [Marrs/Boes 2003].

<sup>3</sup> Im folgenden werden unter den Begriff „Freie Mitarbeiter“ all diejenigen subsumiert, die über kein unbefristetes Arbeitsverhältnis verfügen. Zu einer näheren Erläuterung der Beschäftigungsformen vgl. Marrs/Boes [2003].

partment“ (z.B. Produzent, Regisseur und Kameramann), also die Beleuchter, Tonmeister, Kostümbildner, Kabelträger, Continuities usw.<sup>4</sup>

In dem nun neu strukturierten Feld der Audio-Visuellen (AV) Medien werden in der Folge viele Momente „traditioneller“ Arbeit in weiten Bereichen zurückgedrängt: Statt des Betriebs – verstanden als sozialer Ort der Produktion – ist die Projektifizierung der Erstellung audiovisueller Dienstleistungen prägend. Gleichzeitig ist nicht mehr das „Normalarbeitsverhältnis“, definiert als unbefristetes Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis, vorherrschend, sondern der Einsatz von flexiblen Freien Mitarbeitern und auf Projektdauer befristeten Angestellten. Schließlich entfalten die traditionellen Formen kollektiver Interessenvertretung jenseits der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, die gewissermaßen „Inseln der Regulation“ [Windeler et al. 2001] bilden, kaum noch Wirkung.

Kurzum: Den Befürwortern einer „neuen Kultur der Selbständigkeit“ und der „Ich-AG“ könnte gerade dieses Feld als Praxistest dienen, um zu prüfen, welche gesellschaftlichen Implikationen diesem Moment der „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ innewohnen. Zudem bieten die AV-Medien sehr aufschlussreiches Anschauungsmaterial, um zu studieren, wie sich die Arbeits- und Lebensbedingungen für Beschäftigte entwickeln, wenn sie sich nahezu frei von den „Zwängen“ der deutschen Mitbestimmung und entsprechenden Regulierungsmechanismen entfalten können. Dies gilt umso mehr, weil der wirtschaftliche Boom, welcher die Anfangsjahre dieses Strukturwandels begleitet hat, mittlerweile vorbei ist und unter dem Druck eines stagnierenden und z.T. sogar rückläufigen Marktes bestimmte Probleme der neuen Produktions- und Arbeitsstrukturen erst offensichtlich werden [Marrs/Boes 2003].

Ganz anders stellt sich die Situation in der IT-Industrie dar.<sup>5</sup> Trotz aller Ausdifferenzierungs- und Dezentralisierungsprozesse prägen hier weiterhin Betriebe die

---

<sup>4</sup> Die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder werden zu sog. Departments zusammengefasst, in denen es jeweils einen „Head of Department“ und eine unterschiedlich große Anzahl von Assistenten und Praktikanten gibt. Bei einer fiktionalen Produktion gibt es folgende Bereiche: Produktion, Regie, Kamera, Licht, Ton, Schnitt sowie Ausstattung, bestehend aus Maske, Kostüm und Szenenbild [Marrs/Boes 2003].

<sup>5</sup> Im Rahmen des Projekts „Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie“ (ARB-IT1) wurden im Zeitraum Mitte 1999 bis Anfang 2000, also mitten in der Boomphase, zwölf Unternehmen in den unterschiedlichen Marktsegmenten der Branche untersucht und insgesamt ca. 150 Interviews durchgeführt [Boes/Baukrowitz 2002]. Im Mittelpunkt des Nachfolgeprojekts „Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten“ (ARB-IT2), das seit 2002 am ISF München bearbeitet wird, stehen die Beschäftigten und deren individuelles Interessenhandeln. Die Erhebungen zu diesem Projekt fanden im Zeitraum zwischen Mitte 2003 und Anfang 2004 statt und fielen damit in eine Phase, in der der Sturz der Börsenkurse seit April 2000 und die danach folgende wirtschaftliche Stagnations- und Krisenphase Spuren in den Unternehmen hinterlassen hatten. Die Analyse basiert auf sechs Fallstudien und begleitenden Expertengesprächen. Zusammengefasst haben wir etwa 80 Interviews geführt. Im Mittelpunkt der Unternehmensfallstudien stehen Intensivinterviews mit Beschäftigten. Die wichtigsten Beschäftigtengruppen, nämlich Entwickler, Berater, Servicetechniker, Rechenzentrumsfachleute, Vertriebsmitarbeiter, Mitarbeiter aus den administrativen Bereichen sowie untere Führungskräfte kommen hier zu Wort. In die Auswertung gehen insgesamt 39 Interviews ein. Aufgrund der Tatsache, dass vier Unternehmen des Samples von ARB-IT2 aus dem Sample des Vorgängerprojekts entnommen sind, ergibt sich die Möglichkeit von Quervergleichen zwischen den beiden Erhebungszeiträumen [Boes/Trinks 2004].

Produktionsstrukturen; nur an den Rändern der Wertschöpfungsketten haben sich Formen der befristeten Beschäftigung oder Freelancer etabliert – aber strukturbildend sind diese nicht. Obwohl kleine Betriebe rein zahlenmäßig die Mehrheit darstellen, werden die Produktions- und Tauschnormen der Branche von großen international tätigen IT-Konzernen geprägt. Dies gilt auch für das dynamische Wachstumssegment „Software und IT-Dienstleistungen“, welches im Zentrum unserer Untersuchung stand.

Diese Branche fiel keineswegs in den 90er Jahren vom Himmel, sondern hat sich bereits seit den 50er Jahren herausgebildet. Im Laufe der Branchengeschichte [ausführlicher hierzu Boes/Baukrowitz 2002] haben sich auf Basis von technologischen Innovation und dem Entstehen unterschiedlicher Leittechnologien drei charakteristische Unternehmenstypen herausgebildet. Die „ehemaligen fordistischen Unternehmen“ – in der Regel Quereinsteiger aus der Elektronik- und Büromaschinenindustrie – bildeten die erste große Gründungswelle. Hier sind fordistische Organisationsstrukturen prägend und die institutionell verfasste Mitbestimmung ist bis heute ein „tragendes“ Teil der „Sozialordnungen“ [Kotthoff 1994] dieser Unternehmen.

In den 70er Jahren bringt eine zweite Gründerwelle viele Neueinsteiger auf den Markt. Die Basis hierfür bildet die Ausdifferenzierung des Segments Software und IT-Dienstleistungen und der Aufstieg des PC. In diesen Unternehmen prägen sich nun keine fordistisch-tayloristischen Strukturen mehr heraus, sondern eine spezifische Unternehmenskultur. Auch als sie in der zweiten Hälfte der 80er Jahre teilweise zu marktbestimmenden Unternehmen heranwuchsen und an Größe den Großcomputerherstellern oft nicht nachstanden, ging diese spezifische Vermischung von Garagenfirmenmentalität und technischem Expertentum nicht verloren. Wir typisieren diese Unternehmen als „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ [Boes/Baukrowitz 2002]. Die Unternehmen dieses Typs verfügen mittlerweile häufig über Betriebsräte, haben aber keine tarifvertraglichen Bindungen.

Schließlich bildet sich in den 90er Jahren – u.a. vermittelt durch den „Siegeszug“ des Internets – eine dritte Gründerwelle. Diese „Start-up-Unternehmen“ verfügen bisher weder über Betriebsräte noch über tarifvertragliche Bindungen. Oft herrscht hier eine „kommunitaristische Kultur“ [ebd.] vor, die die Bildung einer verfassten Mitbestimmung überflüssig erscheinen lässt. Es sind diese Unternehmen, die dem New Economy-Diskurs Pate standen und die öffentliche Wahrnehmung von der IT-Industrie bestimmten, ohne dass sie je ein vergleichbares Gewicht in der Branche hatten.

Die aktuelle Stagnation im Markt scheint nunmehr eine Marktbereinigung mit sich zu bringen, in der sich eine neue Machtstruktur in der Branche herausbildet. Und es bedarf keiner hellseherischen Fähigkeiten, um vorauszusagen, dass die ehemals marktbestimmenden Unternehmen zusammen mit einigen Newcomern auch nach der Marktbereinigung die Gewinner sein werden [Boes et al. 2003].



### 3 Gegenläufige Befunde zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen

Die Frage ist nun, wie sich die Arbeitsbeziehungen in diesen beiden Branchen entwickeln. Die Dynamik erschließt sich dabei nach unserer Überzeugung nicht aus der „Draufsicht“ und allein mit Blick auf die institutionellen Strukturen [Boes 2005a]. Wir haben daher versucht, sie „von unten nach oben“ zu analysieren. Ausgangspunkt unserer Überlegungen sind also die Beschäftigten – insbesondere deren Interessenidentität und Interessenhandeln. Im Folgenden werden wir uns dabei auf ihre Haltung zur kollektiven Interessendurchsetzung und zur verfassten Mitbestimmung konzentrieren. Mit Blick auf die beiden genannten Wirtschaftsbereiche kommen wir hier zu gegenläufigen Befunden.

Im IT-Sektor konstatieren wir eine Neuorientierung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Interessenidentität. Deutlicher als jemals zuvor werden von ihnen Interessensgegensätze zwischen Belegschaft und Geschäftsführung erkannt, thematisiert und reflektiert. Dass Selbstbestimmung ohne Mitbestimmung dabei nicht funktionieren wird, ist der Mehrzahl der Beschäftigten in den letzten Jahren überraschend schnell deutlich geworden. Sie befinden sich daher auf der Suche nach neuen Formen der kollektiven Interessenwahrung [Boes/Trinks 2004; Boes 2005a]. Ohne eine einfache lineare oder gar deterministische Entwicklung zu erwarten, kann davon ausgegangen werden, dass so auch die verfasste Mitbestimmung an Attraktivität gewinnen wird.

Demgegenüber konstatieren wir für die freien Film- und Fernsehschaffenden einen Prozess der Atomisierung. Für diese hat die kollektive Interessenvertretung nur eine geringe Bedeutung, dies gilt v.a. für die betriebliche Interessenvertretung.<sup>6</sup> Die teilweise vorhandenen berufsständischen Kollektivformen können dies nicht kompensieren. Insbesondere die Solidarstrukturen von eher handwerklich geprägten Berufsgruppen (v.a. Beleuchtern) scheinen unter dem Eindruck der Krise der Branche tendenziell an Wirkung bei der Interessendurchsetzung im Arbeitsprozess zu verlieren.<sup>7</sup> Der Wunsch nach Solidarität scheidet nun oftmals an der wachsenden

---

<sup>6</sup> Die duale Struktur der industriellen Beziehungen findet sich bei den öffentlich-rechtlichen Sendern, bei den großen privaten Sendern und bei den großen Studiobetrieben (z.B. Bavaria, Studio Hamburg). Aber auch hier geht der Einfluß durch Ausgründungen zurück [vgl. Windeler u.a. 2000]. Für die Film- und Fernsehproduktionsbranche existiert zwar ein Tarifvertrag für die Film- und Fernsehschaffenden, der von den Gewerkschaften DAG und IG Medien sowie dem Bundesverband der Film- und Fernsehproduzenten, dem Verband Deutscher Spielfilmproduzenten und der Arbeitsgemeinschaft Neuer Deutscher Spielfilmproduzenten abgeschlossen wurde. In einem eigenständigen Gagentarifvertrag werden die Wochengagen für die einzelnen Gewerke festgelegt [Klücke 2001, S. 129]. Zwingend anzuwenden ist dieser Tarifvertrag allerdings nur dann, wenn der Produzent Mitglied einer der drei Verbände ist und der Beschäftigte Mitglied einer der Gewerkschaften ist. Insbesondere der Gagentarifvertrag setzt in gewissem Sinne Standards, obgleich die Gagen sowohl über- als auch untertariflich abgeschlossen werden, d.h. er ist nicht als verbindlich einzustufen. Generell kann davon ausgegangen werden, dass der Organisationsgrad der Gewerkschaften in diesem Bereich als sehr niedrig einzuschätzen ist [Marrs/Boes 2003].

<sup>7</sup> Wenn es um die Vergabe von Projekten geht, ist man angesichts der angespannten Arbeitsmarkt- bzw. Auftragslage zunehmend bereit, zu Bedingungen zu arbeiten, die vormalig existierende Standards unterlaufen. Bestehende Formen der kollektiven Interessendurchsetzung verlieren so an Bedeutung und die Wirksamkeit kollektivvertraglicher Regelungen wird immer mehr ausgehöhlt. Auch die Emergenz neuer, informeller „projekt Netzwerk, regional und industrie-spezifischer kollektiver Regelungen“ [Windeler et al. 2001] und „kollektiver Arbeitsstandards für einzelne



Konkurrenz der Beschäftigten untereinander. Die Krise scheint in diesem Wirtschaftssegment den Zerfall der Solidarstrukturen zu befördern und zur Vereinzelung der Beschäftigten beizutragen.

Auch wenn es sich jeweils um komplexe soziale Prozesse handelt, deren letztendliches Ergebnis offen ist, zeichnet sich dennoch mit Blick auf die Zukunft der Arbeitsbeziehungen eine gegenläufiger Entwicklungstrend ab: Im einen Fall scheinen durchaus neue Formen der Solidarität und eine Neubelebung des Gedankens der Mitbestimmung möglich zu sein. Im zweiten Fall besteht die Gefahr der Atomisierung der Beschäftigten und einer Abwärtsspirale hinsichtlich der Qualität der Arbeit.

#### **4 Gründe für unterschiedliche Entwicklungstrends**

Was sind die Gründe für die gegenläufigen Entwicklungsperspektiven? Anhand unserer Empirie lassen sich verschiedene Gründe dafür finden.

Beginnen wir mit dem Befund der Atomisierung im Bereich AV-Medien. Diese These ist, dass die Beschäftigten hier einen Prozess der Vereinzelung erleben. Jeder muss sehen, sich unter sich verschlechternden wirtschaftlichen Bedingungen durchzuschlagen. Die Etablierung von kollektiven Formen der Interessendurchsetzung scheint ihnen nicht möglich. Gleichwohl sie sich häufig Solidarität wünschen, bestimmt die zunehmende Konkurrenz untereinander ihre Wahrnehmung. Fatalismus hinsichtlich der Möglichkeiten zur Durchsetzung der eigenen Interessen bestimmt ihre Befindlichkeit.

In der Boomphase in der zweiten Hälfte der 90er Jahre hat die Veränderung der Produktionsstrukturen in Richtung auf „Projektnetzwerke“ aus Sicht der Beschäftigten wenig Probleme gebracht. Zwar gab es in der Arbeit traditionell sehr ausgeprägte Hierarchien, die Arbeitszeiten waren sehr lang usw. Aber man war in einer „hippen“ Branche, wurde von den Freunden bei der Ausübung eines dermaßen öffentlichen und „glamourösen“ Berufs beneidet, kam herum in der Welt und konnte beruflich schnell vorankommen. Statt mühseligem, langsamen Aufstieg im vertikal-orientierten Unternehmen gab es hier – insbesondere auch für Quereinsteiger – die Chance der „grenzenlosen Karriere“ [Arthur 1994; Windeler et al. 2001].

Mit dem wirtschaftlichen Einbruch verändert sich die Situation grundlegend. Die Krise bringt die Schattenseiten der „Freienexistenz“ in der Medienbranche deutlich ans Licht. Die Beschäftigten erkennen dies und äußern sich in den Interviews auch ungeschminkt: Kohlengrube, Sklavenarbeit usw. sind keine Seltenheit. Aber sie wehren sich nicht. Im Gegenteil: In ihrer Sicht schwinden die Chancen auf eine gemeinsame Durchsetzung der Interessen zusehends, ehemals existierende Solidarstrukturen gehen verloren und der gewerkschaftliche Einfluss geht noch weiter zurück.

Die Gründe dafür sind nicht darin zu suchen, dass sich diese Arbeit nicht regulieren ließe. Die Gründe liegen auch nicht darin, dass die Beschäftigten sich in der Situati-

---

Berufsgruppen“ [Windeler/Wirth 2004] können diese u. E. nicht ersetzen bzw. den Prozess evtl. zwar verlangsamen, nicht aber aufhalten.

on wohl fühlen (siehe oben). Auch dass Gewerkschaften und Betriebsräte hier abgelehnt würden, gilt so nicht. Vielmehr sind viele der befragten Personen gegenüber Gewerkschaften grundsätzlich offen eingestellt, sehen aber deren Einflussmöglichkeiten als äußerst gering an. Auch die Mär, dass sie sich selbst vertreten könnten, wird von den freien Film- und Fernsehschaffenden nicht geglaubt. Die Gründe für die fortschreitende Atomisierung liegen nach unserer Einschätzung vielmehr im Wirksamwerden eines neuen Herrschaftsmechanismus' den wir als „neue Ökonomie der Unsicherheit“ [Marrs/Boes 2003] bezeichnet haben.

Dieser basiert zuallererst auf den neuen projektspezifischen Beschäftigungsformen dieser Branche. Die kontinuierliche Erschließung von neuen Projekten wird so zu einer der Hauptaufgaben der Beschäftigten. Dabei ist die jeweilige positive Beurteilung durch die Vorgesetzten und entsprechende Empfehlungen der Garant für eine Anstellung in Folge-Projekten. Die Vorgesetzten werden so zu ihren „Bürgen“ [ebd.] in den Netzwerken der AV-Medien-Industrien – die Beschäftigten befinden sich in einer Art „permanenter Probezeit“. <sup>8</sup> Angesichts der sich verschlechternden Arbeitsmarktlage ist man so zunehmend bereit, jegliche Arbeitsbedingung ohne offenes ‚Murren‘ zu akzeptieren, um Leistungsbereitschaft und Disziplin zu beweisen; ein Verhaltensmuster, welches die Beschäftigten vom ersten Praktikum über die gesamte Karriere hinweg begleitet.

Gleichzeitig verfügt die Mehrzahl der freien Film- und Fernsehschaffenden mangels Kontrolle relevanter „Ungewissheitszonen“ [Crozier/Friedberg 1979] kaum über Primärmachtpotentiale. <sup>9</sup> Die daraus resultierende prinzipielle Austauschbarkeit der Beschäftigten ist eine weitere Quelle von Unsicherheit und ist somit eine wesentliche Voraussetzung für diesen neuen Herrschafts- und Kontrollmodus.

Befördert und stabilisiert wird dieses „Arrangement“ einerseits durch die nach wie vor bestehende „Faszination Film“ und der damit verbundenen Hoffnung auf sozialen Aufstieg und Prestige <sup>10</sup> und andererseits dadurch, dass die Beschäftigten angesichts der projekt-spezifischen Organisation von Arbeit keine „stabile soziale Einheit“ [Windeler et al. 2001] ausbilden können, was mithin als wichtige Basis für kollektives Interessenhandeln gilt [vgl. z. B. Dörre 2002]. <sup>11</sup>

Insgesamt entsteht so eine Situation, in der ein auf Unsicherheit aufbauender Herrschafts- und Kontrollmodus unter den Bedingungen der Krise die Basis für einen

---

<sup>8</sup> Garant für beruflichen Aufstieg bzw. für Weiterbeschäftigung sind also nicht unspezifische persönliche Netzwerke [Windeler/Wirth 2004], sondern hierarchisch-strukturierte Verhältnisse zu wechselnden Vorgesetzten.

<sup>9</sup> „Kreative“ Beschäftigte verfügen hingegen teilweise über große Primärmachtpotentiale [vgl. auch Windeler/Wirth 2004]. Interessanterweise gelingt es auch eben diesen Beschäftigtengruppen in der Folge kollektive Standards durchzusetzen.

<sup>10</sup> Darin besteht ein wesentlicher Unterschied zur Bauindustrie, die auch zunehmend „projektspezifisch“ organisiert ist.

<sup>11</sup> Die sich stattdessen ausbildenden sozialen Netzwerke in der Branche konnten die soziale Einheit „Betrieb“, als Quelle von Solidarität, bislang noch nicht ersetzen. Offenbar wird hier die Konkurrenz unter den Arbeitnehmern nicht in vergleichbarem Maße außer Kraft gesetzt. Insbesondere wird offenbar quer zu den Berufsgruppen keine Solidarität ausgebildet. Dadurch können die hohen Primärmachtpotentiale der Kreativen für die restlichen Beschäftigten nicht genutzt werden.

Niedergang der Arbeitsbedingungen in der Branche bildet. Im Konkurrenzkampf unter den Kollegen kommt es dann mit zunehmendem Krisendruck zu einer Abwärtsspirale, in der Schmutzkonkurrenz und Preisdumping zunehmen. In der Folge erlebt man sich immer weniger als handlungsfähige „Interessengemeinschaft“ und es kommt zu einer immer weiter gehenden Entsolidarisierung und Atomisierung der Beschäftigten, die auch durch das Gefühl Teil einer „Leidensgemeinschaft“ zu sein, nicht aufgehalten werden kann.

Demgegenüber finden wir in der IT-Industrie eine deutlich andere Situation vor. Auch hier hat die Krise ihre Wirkungen hinterlassen. Stand die erste Phase der Durchsetzung neuer Unternehmenskonzepte im Zeitraum zwischen 1994 und 2000 noch unter dem Eindruck einer ausgesprochen günstigen Prosperitätsentwicklung, so dass der wirtschaftliche Erfolg der Branche geradezu als Schmierstoff der vergleichsweise reibungslosen Umstrukturierung der Unternehmen fungierte, so steht diese Entwicklung nun unter einem neuen Stern. In der IT-Industrie zeichnet sich eine Zeitenwende ab, in deren Folge sich die Parameter der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen grundlegend verändern. Statt „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ heißt es jetzt „Die Zeit der Stammplatzgarantien ist vorbei!“ [Scholz 2003]. Dabei werden nicht nur die Arbeits- und Leistungsbedingungen der IT-Beschäftigten der neuen Marktsituation „angepasst“ [vgl. dazu Trautwein-Kalms/Ahlers 2003; Ahlers/Trautwein-Kalms 2002], sondern in den branchenbestimmenden Unternehmen werden insbesondere der „psychologische Vertrag“ [Rousseau 1995; Kotthoff 1997; Raeder/Grote 2001] und das sozialintegrative Fundament moderner Unternehmenskonzepte unterminiert; eine Ausnahme davon bilden lediglich die vergleichsweise kleinen und jungen Start-up-Unternehmen aus der dot.com-Generation [Abel et al. 2005; Städler et al. 2004; Mayer-Ahuja, Wolf 2004].

Dies hat gravierende Folgen für die Arbeitsbeziehungen. Unter dem Eindruck der Zeitenwende hat sich in den Köpfen der IT-Beschäftigten eine Neuorientierung hinsichtlich ihrer Interessenidentität vollzogen: Die bisher vorherrschende „Beitragsorientierung“ weicht einer Arbeitnehmerorientierung. Mit dem Wandel der Interessenidentität gewinnt auch die verfasste Mitbestimmung an Attraktivität. Was also in der Boomphase der IT-Industrie als Ausdruck der Durchsetzung eines neuen, individualistischen Musters der Arbeitsbeziehungen erschien, war in Wirklichkeit das Resultat der Sonderbedingungen einer Übergangsphase.

Hier hat also die Krisenerfahrung nicht zu einer verstärkten Atomisierung geführt, sondern umgekehrt einen Neuorientierungsprozess auf Seiten der Beschäftigten befördert. Diese im Vergleich zu den freien Film- und Fernsehschaffenden gegenläufige Entwicklungstendenz liegt darin begründet, dass hier der Mechanismus einer neuen Ökonomie der Unsicherheit aufgrund der Spezifika der Branche sowie der Beschäftigten sich (bisher) nicht verbreitet hat – die Basis hierfür bildet die hohe Primärmacht der Beschäftigten.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ob und inwieweit das Primärmachtpotential der IT-Beschäftigten in Zukunft weiter erhalten bleibt, ist daher eine Schlüsselfrage für die zukünftige Entwicklung der Arbeitsbeziehungen hier. Kämpf [2004] verweist mit Blick auf die Industrialisierungs- und Internationalisierungsprozesse

Analysiert man den Befund einer Neuorientierung eingehender, so stellt man nämlich fest, dass diese Entwicklung insbesondere für die hochqualifizierten Beschäftigtengruppen zu konstatieren ist, welche bisher geradezu als Protagonisten des „beitragsorientierten Leistungsträgers“ [Kotthoff 2001] galten. Es sind gerade die durchsetzungsstarken Hochqualifizierten, die sich durch eine manifeste Arbeitnehmeridentität auszeichnen. Deren Machtpotenziale fußen auf ihrer fachlichen Qualifikation und der Kontrolle über Ungewissheitszonen im Arbeitsprozess; kurzum: sie sind nicht austauschbar und wissen um diese Position.

Anders als die traditionell arbeitnehmerorientierten Beschäftigtengruppen verstehen sich diese „neuen Arbeitnehmertypen“ [Boes/Trinks 2004] nicht aus einer individuell als schwach empfundenen Position als Arbeitnehmer, sondern umgekehrt verleiht ihnen ihre individuelle Durchsetzungsmacht den Mut, sich manifest als Arbeitnehmer zu verhalten. Sie sind gewissermaßen „Überzeugungstäter“. Dieser neue Arbeitnehmertypus ist also nicht durch eine habituelle Disposition, eine entsprechende Arbeitnehmerbiografie und eine untergeordnete Position im betrieblichen Sozialgefüge bestimmt, sondern vorwiegend durch Lernprozesse in Auseinandersetzung mit der Zeitenwende in den Unternehmen zu erklären. Diese Entwicklung macht den inneren Kern der These von der „Neuorientierung“ aus [Boes 2005a].

Gleichzeitig ist die Arbeit in der IT-Branche nach wie vor weitgehend betrieblich strukturiert. Im Gegensatz zur AV-Medien-Branche können die IT-Beschäftigten so leichter in der alltäglichen Arbeit gemeinsame Interessen erkennen. Die Erfahrung von Gemeinschaft und die kollegiale Arbeitskultur können so einen „Katalysator“ von Solidarität und kollektivem Interessenhandeln bilden.

Auf dieser Grundlage verarbeiten diese Beschäftigten die Zeitenwende in der IT-Industrie und insbesondere den Richtungswechsel des Managements im Sinne des Wandels der Interessenidentität. Dieser Wandel der Interessenidentität, das aus der Primärmacht resultierende Selbstbewusstsein von Teilen der Beschäftigten und das Gefühl Teil einer betrieblichen Gemeinschaft zu sein, könnte in der Zukunft die Quelle einer neuen Kultur der Solidarität werden.<sup>13</sup>

---

im Bereich „Software und IT-Dienstleistungen“ [vgl. Boes 2004; 2005] darauf, dass so auch das Primärmachtpotential hochqualifizierter Beschäftigter strukturell unterminiert werden könnte.

<sup>13</sup> Die beschriebene Neuorientierung findet bisher vorwiegend *in den Köpfen* statt, und – von einigen Ausnahmen abgesehen – findet sie nur wenig Niederschlag in der Unternehmensöffentlichkeit sowie in der Öffentlichkeit der Gesellschaft. Nach außen und in der Unternehmensöffentlichkeit bestimmt der beitragsorientierte Leistungsträger die Szenerie, aber im Bewusstsein der Beschäftigten hat diese bisher die Sozialordnungen bestimmende Leitvorstellung gewissermaßen ihre „Wähler“ verloren. Mit anderen Worten: Oberseite und Unterseite der Arbeitsbeziehungen sind auseinander gedriftet. Der hegemoniale Diskurs in den Sozialordnungen der Unternehmen und das Bewusstsein der Beschäftigten weisen eine weit höhere Diskrepanz auf als bei unserer Vorgängeruntersuchung zu den Hochzeiten der „New Economy“. Es hat eine Verschiebung im Bewusstsein der Individuen stattgefunden, ohne dass dies bisher die Hegemonie des alten Musters, welches gewissermaßen die Oberseite und die Erscheinung der Unternehmen nach außen prägt, wirklich außer Kraft gesetzt hätte. Dieses Auseinanderfallen von Oberseite und Unterseite führt zu vollkommen gegensätzlichen Beschreibungen der aktuellen Situation in den Unternehmen. Dies ist ein Tatbestand, der nicht nur bei Forschern zu sich unterscheidenden Einschätzungen führt, sondern selbst die „Insider“, also Manager, Betriebsräte und Beschäftigte, zu sich widersprechenden Interpretationen darüber verleitet, was die Beschäftigten wollen und wie sie „tikken“. Unsere Empirie legt davon ein beredtes Zeugnis ab [Boes 2005a].

## 5 Schluss

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass wir in zwei Branchen, die oftmals als paradigmatisch für neue „post-fordistische“ Produktions- und Arbeitsstrukturen und Arbeitsbeziehungen begriffen werden, zu unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich des Interessenhandelns von Beschäftigten gekommen sind. Während im Bereich der AV-Medien eine „neue Ökonomie der Unsicherheit“ zu einer Atomisierung von Beschäftigten führt, konnten wir im Bereich Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen das Potenzial für eine neue Kultur der Solidarität entdecken. Nach dem Ende des New Economy-Hype bewirkt die Krise gegenläufige Reaktionen auf Seiten der Beschäftigten. Neben den unterschiedlichen Möglichkeiten der Gemeinschaftserfahrung (Betrieb vs. Netzwerk), halten wir insbesondere das Primärmachtspotenzial und das daraus resultierende Selbstbewusstsein für die entscheidende „erklärende“ Variable.

Galt bisher in der Literatur der Grundsatz, dass die hochqualifizierten Beschäftigtengruppen Gewerkschaften und verfasste Mitbestimmung ablehnten, *weil* sie sich selbst vertreten könnten, so gilt zumindest mit Blick auf die IT-Industrie, dass gerade die durchsetzungsstarken Beschäftigten sich am deutlichsten für eine kollektive Interessendurchsetzung aussprechen. Gerade diese Hochqualifizierten haben gelernt, dass „Selbstbestimmung“ der Mitbestimmung bedarf, um auch in Zeiten der Krise Bestand zu haben. Entgegen landläufigen Meinungen können somit auch diese Beschäftigtengruppen zu einer wichtigen Zielgruppe für Gewerkschaften werden.

Letztendlich wird die Verbreitung einer neuen Kultur der Solidarität genau davon abhängen, ob diese beiden Akteure – also „neue Arbeitnehmertypen“ und Gewerkschaften – in ein produktives Verhältnis zueinander kommen. Übertriebener Optimismus ist hier sicher fehl am Platz, aber aussichtslos ist diese Entwicklung nicht.

## Literatur

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter/Pries, Ludger (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 12, Heft 1, S. 28-50.
- Ahlers, Elke/Trautwein-Kalms, Gudrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistungen in IT-Unternehmen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Arthur, Michael (1994): The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. In: Journal of Organizational Behaviour, Jg. 15, Heft 4, S. 295–306.
- Boes, Andreas (2002): „Neue Arbeitskrafttypen“ und verfasste Mitbestimmung. Auseinandersetzungen in der IT-Industrie. In: Das Argument 248, S. 724-738.
- Boes, Andreas/Baukowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma.
- Boes, Andreas/Kratzer, Nick/Marrs, Kira (2003): Terra incognita IT-Industrie. Eine empirische Bestandsaufnahme der Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung. Arbeitspapier 4 des Projekts ARB-IT2. München: ISF München.

- Boes, Andreas/Trinks, Katrin (2004): „Theoretisch bin ich frei“. Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten als Momente des Wandels der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Hektographierter Bericht. München (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Boes, Andreas; unter Mitarbeit von Becker, Ellen (2004): Offshoring in der IT-Industrie - Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In: Boes, Andreas/ Schwemmler, Michael: Herausforderung Offshoring - Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung, S. 9-140.
- Boes, Andreas (2005): Auf dem Weg in die Sackgasse? Internationalisierung im Feld Software und IT-Services. In: Boes, Andreas/Schwemmler, Michael (Hrsg.): Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor. Hamburg: VSA, S. 13-65.
- Boes, Andreas (2005a): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells. IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem New-Economy-Hype. (Erscheint in einem Sammelband der TU München).
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein: Athenäum.
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden: VS Verlag.
- Heidenreich, Martin/Töpsch, Karin (1998): Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, Heft 1, S. 13-44.
- Kämpf, Tobias (2004): Wissensarbeit unter Druck – Software-Entwicklung, Internationalisierung und Interessenvertretung. Unveröffentlichter Antrag für die Promotionsförderung der Hans-Böckler-Stiftung.
- Klucke, Einhart (2001): Arbeitsrecht in der Filmproduktion. In: Clevé, Bastian (Hrsg.): Von der Idee zum Film. Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. Gerlingen: Bleicher Verlag, S. 125-132.
- Kluge, Norbert (2001): „Wilde Ehen“? – Mitbestimmungspraxis und -bedarf in der New Economy. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 52, Heft 4, S. 229-236.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Schriftenreihe industrielle Beziehungen 8. München/Mering: Hampp.
- 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.
- Lange, Hellmuth/Feseker, Klaus/Städler, André (2005): Interessenregulierung in der New Economy. Endbericht des HBS-Forschungsprojektes „Interessenregulierung in der New Economy am Beispiel klein- und mittelständischer Unternehmen“. Bremen: unveröffentlichter Abschlussbericht.
- Marrs, Kira/ Boes, Andreas (2003): Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen. In: Pohlmann, Markus/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gudrun/Wagner, Alexandra (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Berlin: edition sigma, S. 187-242.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (2004): Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern. In: SOFI-Mitteilungen 32, S. 79-96.
- Menez, Raphael/Töpsch, Karin (2003): Arbeitsregulation in der IT-Branche – Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht. Arbeitsbericht 231. Stuttgart. <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1725/>
- Mickler, Otfried/Kalkowski, Peter/Helmer, Matthias (2004): Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit. Hannover: Forschungsbericht.



- Mitbestimmungskommission (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Raeder, Sabine/Grote, Gudela (2001): Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: *Arbeit*, Jg. 10, Heft 4, S. 352-364.
- Rousseau, Denise (1995): *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Schmierl, Klaus (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus. In: *Soziale Welt*, Jg. 52, Heft 4, S. 427-448.
- 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*, Jg. 13, Heft 2, S. 148-163.
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, Johann/Sinz, Elmar (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb – Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie*. Wiesbaden: Gabler, S. 213-235.
- Töpsch, Karin/Menez, Raphael/Malanowski, Norbert (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 8, Heft 3, S. 306-332.
- Trautwein-Kalms, Gudrun/Ahlers, Elke (2003): High Potentials unter Druck – Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten und IT-Dienstleistern. In: Pohlmann, Markus/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gudrun/Wagner, Alexandra (Hrsg.): *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen*. Berlin: edition sigma, S. 243-294.
- Windeler, Arnold/Lutz, Anja/Wirth, Carsten (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 178-205.
- Windeler, Arnold/Wirth, Carsten (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken. Eine strukturationstheoretische Analyse. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 11, Heft 4, S. 295-319.
- Windeler, Arnold/Wirth, Carsten/Sydow, Jörg (2001): Arbeit in Projektnetzwerken der Fernsehproduktion. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, Jg. 22, Heft 12, S. 12-18.



Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs

## Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität

Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen  
nach dem Ende des New Economy Hype

Abschlussworkshop  
„Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“

am 7./8. April 2005 in Göttingen

### „Selbstbestimmung“ ersetzt Mitbestimmung?

- Auf dem Höhepunkt des New Economy-Hype galt die verfasste Mitbestimmung als Auslaufmodell – deren Abschaffung geradezu als Projekt der Emanzipation.
  - Zur Begründung wurde angeführt:
    - Aufgrund ihrer Besonderheiten ist „Wissensarbeit“ nicht regulierbar.
    - Hochqualifizierte „Wissensarbeiter“ brauchen keine Gewerkschaften und Betriebsräte.
    - Sie lehnen Betriebsräte und Gewerkschaften daher ab.
  - Veränderungen der Arbeit bringen System der Arbeitsregulation unter Veränderungsdruck, aber der Abgang auf die verfasste Mitbestimmung wurde vorschnell angestimmt.
- These: Gegenläufige Entwicklungstrends sind zu beobachten. Einerseits Atomisierung, andererseits neue Formen der Solidarität.

ARBEITSBEZIEHUNGEN in der IT-INDUSTRIE

ARB-IT2

## Empirische Basis: AV-Medien und IT-Industrie

- Ausführungen stützen sich auf Projekte aus zwei Branchen:
  - **IT-Industrie:** ARB-IT1 (zusammen mit Andrea Baukowitz und Rudi Schmiede) und ARB-IT2 (zusammen mit Kira Marrs und Katrin Trinks)
  - **Audio-Visuelle Medien:** DILA (zusammen mit Kira Marrs und Dieter Sauer)
- Beide Bereiche zählen zu den „Vorreitern“ moderner Arbeit. Idealtypisch finden sich hier ...
  - ... Neue Produktionsstrukturen: Vermarktlichung, Dezentralisierung, Netzwerkproduktion etc.
  - ... Neue Arbeitsformen: Entgrenzung, Subjektivierung, neue Methoden der Leistungssteuerung, neue Arbeitskrafttypen

→ Aber: Die zwei Branchen sind sehr unterschiedlich.

Forschungsprojekt am ISFMÜNCHEN Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs Folie 3

ARBEITSBEZIEHUNGEN in der IT-INDUSTRIE

ARB-IT2

## Audio-Visuelle Medien

- Wandel der Produktionsstruktur der Branche seit der Zulassung des kommerziellen Rundfunks Mitte der 80er Jahre
  - Ausgliederung der Programmproduktion aus den Sendeanstalten
  - Produktion in hochgradig ausdifferenzierten „Projektnetzwerken“
  - Befristet beschäftigte „freie“ Mitarbeiter
- Wichtige Momente „traditioneller“ Arbeit zurückgedrängt
  - Betrieb als sozialer Ort der Produktion
  - Unbefristetes „Normalarbeitsverhältnis“
  - Traditionelle Institutionen der Arbeitsregulierung

→ Praxistest für eine neue Kultur der „Ich-AG“ – insbesondere seit der Markt rückläufig ist

Forschungsprojekt am ISFMÜNCHEN Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs Folie 4

## IT-Industrie

- Wichtige Kennzeichen ...
    - ... Betriebe und Festangestellte sind weiterhin strukturbildend für die Produktions- und Arbeitsstrukturen
    - ... Kleine Unternehmen dominieren zahlenmäßig, aber Produktions- und Tauschnormen werden von großen, international agierenden Konzernen bestimmt
  - Branche entwickelt sich in drei Gründerwellen seit den 50er Jahren:
    - 50er Jahre: Großunternehmen aus der Büromaschinen- und der Elektrotechnischen Industrie. Typ „Ehemals fordistische Unternehmen“. Betriebsräte und Tarifbindung wichtig.
    - 70er Jahre: Neugründungen mit der Ausdifferenzierung Software und IT-Dienstleistungen und Aufstieg des PC. Typ „Lack-Turnschuh-Unternehmen“. Umkämpfte Betriebsräte, keine Tarifbindung.
    - 90er Jahre: „dot.com-Generation“ mit dem „Siegeszug“ des Internets. Typ „(Kommunitaristische) Start-up-Unternehmen“. Keine verfasste Mitbestimmung. Diese standen dem „New Economy-Diskurs“ Pate.
- Prozess der Marktbereinigung seit Einbruch der Krise

Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen -  
Gegenläufige Befunde

- Ausgangspunkt der Analyse sind die Beschäftigten, insbesondere deren Interessenidentität und Interessenhandeln
  - Befund für die IT-Industrie ...
    - Neuorientierung der Beschäftigten bezüglich der Interessenidentität
    - Suchprozesse nach Formen kollektiver Interessendurchsetzung
  - Befund für die „Freien“ in AV-Medien: Atomisierung, d.h. ...
    - ... Bedeutungsverlust traditioneller Institutionen der Interessenvertretung und berufsständischer Kollektivformen
    - ... Zerfall von Solidarstrukturen und Vereinzelung
- Zusammengefasst: Chance für neue Formen der Solidarität und Neubelebung des Mitbestimmungsgedankens vs. Gefahr der Atomisierung und Abwärtsspirale

## Gründe für gegensätzliche Entwicklungstrends - Atomisierung

- Krise bringt „Schattenseiten“ der Arbeitsbedingungen ans Licht. Reaktion der Beschäftigten - nicht Widerstand sondern Fatalismus ...
  - ... Konkurrenz und Preisdumping
  - ... Verfall ehemals existierender Solidarstrukturen
  - ... Gewerkschaften erscheinen hilflos
- Wesentlicher Grund: „Neue Ökonomie der Unsicherheit“
- Wichtigste Momente dieses Herrschafts- und Kontrollmodus
  - Befristete Beschäftigungsverhältnisse
  - Vorgesetzte werden zu „Bürgen“ bei der Stellensuche
  - Situation „permanenter Probezeit“
  - Austauschbarkeit der Beschäftigten und schwache Primärmacht
  - Netzwerke können Betrieb als Quelle sozialer Gemeinschaft und Solidarität nicht ersetzen

## Gründe für gegensätzliche Entwicklungstrends - Chance einer neuen Kultur der Solidarität

- Zeitenwende in der IT-Industrie unterminiert die sozialmoralischen Grundlagen der „Sozialordnungen“
  - Früher: „Der Mensch steht im Mittelpunkt ...“
  - Heute: „Die Zeit der Stammplatzgarantien ist vorbei ...“
- Wandel in den Köpfen ...
  - „Beitragsorientierung“ weicht einer Arbeitnehmerorientierung
  - Manifeste Arbeitnehmeridentitäten vor allem bei durchsetzungsstarken Hochqualifizierten
- Nicht die Erfahrung der Schwäche, sondern individuelle Durchsetzungsmacht begründet „neuen Arbeitnehmertyp“ - Primärmachtpotenziale erleichtern Lernprozesse
- Betriebliche Gemeinschaft und Kollegialität bilden „Katalysator“ von Solidarität

## Zusammenfassung & Ausblick

- Unterschiedliche Entwicklungstrends in den Bereichen AV-Medien und IT-Dienstleistungen...
  - ... Atomisierung und neue „Ökonomie der Unsicherheit“
  - ... „Neue Arbeitnehmertypen“ und Potenzial für eine Kultur der Solidarität
- Wichtigste Erklärungsfaktoren
  - Primärmachtpotenziale der Beschäftigten
  - Unterschiedliche Möglichkeiten der Gemeinschaftserfahrung (Betrieb vs. Netzwerk)
- Hochqualifizierte Beschäftigte werden zu wichtiger Zielgruppe von Gewerkschaften
- Weiterentwicklung einer neuen Kultur der Solidarität hängt von der Ausbildung einer produktiven Beziehung zwischen Gewerkschaften und diesen „neuen Arbeitnehmertypen“ ab

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Für weitere Informationen :

Dr. Andreas Boes  
ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München  
Tel.: 089-272921-0  
andreas.boes@isf-muenchen.de  
<http://www.arb-it2.de>