SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation: Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen

Mehlis, Peter

Postprint / Postprint
Dissertation / phd thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Mehlis, P. (2008). *Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation: Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen.* München: Hampp. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324792

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Peter Mehlis:

Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation. Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen

ISBN 978-3-86618-213-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 246 S., € 27.80

Die zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit und die wachsenden Ansprüche an die (zeitliche) Flexibilität werden mehr und mehr zu zentralen Gestaltungsmerkmalen von Arbeit und ihrer Regulierung. Ausgehend von einem umfassenden theoretischen Diskurs werden in der vorliegenden Publikation am Beispiel von Software- und Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche und Unternehmen der Biotechnologiebranche die Gestaltung hochqualifizierter Arbeit sowie der Wandel von betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Herausbildung neuer Formen der Regulierung von Arbeit empirisch erfasst und analysiert. In diesem Buch werden die Auswirkungen verschärften Wettbewerbs, wirtschaftlicher Krisen aber auch zunehmender Größe und Komplexität der untersuchten Unternehmen auf Anforderungen und Organisation der Arbeit sowie die Arbeitsbeziehungen thematisiert. Es wird die Funktionalität einvernehmlicher, individueller und informeller Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen überprüft sowie die (zukünftige) Bedeutung und Rolle kollektiver, institutioneller Interessenvertretungen im Segment hochqualifizierter Erwerbsarbeit ausgelotet.

Schlüsselwörter: Arbeitsregulierung, Arbeitsbeziehungen, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, hochqualifizierte Arbeitnehmer, Wissensarbeit, Dienstleistungsarbeit

Peter Mehlis, geb. 1955, arbeitete viele Jahre als Facharbeiter in der Metallindustrie. 1993 Studium der Soziologie an der Universität Bremen. Seit 1999 in diversen empirischen Forschungsprojekten mit arbeitssoziologischen Bezügen tätig.

Peter Mehlis

Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation

Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86618-213-4
DOI 10.1688/9783866182134
Zugl.: Dissertation, Universität Bremen, 2007

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Projektverbundes „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmustern der Arbeit“ im Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen. Dem Forschungsverbund gehörten vier aufeinander bezogene Projekte an, die aus unterschiedlicher Perspektive Veränderungen der Regulierung von Erwerbsarbeit untersuchten, wie sie durch Globalisierung, Tertiarisierung, neue Organisationsformen der Arbeit und soziokulturellen Wandel angestoßen werden. Das Einzelprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der New Economy“ des Projektverbundes bildete das Substrat dieser Arbeit, die vom Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Bremen 2007 als Dissertation angenommen wurde.

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen all denen zu danken, die mich bei meinem Promotionsvorhaben in besonderer Weise begleitet und unterstützt haben. Zunächst möchte ich Prof. Dr. Helmut Spitzley erwähnen, der mir ein großes Maß an Freiheit und Entfaltungsmöglichkeiten in meiner Arbeit gewährte. Zugleich stand er mir bei allen Fragen und inhaltlichen Problemen hilfreich zur Seite. Auch Prof. Dr. Wilhelm Eberwein gilt mein Dank. Er hat mich über viele Jahre hinweg begleitet und mir in seiner zurückhaltenden aber sehr konstruktiven Art durch seine Anregungen stets weitergeholfen. Mit meinem Kollegen André Holtrup, der zur selben Zeit seine Dissertation anfertigte und mit dem ich mehrere Jahre das Büro geteilt habe, verbindet mich sowohl gemeinsames Leid als auch der Erfolg. Die angenehme Arbeitsatmosphäre und die anregenden Diskussionen und Interpretationen unserer jeweiligen Befunde haben für mich vieles leichter gemacht. Last but not least haben kritische Lektüre und Korrekturvorschläge von Beate Meyer-Schmidt und Jürgen Bartkowiak dazu beigetragen das Manuskript deutlich zu verbessern.

Ohne die Geduld und Unterstützung meiner Frau Regina und meiner Tochter Anna wäre diese Arbeit allerdings kaum denkbar gewesen. Sie haben meine Such- und Findungsprozesse mit Fassung getragen und wie ich hoffe als Bereicherung unseres Lebens wahrgenommen.

„Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.“ (Charles Darwin)

Bremen, im Dezember 2007 Peter Mehlis

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen 9

A. Einleitung **11**

B. Theoretischer Rahmen, Hintergrund und Problemstellung **13**

1. „Regulierung von Arbeit“ im Wandel **13**
1.1. Stellenwert und Entwicklungspfade der Arbeitsregulierung 13
1.2. Regulierungsbedürftigkeit des Arbeitsverhältnisses 15
1.2.1. Die Unvollkommenheit des Arbeitsvertrages 15
1.2.2. Gesetzliche Vorgaben und kollektivvertragliche Vereinbarungen 17
1.2.3. Informelle Regelungsweisen und impliziter psychologischer Vertrag 18
1.3. Innere Dynamik der Arbeitsregulation 20
1.3.1. Status und Vertrag als Kategorien der Arbeitsregulierung 21
1.3.2. Veränderungen im Verhältnis von „Status“ und „Vertrag“ als Indikatoren einer gewandelten Arbeitsregulierung 22
1.3.3. Das Deutsche Modell der industriellen Beziehungen und das Normalarbeitsverhältnis als eine historische Konstellation von Status und Vertrag 23
1.3.4. Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen zwischen Erosion, Stabilität und Neuformierung 26
1.3.5. Abschied vom Normalarbeitsverhältnis? 30
1.4. Neue Anforderungen an die Regulierung von Arbeit 31
1.4.1. Wissensarbeit 31
1.4.1.1. Definition und Charakteristiken von Wissensarbeit 31
1.4.1.2. Stellenwert informeller und individueller Regulierungsstrategien in der Wissensarbeit 33
1.4.1.3. Bedeutungszuwachs von Wissensarbeit und veränderte Geschäftsgrundlagen für implizite Verträge 35
1.4.2. Dienstleistungsarbeit 36
1.4.3. Veränderung des Kontrollmodus 39
1.4.4. Der Arbeitskraftunternehmer – Ein neuer Arbeitskrafttyp? 41
1.5. Zusammenfassung 43

2. Entwicklung der Arbeitszeiten und ihrer Regulierung **47**
2.1. Arbeitszeit als zentraler Regelungsgegenstand von Beschäftigungsverhältnissen 47
2.2. Flexibilisierung und Ausdifferenzierung von Arbeitszeiten 49

2.3. Flexibilisierungsstrategien und gewandelte Arbeitszeitanforderungen in den Unternehmen 51
2.4. Flexible Arbeitszeiten im Spannungsfeld betrieblicher und individueller Interessen 53
2.5. Regulierung flexibler Arbeitszeiten – Formen und Akteure 56
2.6. Grundmodelle einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung 58
2.6.1. Arbeitszeitkonten: Vielfältiges Instrument kontrollierter Flexibilisierung 59
2.6.2. Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeitszeit: Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts 60
2.6.3. Work-Life-Balance: Ziel verbindlicher Arbeitszeitregulierung oder freiwilliger Selbstverpflichtung der Betriebe? 61
2.7. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers 63
2.8. Verliert die Arbeit ihr Zeitmaß? 65
2.9. Zusammenfassung 67

3. Auf der Suche nach Trendsettern moderner Arbeit und ihrer Regulierung 69
3.1. „New Economy“ – ein diffuser Untersuchungsgegenstand 70
3.1.1. Die unterschiedlichen Gesichter einer „New Economy” 70
3.1.2. Arbeitsorganisation und Regulierungspraxis in High-Tech-Unternehmen der „New Economy“ als Forschungsgegenstand 73
3.2. High-Tech-Unternehmen der IT- und Biotechnologiebranche als Untersuchungsgegenstand 75
3.2.1. Kurze Geschichte der IT-Industrie 76
3.2.2. Kurze Geschichte der Biotechnologiebranche 79
3.3. Das „Ende des New Economy-Hype“: Im realen Kapitalismus angekommen ... 81
3.3.1. Wachstums- und Beschäftigungsentwicklung in der IT-Branche 81
3.3.2. Wachstums- und Beschäftigungsentwicklung in der Biotechnologiebranche 82
3.4. Neugestaltung der Arbeitsbeziehungen in High-Tech-Unternehmen der IT-Branche? 84
3.4.1. Arbeitszeit- und Leistungskonflikte 85
3.4.2. Betriebsräte und Gewerkschaften im Aufwind? 87
Exkurs: SAP vor neuer Zeitrechnung *91*
3.5. Zusammenfassung 92

4. Fragestellungen 93

C. Forschungskonzept, Methoden und empirische Basis 97

1. Konzeptioneller Rahmen und Untersuchungsdimensionen 97
1.1. Ein analytisch-deskriptives Modell der Arbeitsregulierung 97
1.2. Untersuchungsdimensionen 100

2. Untersuchungsmethoden **103**

3. Untersuchungssample **105**

D. Empirische Befunde **111**

1. Unternehmens- und arbeitsbezogene Regulierungskontexte **111**
1.1. Wirtschaftliche Trends in den untersuchten Unternehmen 111
1.1.1. „Die fetten Jahre sind vorbei“ 112
1.1.2. Wirtschaftliche Kontinuität im Spannungsfeld nachhaltiger Entwicklung und Marktanforderungen 116
1.2. Charakteristische Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation .. 118
1.2.1. Aufgaben- und Anforderungsprofile 119
1.2.1.1. „Hochflexibler Dienstleister“ 121
1.2.1.2. „Produktentwickler“ 126
1.2.2. Professionalisierung der Arbeitsorganisation 128
1.2.2.1. Charakteristische Formen der Arbeitsorganisation in den untersuchten Unternehmen 128
1.2.2.2. Steuerung der Arbeitsprozesse in der Projektarbeit – Eigenverantwortliches Arbeiten im Rahmen ökonomischer und organisatorischer Vorgaben 132
1.2.2.3. Steuerung der Arbeitsprozesse im Servicebereich - Zwischen Troubleshooting und industrialisierter Wissensarbeit 138
1.3. Arbeitszeit- und Leistungspolitik 140
1.3.1. Typen betrieblicher Arbeitszeitanforderungen 141
1.3.2. Arbeitszeit- und Leistungskontrolle 143
1.3.2.1. „Hochflexibler Dienstleister“: Fakturierte Arbeitszeit als Kontrollparameter für die Arbeit beim Kunden 145
1.3.2.2. „Hochflexibler Dienstleister“: Leistungsvorgaben mit festem Zeitrahmen im Kundenservice 147
1.3.2.3. „Produktentwickler“: Ergebnis und Arbeitszeitverhalten als Kontrollparameter für schwer antizipierbare Tätigkeiten 148
1.3.3. Arbeitszeitrealitäten: Weder direkter Zwang zum „Arbeiten ohne Ende“ noch „Reich der Freiheit“ 151
1.4. Unternehmensleitbilder auf dem Prüfstand 158
1.5. Zusammenfassung 165

2. Subjektive Interessen und Handlungsoptionen hochqualifizierter Beschäftigter **169**
2.1. Subjektive Ansprüche, Einschätzungen und Interessen 170
2.1.1. Materielle Existenzsicherung 173
2.1.2. Entfaltung, Anerkennung und Beteiligung in der Erwerbsarbeit 176

2.1.3. Arbeitszeitpräferenzen ... 182
2.1.3.1. Ambivalente Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten ... 183
2.1.3.2. Geschlechtsspezifische Strategien bei der Vereinbarung von betrieblichen mit familiären Anforderungen ... 188
2.2. Strategien und Optionen des Interessenhandelns ... 192
2.2.1. Individuelle Strategien des Interessenhandelns ... 192
2.2.2. Kollektive Interessenvertretungen ... 194
2.3. Zusammenfassung ... 198

3. Praktiken der Arbeitsregulierung im Untersuchungsfeld: Drei charakteristische Regulierungsmuster ... 200
3.1. „Individuelle Regulierungspraxis“ ... 202
3.1.1. Charakteristische Regulierungspraktiken ... 202
3.1.2. Regulierungskontext ... 203
3.1.3. Individualisierung von Arbeitszeitrisiken ... 205
3.2. „Institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis“ ... 207
3.2.1. Charakteristische Regulierungspraktiken ... 207
3.2.2. Regulierungskontext ... 208
3.2.3. Arbeitszeitvereinbarungen zur Unterstützung individuellen Zeitmanagements ... 211
3.3. „Institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis“ ... 215
3.3.1. Charakteristische Regulierungspraktiken ... 215
3.3.2. Regulierungskontext ... 216
3.3.3. Kontrollierte Flexibilität und begrenzte Arbeitszeitdauer durch tarifliche und betriebliche Vereinbarungen ... 220
3.4. Zusammenfassung ... 221

E. Fazit ... 226

1. Entgrenzung der Arbeitszeit und neue Grenzziehungen ... 226
1.1. Arbeitszeit: Ein erodierender Regulierungsgegenstand? ... 226
1.2. Subjektive Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld betrieblicher Anforderungen, Selbstverwirklichung in der Arbeit und familiärer Verpflichtungen ... 228
1.3. Arbeitszeitpolitische Handlungsfelder ... 230

2. Regulierungstrend: Annäherung und Differenz ... 231

F. Literatur ... 235

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abb. 1: Flächentarifbindung der Beschäftigten 27
Abb. 2: Mitbestimmung als Standortvorteil 29
Abb. 3: Beziehungsdreieck zwischen Arbeitgeber, Dienstleister und Kunde 38
Abb. 4: Motive für die Wahl der betrieblichen Arbeitszeitstrategie 52
Abb. 5: Gründe der Beschäftigten, Mehrarbeit ohne Zeit- oder Geldausgleich zu leisten - Einschätzungen der Betriebsräte in % - 86
Abb. 6: Wie nehmen IT-Mitarbeiter ihre Arbeitsbedingungen wahr? 87
Abb. 7: Analytische Dimensionen und gesellschaftliche Einbettung des Systems der Arbeitsbeziehungen 99
Abb. 8: Konzeptioneller Rahmen und Untersuchungsdimensionen 102
Abb. 9: Aufgaben- und Anforderungsprofil „Hochflexibler Dienstleister“ 125
Abb. 10: Aufgaben- und Anforderungsprofil „Produktentwickler“ 127
Abb. 11: Typische Arbeitszeitanforderungen 143
Abb. 12: Stellenwert ausgewählter Ansprüche für die Beschäftigten (N=28) 172
Abb. 13: Regulierungsmuster im Untersuchungssample 223

Tabelle 1: Tarifbindung nach Betriebsgröße (in % der Betriebe) 27
Tabelle 2: Betriebe bzw. Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat 1993 bis 2004 ... 28
Tabelle 3: Durchschnittliche vertragliche und tatsächliche Wochenarbeitszeit (WAZ) 2003 (in Std.) Unter Berücksichtigung von betrieblichem Status und Geschlecht 50
Tabelle 4: Durchschnittliche vertragliche, tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit (WAZ) in den alten Bundesländern. Unter Berücksichtigung von betrieblichen Status und Geschlecht 56
Tabelle 5: Erwerbstätige in der IT-Branche 1998 bis 2005 78
Tabelle 6: Entwicklung kleiner Unternehmen (max. 500 Mitarbeiter) im Kernbereich der Biotechnologie in Deutschland 83
Tabelle 7: Unternehmenssample 108
Tabelle 8: Sozialprofil der befragten Beschäftigten 110

A. Einleitung

Veränderte Produktions- und Wettbewerbsbedingungen, Tertiarisierung der Wirtschaft, die Subjektivierung von Erwerbsarbeit und der soziokulturelle Wandel bilden den Hintergrund eines umfassenden Strukturwandels der Arbeit und deren Regulierung. (vgl. Dombois/ Peter/Spitzley/Warsewa 2002)[1].

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die Hypothese, dass die zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit und wachsende Ansprüche an die Flexibilität mehr und mehr zum zentralen Gestaltungsmerkmal von Arbeit werden. Unternehmen, die in einem besonderen Maße durch Wissens- und Dienstleistungsarbeit geprägt sind, kommt daher eine Vorbildfunktion im Wandel der Arbeitsregulierung zu. In Unternehmen der „New Economy" werden diese Wandlungsprozesse besonders deutlich. Diese Unternehmen gelten nicht nur als Pilotbetriebe für innovative Produkte und Dienstleistungen, sondern markieren auch Trends für die Herausbildung von neuen Arbeitsformen und Regulierungsweisen, die sich durch eine höhere Flexibilität und Innovationsfähigkeit von der übrigen Wirtschaft abheben und somit als Vorbild dienen. In dieser Arbeit werden daher am Beispiel von High-Tech-Unternehmen der IT- und Biotechnologiebranche die Gestaltung hochqualifizierter Arbeit sowie der Wandel von betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Herausbildung neuer Formen der Regulierung von Arbeit empirisch erfasst und analysiert.

Die Arbeitszeit ist als zentraler Regelungsinhalt sowohl für die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen als auch für die Lebensgestaltung der Beschäftigten von hoher Bedeutung. Daher erscheint es sinnvoll, der Gestaltung und Regulierung von Arbeitszeiten besondere Aufmerksamkeit zu widmen und zu untersuchen, ob und wie unterschiedliche Erwartungen und Interessen an der Arbeitszeitgestaltung sich in den betrieblichen Regulierungspraktiken abbilden.

Im folgenden Teil B werden der theoretische Rahmen sowie die Hintergründe und die Problemstellungen dieser Arbeit umrissen. Um neue Formen der Arbeitsregulierung adäquat beschreiben und einordnen zu können, wird im ersten Kapitel der Frage nach-

---

1 In dem Projektverbund „Der gesellschaftliche Wandel und neue Regulierungsmuster der Arbeit" der Forschungseinheit „Wandel der Arbeitsgesellschaft" am Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen wurden in den Jahren 2002 bis 2005 diese Veränderungsprozesse in vier exemplarischen Bereichen empirisch untersucht. Die vorliegende Dissertation ist im Kontext des Teilprojektes „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der New Economy" dieses Projektverbundes entstanden. Die Arbeitstitel der drei anderen Teilprojekte lauten: „Regulierung professioneller Dienstleistungsarbeit zwischen Individualvertrag und Kollektivvereinbarung", „Kollektivvereinbarung oder Selbstregulierung? Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung" und „Arbeitsverhältnisse und private Lebensführung – neue Regelungsansprüche und -praktiken".

gegangen, wie sich „Regulierung von Arbeit“ konstituiert, in welchen Formen sie vorfindbar und welchen Veränderungsdynamiken sie ausgesetzt ist. Das zweite Kapitel gibt einen Überblick zur Entwicklung und zum Forschungsstand der Gestaltung und Regulierung von Arbeitszeiten. Des weiteren wird in diesem Kapitel die zukünftige Relevanz der Arbeitszeitregulierung diskutiert. Da mit dem Schlagwort „New Economy" unterschiedliche Phänomene in Verbindung gebracht werden (Altvater/Mahnkopf 2000; Hickel 2001; Krämer 2002; Beyer/Otterbein 2001) erfolgt im dritten Kapitel eine systematische Betrachtung und Eingrenzung des Untersuchungsfelds. Es werden des weiteren die Auswahl von High-Tech-Unternehmen der IT- und Biotechnologiebranche begründet und ein Überblick zur wirtschaftlichen Entwicklung der Branchen gegeben und die unterschiedlichen Einschätzungen zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen referiert. Das vierte Kapitel fasst die zentralen Fragestellungen, die sich aus den theoretischen Überlegungen und bereits vorliegenden empirischen Studien ergeben, zusammen.

Im Teil C wird das Forschungskonzept (Kapitel 1.) und die Untersuchungsmethoden (Kapitel 2.) vorgestellt. Das dritte Kapitel dieses Teils verschafft einen Überblick zu den Auswahlkriterien sowie den Unternehmens- und Beschäftigtenprofilen des Untersuchungssample.

Die Darstellung der empirischen Befunde erfolgt im Teil D. Im ersten Kapitel dieses Teils sind die vorgefundenen unternehmens- und arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen beschrieben und analysiert. Zu den untersuchten Rahmenbedingungen gehören die wirtschaftlichen Trends, die charakteristischen Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation sowie die idealtypische und gelebte Unternehmenskultur in den Betrieben. Das zweite Kapitel begibt sich in die Subjektperspektive und stellt die Interessen sowie die Optionen und Strategien des Interessenhandelns hochqualifizierter Mitarbeiter vor. Die in den Unternehmen beobachteten Regulierungspraktiken sind im dritten Kapitel systematisiert und beschrieben. Dabei werden die Kausalzusammenhänge zwischen den im ersten und zweiten Kapitel festgestellten Befunde (Regulierungskontexte) und den jeweilig beobachteten Regulierungspraktiken hergestellt.

Die aus den empirischen Befunden abgeleiteten zentralen Schlussfolgerungen sind im Teil E zusammengefasst. Hier wird in einem Fazit abschließend ein sich abzeichnender (idealtypischer) Regulierungstrend für moderne Wissens- und Dienstleistungsarbeit zur Diskussion gestellt. Ferner werden die Relevanz einer Arbeitszeitregulierung für selbstständig agierende Mitarbeiter sowie die Form der Regulierung erörtert und arbeitszeitpolitische Handlungsfelder abgeleitet.

B. Theoretischer Rahmen, Hintergrund und Problemstellung

1. „Regulierung von Arbeit“ im Wandel

1.1. Stellenwert und Entwicklungspfade der Arbeitsregulierung

Entgegen Prognosen vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ (Offe 1982) hat Erwerbsarbeit nach wie vor in der Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland einen zentralen Stellenwert. Insbesondere vor dem Hintergrund einer langanhaltenden Phase hoher Arbeitslosigkeit gewinnt Erwerbsarbeit im Bewusstsein der Beschäftigten zunehmend an Bedeutung. Erwerbsarbeit sichert die materielle Reproduktion weiter Teile der Bevölkerung, und zwar nicht nur über die unmittelbare Vergütung, sondern auch über die durch sie zu erwerbenden Anrechte auf Leistungen der sozialen Sicherungssysteme. Darüber hinaus dient die Erwerbsarbeit der Identitätsbildung und der gesellschaftlichen sowie der unmittelbaren sozialen Integration.

In modernen kapitalistischen Gesellschaften regelt der Arbeitsmarkt das Angebot an und die Nachfrage nach Arbeitskraft. Dabei haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer teils gemeinsame, teils unterschiedliche Interessen. Arbeitgeber sind, soweit Arbeit nicht durch Technik ersetzt werden kann, auf menschliche Arbeitskraft angewiesen, um den Produktionsprozess aufrechtzuerhalten und die Kapitalverwertung zu gewährleisten. Ihre Interessen richten sich daher auf Planungssicherheit, Organisationsstabilität und eine effiziente Nutzung der beschäftigten Arbeitskraft. Arbeitnehmer hingegen sind aufgrund der reproduktionssichernden, identitätsbildenden und integrativen Aspekte interessiert an einer ausreichenden Vergütung, einer schonenden und mit dem Privatleben kompatiblen Arbeitskraftverausgabung sowie an einer Arbeitsgestaltung, die Entfaltungschancen für individuelle Fähigkeiten, Identifikation mit der Arbeit und die Möglichkeit zur sozialen Integration bietet. Diese divergierenden und konfliktuellen Interessen sind maßgeblich für die Herausbildung von Regeln und Institutionen, die das Arbeitsverhältnis gestalten.

In der Bundesrepublik hat sich ein System der Arbeitsbeziehungen etabliert, das kontinuierlich ausgebaut wurde und im internationalen Vergleich bis Anfang der 80er Jahre eine hohe Stabilität aufwies. Dieses Arrangement aus Tarifautonomie und Flächentarifverträgen, der betrieblichen Interessenvertretung nach Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetz sowie den Bestimmungen des individuellen Arbeitsrechts

flankierte ein Wohlfahrtsstaat, der auf soziale Sicherung und aktive Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik ausgerichtet war. Dieses System der Arbeitsbeziehungen, das allen Parteien einen gedeihlichen Interessenausgleich ermöglichte, ist insbesondere seit den 90er Jahren einem starken Veränderungsdruck unterworfen. Die Globalisierung und der umfassende Strukturwandel der Arbeit lassen die bisherigen Regulierungsmechanismen entweder zunehmend ins Leere laufen oder teilweise gar dysfunktional werden. Diese Entwicklung wird von einem umfassenden soziokulturellen Wandel begleitet, der sich als Wertewandel in veränderten Ansprüchen an und Einstellungen zur Arbeit sowie in neuen Konzeptionen von Gerechtigkeit und Solidarität ausdrückt.[2]

Die Merkmale, die Veränderungen in der Arbeitsregulierung und im System der Arbeitsbeziehungen markieren, sind vielfältig. Sie umfassen den sukzessiven Rückbau gesetzlicher Schutzbestimmungen und die rechtliche Erleichterung prekärer Beschäftigungsverhältnisse ebenso wie den Bedeutungsverlust der Gewerkschaften, der sich im abnehmenden Anteil der tarifgebundenen Unternehmen in der Bundesrepublik manifestiert (Bispinck 2003). Die schon seit den 80er Jahren beobachtete Dezentralisierung und Differenzierung des Systems branchenbezogener Flächentarifverträge, die sich z.B. in Öffnungsklauseln, Härtefallregeln, Ergänzungs- und Haustarifverträgen zeigen, weisen auf eine veränderte Gewichtung im System der Arbeitsbeziehungen zu Gunsten einer „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ hin (Schmidt/Trinczek 1989).

Es ist unbestritten, dass diese Entwicklungen, die in der sozialwissenschaftlichen Forschung häufig als Erosions- und Entgrenzungsprozesse beschrieben werden, das Arrangement der Regulierung von Arbeit nachhaltig verändert haben und weiterhin verändern. Fraglich ist jedoch, wie sich Regulierung von Arbeit in der Zukunft gestalten wird. Es ist kaum damit zu rechnen, dass Erwerbsarbeit zukünftig ohne Regeln auskommt. Klarheit der Funktionsbedingungen und ein für alle Beteiligten akzeptables Arrangement erscheint auch aus ökonomischer Sicht als erstrebenswert. Den Entgrenzungs- und Erosionsprozessen folgen daher neue Grenzziehungen und neuartige institutionelle Strukturierungen (Deiß/Schmierl 2005). Offen ist aber zum einen, welche Bedeutung dabei den traditionellen institutionellen Regulierungspraktiken weiterhin zukommt und welchen Anpassungsprozessen und Funktionsveränderungen sie unterworfen sein werden. Zum anderen ist fraglich, ob nicht gänzlich neue, institutionalisierte oder informelle Regulierungspraktiken und -muster im Zuge des Wandels von Gesellschaft und Arbeit entstehen.[3]

---

[2] So haben z.B. Forderung nach der Gleichstellung von Männer und Frauen in der Erwerbsarbeit an Bedeutung gewonnen.

[3] Diese Fragen stellen das einigende Band des in der Forschungseinheit Wandel der Arbeitsgesellschaft im Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) angesiedelten Projektverbunds „Der gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ dar, dem auch dieses Projekt

Die folgenden Kapitel beinhalten eine theoretische Annäherung an den Problemgegenstand „Regulierung von Arbeit“. Ausgehend von den Besonderheiten des Erwerbsarbeitsverhältnisses wird dessen Regulierungsbedürftigkeit herausgearbeitet. Außerdem werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie kollektivvertragliche Vereinbarungen und implizite Verträge Regulierungslücken schließen können (Kapitel 1.2.). Kapitel 1.3. stellt eine analytische Perspektive von Streeck vor, der Veränderungsprozesse von Arbeitsbeziehungen mit den Begriffen „Status“ und „Vertrag" zu fassen sucht. Sein analytischer Ansatz wird auf Veränderungsprozesse im deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen und das damit verknüpfte Normalarbeitsverhältnis bezogen. Kapitel 1.4. thematisiert neue Anforderungen an die Arbeitsregulierung, die sich aus den Besonderheiten von Wissens- und Dienstleistungsarbeit und ihrem allgemeinen Bedeutungszuwachs ergeben, und umreißt veränderte Kontrollformen in der Erwerbsarbeit und die Subjektivierung von Arbeit am Beispiel des Arbeitskraftunternehmers. Abschließend (Kapitel 1.5.) werden für diese Arbeit zentrale Punkte zusammengefasst und offene Fragen diskutiert.

1.2. Regulierungsbedürftigkeit des Arbeitsverhältnisses

1.2.1. Die Unvollkommenheit des Arbeitsvertrages

Das Problem der Regulierung von Arbeit entsteht durch die spezifischen Charakteristika des Arbeitsverhältnisses, die eine Regulierungsbedürftigkeit aufweisen, welche allein mit dem individuellen Arbeitsvertrag nicht ausreichend bedient werden kann. Als regulierungsbedürftiges bzw. regulierungsinduzierendes Merkmal des Arbeitsvertrags lässt sich erstens feststellen, dass der Arbeitsvertrag eine Sonderform unter den Verträgen darstellt. Ein Kaufvertrag ist üblicherweise dadurch gekennzeichnet, dass durch ihn die Verfügungs- und Eigentumsrechte zu einem bestimmten Zeitpunkt, zu einem bestimmten Preis, völlig von einem Vertragspartner zum anderen wechseln. Von einem solchen Kaufvertrag unterscheidet sich der Arbeitsvertrag dagegen in wesentlichen Punkten: „Weder ist das, was getauscht wird, genau definiert, noch tritt ein völliger Wechsel der Verfügung über das Eingetauschte ein. Und die Arbeitskraft ist keine Ware oder Sache wie andere Tauschgüter. [...] Warenverkäufer und Verkauftes sind in diesem Fall identisch. Da die Person des Arbeitenden nicht von der Ware Arbeitskraft

---

zugeordnet ist. Für die gemeinsame Arbeit der unterschiedlichen Teilprojekte wurde ein theoretischer und konzeptioneller Rahmen entwickelt (Holtrup/Mehlis 2004). An die Ergebnisse dieser theoretischen Arbeit wird hier angeknüpft.

abzulösen ist, erwirbt der Unternehmer mit dem Kauf der Arbeitskraft gleichzeitig eine Mitverfügung über die Person des Arbeiternehmers. Mit der im Arbeitsvertrag begründeten Nutzung der Arbeitskraft gegen Zahlung eines Entgelts erhalten der Unternehmer bzw. seine Beauftragten das ‚Direktionsrecht' über die gekaufte bzw. gemietete Arbeitskraft" (Müller-Jentsch 1997: 31).

Im Arbeitsvertrag werden also lediglich die Rahmenbedingungen der Arbeitskraftverausgabung festgelegt, während sich die Bestimmungen der Arbeitskraftnutzung durch den Arbeitgeber auf ein meist unspezifiziertes Verfügungs- und Direktionsrecht während der Arbeitszeit beschränken und die konkrete Nutzung der Arbeitskraft unbestimmt bleibt. Diese „Unbestimmtheit" des Arbeitsvertrages ist aus der Perspektive eines kapitalistisch organisierten Unternehmens funktional, um dem Management Handlungsspielräume bei Rationalisierungen und für Produktivitätssteigerungen zu lassen (Müller-Jentsch 1997: 31; Offe/Hinrichs 1984: 55).

Komplementär zu dieser „Unbestimmtheit" des Arbeitsvertrags ergibt sich zweitens das sog. „Transformationsproblem". Da der Arbeitgeber – anders als bei einem Werkvertrag – nicht eine vereinbarte Menge Arbeit, sondern die menschliche Arbeitskraft für eine vereinbarte Zeitspanne erwirbt, muss er durch äußere Vorgaben, Anreize und Kontrollen die Arbeitnehmer dazu bewegen, motivieren oder zwingen, ein dem Arbeitsprozess adäquates Arbeitsergebnis zu erzielen (Braverman 1977: 54). Das Problem für den Arbeitgeber besteht also darin, die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsergebnis möglichst effektiv zu organisieren.

Das Arbeitsverhältnis konstituiert sich drittens in einem machtasymmetrischen Kontext. Zwar sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei Abschluss eines Arbeitsvertrages formal gleich, aber die Anbieter von Arbeitskraft befinden sich, insbesondere bei einem ausreichenden Angebot auf dem Arbeitsmarkt, in einer schwächeren Position als die Käufer von Arbeitskraft. Während der einzelne Arbeitnehmer auf den Verkauf seiner Arbeitskraft angewiesen ist, um seinen Lebensunterhalt zu sichern, kann der Arbeitgeber in der Regel entweder aus einem Pool mehrerer oder unterschiedlicher Arbeitskraftanbieter auswählen, ist räumlich und zeitlich unabhängiger und kann sogar letztlich sein Arbeitsplatzangebot zurückziehen (Müller-Jentsch 1997: 28f; Offe/Hinrichs 1984: 50ff).

Viertens schließlich wird im Rahmen eines Tauschverhältnisses die zum Kauf angebotene Ware Arbeitskraft von der gesamten Person in den Arbeitsprozess begleitet, wodurch die Agenda der Regelungsbedarfe auf solche Aspekte ausgeweitet wird, die in einem lediglich indirekten Verhältnis zum unmittelbaren Produktionsprozess stehen. Diese Aspekte wurden etwa von Schumann u.a. als eigensinnig strukturierte Arbeitsansprüche von Beschäftigten aus der „Subjektperspektive" im Gegensatz zu solchen aus der „Arbeitskraftperspektive" beschrieben (Schumann u.a. 1982: 27).

Diese genetisch-logisch abgeleiteten Charakteristiken des Lohnarbeitsverhältnisses (Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages, Transformationsproblem, Machtasymmetrie und subjektive Ansprüche) verweisen auf dessen grundsätzliche Regulierungsbedürftigkeit, die über den bloßen individuellen Arbeitsvertrag hinausreicht.

1.2.2. Gesetzliche Vorgaben und kollektivvertragliche Vereinbarungen

Die Unvollkommenheit des Arbeitsvertrages als Regulierungsinstrument offenbart sich infolge der Machtasymmetrie als Gerechtigkeitslücke und provoziert die Einschränkung der individuellen Vertragsfreiheit durch vorgeschaltete Rechte und Pflichten der Vertragsparteien (Tannenbaum 1964: 145). Diese werden durch staatlich gesetztes Recht und Kollektivverträge der korporatistischen Akteure (insbesondere Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen) generiert und bilden den Rahmen, in dem individuelle Arbeitsverträge eingebettet sind. Schon früh haben sich im 19. Jahrhundert Arbeiterkoalitionen herausgebildet, die in Arbeitskämpfen kollektive Standards durchgesetzt haben, um die Benachteiligung der Anbieter von Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt und die damit verknüpfte Machtasymmetrie zumindest teilweise zu korrigieren und die Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Neben dem individuellen Arbeitsvertrag regeln Gesetze und Verordnungen sowie kollektivvertragliche Vereinbarungen die Bedingungen, die Form und den Inhalt der unmittelbar betrieblichen Arbeitskraftnutzung von Arbeitgebern und die Arbeitskraftverausgabung von Arbeitnehmern im Rahmen von Erwerbsarbeitsverhältnissen. Darüber hinaus reglementieren sie aber auch die weiteren Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit, wie beispielsweise die sozialen Folgen die nach Unterbrechung oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses auftreten. Ferner lassen sich kollektive Formen der Regulierung mit substantiellem und prozeduralem Charakter unterscheiden. Im Gegensatz zu substantiellen Regelungen, die die Arbeitsbedingungen direkt betreffen, legen prozedurale Regelungen den (institutionellen) Verfahrensrahmen des Interessenaustausches fest. Gesetzliche Bestimmungen und kollektivvertragliche Vereinbarungen spezifizieren somit nicht nur die Arbeitsbedingungen, sondern geben Wege einer geregelten Konfliktlösung vor und entlasten so individuelle und betriebliche Akteure beim Interessenausgleich.

Formalen Vereinbarungen ist gemeinsam, dass sie in der Regel schriftlich fixiert sind, um die Rechtsicherheit zu garantieren. In Großbetrieben sind formale Regelungs-

strukturen und Institutionen deutlich stärker ausgeprägt als in Kleinbetrieben (Ellguth 2002)[4].

1.2.3. Informelle Regelungsweisen und impliziter psychologischer Vertrag

Neben formalen Regulierungen existieren aber auch informelle Absprachen, soziale Normierungen, tradierte Erwartungen und Praktiken als Bestandteile einer Regulierung der Arbeit. Das arbeitssoziologische Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff 1994) oder die von Jürgens (1984) vorgenommene Unterscheidung von „Primärmacht“ und „Sekundärmacht“ in der betrieblichen Machtbeziehung verdeutlichen, dass in komplexen Austauschprozessen neben formellen Regulierungen und Normen informelle Regelungen wichtig sind. Sie sind geeignet, Regulierungslücken des Arbeitsvertrages weiter zu schließen.

Das Arbeitsverhältnis kommt zwar in einem machtasymmetrischen Kontext zustande, dies ist aber nicht gleichbedeutend mit einem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Da das Management nicht allein auf Kontrolle und Zwang setzen kann und auf ein Mindestmaß zwangloser Bereitschaft der Arbeitnehmer, ihr Arbeitsvermögen einzubringen angewiesen ist (Transformationsproblem), sind die Austauschbeziehungen durch ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen Kapital und Arbeit geprägt. Unter diesen Bedingungen konstituiert sich in den Betrieben eine soziale Beziehung, die nicht nur von den formalen Strukturen geprägt ist, sondern ebenso in einen Kontext von Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Gerechtigkeit, Fairness und gute Sitten eingebunden ist, um eine dauerhafte Kooperation zu sichern (Kotthoff 1994).

Anknüpfend an das Machtkonzept von Crozier und Friedberg (1979)[5] hat Jürgens (1984) eine Unterscheidung von „Primärmacht“ und „Sekundärmacht“ vorgenommen. Unter „Primärmacht“ versteht er die aus den „Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen Machtpositionen für einzelne Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen“. „Primärmacht“ wurde in einem historischen Prozess von

---

[4] Das IAB-Betriebspanel ist bislang die einzige Quelle, die repräsentative Daten für das Gebiet der Bundesrepublik liefern kann. Nur etwa 6 % der Betriebe mit 5 bis 20 Beschäftigten und 30 % der Betriebe mit 21 bis 100 Beschäftigten haben ein Betriebsrat. Aber in 96 % der Großbetriebe mit 1000 und mehr Beschäftigten sind Betriebsräte anzutreffen. (Ellguth 2002: 10)

[5] Laut Croizier und Friedberg entstehen und reproduzieren sich Machtpotentiale aus „Ungewissheitszonen“: „Die Macht eines Individuums oder einer Gruppe, kurz eines sozialen Akteurs, ist so eine Funktion der Größe der Ungewissheitszone die er durch sein Verhalten seinen Gegenspieler gegenüber kontrollieren kann. Aber nicht irgendeine Ungewissheitszone ... diese muss auch relevant sein sowohl in bezug auf das zu behandelnde Problem, als auch hinsichtlich der Interessen der beteiligten Parteien“ (1979: 43)

kollektiv erkämpften Macht- und Einflusspositionen ergänzt und überlagert. Diese bezeichnet Jürgens als „Sekundärmacht“, da sie auf kollektivvertragliche bzw. staatlich gesetzte Regelungen und Institutionen beruht und im Gegensatz zur „Primärmacht“ nur mittelbare Machtpositionen bietet (Jürgens 1984: 61). Er führt drei Quellen auf, aus denen sich „Primärmacht“ für Arbeitnehmer speist: Beschäftigte können Machtpositionen besetzen, die sich erstens von produktionsnotwendigem Wissen und Erfahrungen, zweitens vom Grad und dem Charakter der Störungsanfälligkeit der Arbeitsprozesse und drittens von Art und Anzahl der internen und externen Arbeitsmarktoptionen ableiten lassen. Diese primären Machtpositionen sind für Jürgens ein zentrales Element im System informeller Aushandlungen, Absprachen und wechselseitiger Einflussbeziehungen im Betrieb. Diese Strukturen der Machtbeziehung haben aber immer nur temporären Charakter: Erfolgen technische oder organisatorische Umstellungen, verändern sich auch Terrain und Regeln der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit und der Primärmacht der betroffenen Beschäftigungsgruppen (ebenda 1984: 64).

Um die Regelungen des Arbeitsverhältnisses, die über formal juristische Vereinbarungen hinausgehen, genauer zu erfassen, wurde in der Organisationspsychologie der Begriff „impliziter“ oder „psychologischer Vertrag“ eingeführt (Schein 1970; Rousseau 1995). Darunter werden die wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezüglich des Arbeitsverhaltens und der Interessenwahrung verstanden. Die Erwartungen der Arbeitnehmer an das Management beziehen sich dabei auf formal nur schwer oder gar nicht fixierbare Interessendimensionen von Arbeit, z.B. auf Gerechtigkeits- und Fairnesserwartungen, Karriere oder auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes in ökonomisch schwierigen Zeiten. Im Gegenzug erwartet das Management Loyalität, die sich in einem angemessenen Verhalten und Aufrichtigkeit widerspiegelt, Qualität der Arbeit und Flexibilität (Raeder/Grote 2000).

Das Konzept des „impliziten Vertrages“ legt mit der Begriffswahl nahe, das neben dem juristischen Vertrag[6] eine relativ verlässliche informelle Regelungsmöglichkeit des Arbeitsvertrages zur Verfügung steht. Dies steht im Widerspruch zu den Überlegungen von Jürgens, dass die Bedingungen informeller Regulierung - nämlich die Struktur der Machtbeziehung - temporären Charakter haben und diese somit als instabil gelten müssen.

---

[6] Der Gegenstand eines juristischen Vertrags wird in der Regel nachvollziehbar festgehalten, damit die Erfüllung des Vertrages gerichtlich eingeklagt werden kann. In der Rechtssprache hört sich das wie folgt an: „Vertrag ist die von zwei oder mehr Personen erklärte Willensübereinstimmung über die Herbeiführung eines rechtlichen Erfolges. (...) Der Vertrag muss auf die Herbeiführung eines bestimmten rechtlichen Erfolges gerichtet sein. (...) Abreden, die ausschließlich auf einen außerrechtlichen Geltungsgrund wie Anstand, Ehre und Sitte abgestellt sind, sind kein Vertrag im Rechtssinn.“ (Palandt 2005:153)

Kotthoff bietet in seinem Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“ eine Auflösung des Widerspruchs an. Er sieht in einem langfristigen Aufbau von Kreditwürdigkeit die Möglichkeit eines „generalized exchange“, bei dem man in einer konkreten Kooperationshandlung in Vorleistung treten kann in dem Vertrauen darauf, dass diese später erwidert wird. Die Kreditwürdigkeit begründet sich aus dem Vertrauen auf die Verlässlichkeit des anderen, die durch Wiederholung, Ritualisierung Verfestigung und Normierung von Praktiken der Verständigung erreicht wird.[7] Die Investitionen in ein nachhaltiges Vertauensverhältnis erfolgen letztendlich mit Aussicht auf zukünftige Erträge (Kotthoff 1994: 25). Funktionalität, Verbindlichkeit und Reichweite informeller Beziehungen und „impliziter Verträge“ hängen somit nicht allein von den Machtpotenzialen der Akteure ab, sondern ebenso von den Investitionen in ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis, das sich mit dem Begriff „Vertrauenskultur“ beschreiben lässt.

Informelle Formen der Arbeitsregulierung stellen ein ebenso komplexes wie fragiles Gebilde dar, das formelle Vereinbarungen ergänzt und konkretisiert, diese teilweise aber auch ersetzen kann. Gemessen an ihrer Verbindlichkeit und Reichweite gelten informelle Regeln und Abmachungen dennoch eher als „schwächere“ beziehungsweise „lokale“ Regulierungen. Sie sind in der Regel an die mobilisierbare Primärmacht der Beschäftigten und konkrete Vertrauensbeziehungen zwischen den Vertragspartnern geknüpft.

1.3. Innere Dynamik der Arbeitsregulation

Es ist deutlich, dass „Regulierung von Arbeit“ weit umfänglicher ist als ein einzelner Arbeitsvertrag zwischen einem Arbeitnehmer und einem Arbeitgeber. Aus dem Gegenstand der „Regulierung von Arbeit“[8] konstituiert sich eine Vielzahl von Regulierungsformen, Regulierungsinhalten und Akteursbeziehungen, deren spezifische Konfigurationen unterschiedliche Regulierungspraktiken erzeugen. Die Konfliktfelder, die sich aus der Unvollkommenheit des Arbeitsvertrages ergeben, und die unterschiedlichen Regelungsebenen und -formen, welche die Defizite des individuellen Arbeitsvertrages beheben sollen, verweisen dabei zugleich auf die äußeren und inneren Konflikte und Dynamiken in der „Regulierung von Arbeit“. Sie spiegeln die grundlegende ‚Unruhe’ im

---

7 Mit einer Institutionalisierung von vertrauensbildenden Praktiken bezieht Kotthoff formale Regelungsstrukturen in seine Überlegungen ein. Das ändert aber m.E. nichts an der zentralen Bedeutung eines Vertauensverhältnisses als Grundlage informeller Regulierung.

8 „Regulierung von Arbeit“ wird daher als Oberbegriff für die Vielzahl unterschiedlicher Steuerungsmechanismen und Aushandlungsprozesse verwendet, die in ihrer Gesamtheit Erwerbsarbeitsverhältnisse und den damit verbundenen Interessenaustausch regeln.

System der Arbeitsbeziehungen wider. Ein problemadäquater Ansatz der Beschreibung der Regulierung von Arbeit muss diese Komplexität und Dynamik berücksichtigen und den Einfluss historischer, sozialer und politischer Kontextfaktoren einbeziehen. Hierfür bietet Streeck einen erfolgversprechenden Ansatz an, wenn er versucht, die Dynamik der „Regulierung von Arbeit“ mit den Begriffen Status und Vertrag zu erfassen (Streeck 1988).

1.3.1. Status und Vertrag als Kategorien der Arbeitsregulierung

Ausgangspunkt der Überlegungen von Streeck (1988) sind die Funktionsdefizite reiner Vertragsbeziehungen. Streeck stellt heraus, dass kontraktuelle Beziehungen immer auch auf die Existenz nicht-kontraktueller Rahmenbedingungen, für die er den Statusbegriff fruchtbar macht, angewiesen sind. Dies gilt insbesondere für die Funktionsfähigkeit von Arbeitsverträgen und Arbeitsbeziehungen. Aus dem reziproken, teils komplementären Wechselverhältnis von „Status“ und „Vertrag“ gelangt er zu einer Beschreibung der Entwicklung des Systems der Arbeitsbeziehungen.

Streeck beschreibt Vertrag idealtypisch als eine Tauschbeziehung unter Gleichen. Unter den bereits in Abschnitt 1.2.1. dargestellten besonderen Bedingungen des Arbeitsvertrags, die auch Streeck zur Grundlage seiner Überlegungen macht, ist diese Auslegung aber ungenau und weist Regulierungsdefizite auf. Den Begriff des Status definiert er in Anlehnung an Maine als einen Komplex von Rechten und Pflichten, die den Individuen als Folge der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe vorgegeben sind (Streeck 1988: 2f).

Da Status auch durch staatliches Recht und kollektivvertragliche Vereinbarungen gesetzte Rechte und Pflichten der Akteure generiert wird, kann er daher als ein Schlüsselbegriff in der Analyse industrieller Beziehungen verwendet werden, dem die Aufgabe zukommt, einen Rahmen für die ökonomischen, sozialen und politischen Spielregeln von Arbeitsverhältnissen zu schaffen[9]. Hieraus leitet Streeck ab, dass „das System industrieller Beziehungen als eine historisch spezifische Konstellation von Status und Vertrag gedeutet werden kann“ (Streeck 1988: 8), die sich auf jeweils unterschiedliche Kontextbedingungen zurückführen lässt. Waren in der vorindustriellen, status-

---

[9] Hierbei ist anzumerken, dass bei Streeck der Begriff des Status eine funktionalistische Verengung erfährt, die sich von einem weiter gefassten soziologischen Statusbegriff absetzt, der auch solche Dimensionen wie soziale Anerkennung und Reputation, eine stratifikatorische Verortung in der gesellschaftlichen Hierarchie etc. beinhaltet. Diese Einengung stärkt aber gerade die Funktionalität und den analytischen Charme für die Beschreibung des Systems der Arbeitsbeziehungen.

dominanten Feudalgesellschaft keine Arbeitsbeziehungen zwischen formal Gleichen möglich – „Status verhindert Vertrag“ (Streeck 1988: 5) –, wurden in der Phase der Frühindustrialisierung die Regulierungsdefizite des Arbeitsvertrages zwischen nunmehr formal Gleichen durch tradierte, aus der Feudalgesellschaft übernommene, nicht-kontraktuelle Zuweisungen von Rechten und Pflichten – "Status ermöglicht Vertrag" (Streeck 1988: 6) – kompensiert.

Mit der fortschreitenden Durchsetzung des Lohnarbeitsverhältnisses erodierten diese traditionalen Statuszuweisungen zunehmend und das Arbeitsverhältnis entwickelte sich tendenziell zu einer bloßen Vertragsbeziehung. Hierin war eine Zunahme gegenseitigen Misstrauens angelegt, das für die Arbeitnehmer aus einer fehlenden Begrenzung der Arbeitskraftverausgabung und für die Arbeitgeber aus dem Problem resultierte, Arbeitskraft in die gewünschte Arbeitsleistung transformieren zu müssen. Die durch dieses Misstrauen angeregte Spirale von Kontrollsteigerung auf Arbeitgeberseite und Leistungszurückhaltung auf Arbeitnehmerseite wirkte negativ auf die Effektivität der Arbeitskraft und die Produktivität des Betriebes. Aus den Regulierungsdefiziten wurden somit (zumindest partielle) Funktionsdefizite des einzelvertraglich begründeten Arbeitsverhältnisses. Durch die staatlich gesicherten kollektiven industriellen Bürgerrechte sowie durch kollektivvertragliche Vereinbarungen und den daraus erwachsenden Institutionen verringerte sich die im einzelvertraglichen Arbeitsverhältnis angelegte Regulierungslücke und die damit einhergehende Dynamik einer „Misstrauensspirale“ wurde teilweise arretiert. Diese kollektiven Rechte und Vereinbarungen generierten sukzessive neue Möglichkeiten der Statuszuweisung – „Vertrag begründet Status“ (Streeck 1988: 5) –, die in der Lage waren, gegenseitige Erwartungssicherheiten in Bezug auf Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sicher- bzw. wieder herzustellen und somit die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen in komplexen Organisationsformen zu gewährleisten und Gerechtigkeitslücken zu schließen. Nach Streeck war somit die Entwicklung der Arbeitsregulierung bis in die 70er/80er Jahre mit einer Zunahme von „Status“ und einer Einschränkung von (Individual-)„Vertrag“ verbunden.

1.3.2. Veränderungen im Verhältnis von „Status“ und „Vertrag“ als Indikatoren einer gewandelten Arbeitsregulierung

Verändern sich ökonomische, soziale und politische Kontextbedingungen, bleibt das "gewachsene" Verhältnis von "Status" und "Vertrag" davon allerdings nicht unberührt. So stellen beispielsweise aktuell zunehmende Ansprüche an Flexibilität, dezentrale Strukturen sowie gesellschaftliche Individualisierungsprozesse die Funktionalität standardisierter Statusrechte und -pflichten in Frage. Als Folge dieser veränderten

Problemlage konstatiert Streeck eine Stärkung einzelvertraglich orientierter Regulierungen gegenüber statussetzenden staatlichen Vorgaben und statusgenerierenden Kollektivvereinbarungen (Streeck 1988: 38). Dies lässt für die Zukunft der Regulierung von Arbeit und des bisherigen Systems der Arbeitsbeziehungen weitreichende Wandlungstendenzen erwarten. Das Verhältnis zwischen Status und Vertrag ist neu auszutarieren. Oder, in den Begrifflichkeiten von Jürgens (1984): Wenn mit der Erosion kollektivvertraglicher Vereinbarungen die daraus abgeleitete Sekundärmacht der Beschäftigten abnimmt, werden die Primärmachtpotentiale, die Beschäftigte mobilisieren können, zunehmend wichtiger für das Kräfteverhältnis im betrieblichen Austauschprozess.

Die „statusförmige Standardisierung des Individualvertrags“ und die damit verbundene „Ausdifferenzierung eines spezifischen Regelungssystems“ (Streeck 1988: 38) finden sich in der Bundesrepublik im „traditionellen Modell der industriellen Beziehungen“ und im „Normalarbeitsverhältnis“ wieder. Diese spezifischen Ausprägungen und ihre Entstehungsbedingungen bieten sich daher als Ausgangs- und Referenzpunkt neuer Regulierungspraktiken und -muster an, die ein sich veränderndes Verhältnis von Status und Vertrag markieren.

1.3.3. Das Deutsche Modell der industriellen Beziehungen und das Normalarbeitsverhältnis als eine historische Konstellation von Status und Vertrag

Das deutsche Modell industrieller Beziehungen, das von den 50er bis hinein in die 80er Jahre sehr stabil war, kann im Sinne Streecks als eine Konfiguration von Status und Vertrag interpretiert werden, die eine Balance zwischen Arbeit und Kapital unter den ausgleichenden Interventionen des Staates herstellte und gewährleistete. In der Standardisierung in Produktion, Technik und Arbeitsorganisation fand es in Verbindung mit einer langanhaltenden Prosperitätsphase der deutschen Wirtschaft[10], in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, seinen idealen Nährboden.

Die charakteristischen Merkmale und spezifischen Strukturen des deutschen Modells werden bei Müller-Jentsch mit folgenden Merkmalen charakterisiert: ”Dualität”, ”Intermediarität”, ”Verrechtlichung”, „Zentralisierung” und ”Repräsentativität” (Müller-Jentsch 1995). Die Dualität von gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung bildet dabei das auffälligste Strukturmerkmal und findet ihren Ausdruck in den Basisinstitutionen: Tarifautonomie und Betriebsverfassung. Die Interessenkonflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern werden somit auf zwei unterschiedlichen Ebenen

---

[10] Leitbildprägend waren Wirtschaftsbereiche wie z.B. die Automobilbranche und Großunternehmen der Chemiebranche

wahrgenommen, deren Beziehung zueinander als arbeitsteilig bezeichnet werden kann. Die Tarifparteien handeln die Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft aus, die Betriebsräte regeln hingegen mit dem Management unter Berücksichtigung tarifvertraglicher Vereinbarungen und gesetzlicher Vorgaben die konkreten Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft (Müller-Jentsch 1995: 14). Betriebsräte und Gewerkschaften verfügen allerdings über unterschiedliche Mittel der Interessendurchsetzung. Die Gewerkschaften verfügen über das Streikmonopol. Die Betriebsräte haben gesetzlich definierte Mitwirkungs-, Widerspruchs- und Mitbestimmungsrechte, sind aber an die Friedenspflicht und damit an eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung gebunden (Intermediarität). Diese Strukturmerkmale lassen sich als Ergebnis staatlicher Politik durch „rechtliche Bindung an ein dichtes Netz vornehmlich prozeduraler Regelungen sowie rechtlicher Einfriedung industrieller Konflikte" (Müller-Jentsch 1995: 17) interpretieren. Der hohe Grad der Verrechtlichung prozeduraler Vorgaben der Konfliktbewältigung wird durch den nicht minder rechtlich umfangreich geregelten Bereich staatlichen Schutzes (Arbeitsschutz, Kündigungsschutz etc.) ergänzt, der die Risiken des Arbeitnehmerstatus mindern soll. Das dichte Netz sozialer Sicherung (Renten-, Kranken-, Arbeitslosenversicherung etc.) trug gleichzeitig zur Befriedung gesellschaftlicher und damit auch industrieller Konflikte bei und sorgte für gesamtgesellschaftliche Stabilität, die sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern zugute kam. Mit der Durchsetzung der industrie- und einheitsgewerkschaftlichen Organisationsprinzipien hat das deutsche Gewerkschaftssystem eine zentralistische Struktur erhalten, die sich auch im zentralistischen Aufbau der Parallelorganisationen auf der Arbeitgeberseite widerspiegelt, und die Konfliktparteien befähigt, großflächige Verbandstarifverträge abzuschließen. Damit korrespondiert, dass der repräsentative Charakter der kollektiven Interessenvertretungen den Akteuren einen großen Handlungsspielraum ermöglicht und sie in die Lage versetzt, ihren Gesamtvertretungsanspruch geltend zu machen.

Diese Strukturmerkmale konnten sich unter den günstigen wirtschaftlichen Ausgangs- und politischen Rahmenbedingungen der Nachkriegszeit entwickeln und förderten Positivsummenspiele der Akteure, die eine wachsende Arbeitsproduktivität mit einem steigenden Lebensstandard verknüpften. Das weitreichende Regelungsgeflecht schränkte die individuelle Vertragsfreiheit ein und begrenzte den Rahmen für informelle Regulierungen zugunsten eines hohen Maßes an Sekundärmacht, die den Beschäftigten Schutz und Sicherheit bot. Auch den Arbeitgebern gewährte die Reichweite und Verbindlichkeit des Regelungssystems ein hohes Maß an Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit für reibungslose Arbeitsprozesse. Das institutionelle Gefüge des dualen Systems mit seinem hohen Grad der Verrechtlichung hat insgesamt Strategien und Politiken der beteiligten Akteure gefördert, die sozialen Konsens verstärkten und zur Vermeidung oder Lösung von Konflikten beitrugen (Müller-Jentsch 1995: 18). Vor diesem

Hintergrund ist es nicht verwunderlich, wenn das deutsche Modell industrieller Beziehungen bis in die 80er Jahre eine hohe Stabilität zeigte und international häufig als vorbildlich bezeichnet wurde (Schmidt/Trinczek 1993: 169).

In der Debatte um die Regulierung der Arbeitsbeziehung stößt man auf den Begriff des Normalarbeitsverhältnisses, der das Leitbild eines relativ einheitlichen Typs von Arbeitsverhältnissen verkörpert und sowohl als Resultat als auch als Teil des deutschen Systems der industriellen Beziehungen betrachtet werden kann. Das Normalarbeitsverhältnis als dauerhaftes, kontinuierliches, sozialversicherungspflichtiges und existenzsicherndes Vollzeitarbeitsverhältnis (vgl. Osterland 1990) kann als ein normatives Leitbild charakterisiert werden, das sich aus den Bestrebungen der Gewerkschaften nach einem wünschenswerten, einheitlichen Arbeitsverhältnis ebenso erklären lässt wie aus dem Bedarf der Arbeitgeberseite nach einem verlässlichen, stabilen, kontinuierlichen und dauerhaften Arbeitskräfteangebot. Zudem bietet sich das Normalarbeitsverhältnis staatlichen Instanzen als einheitlicher Erwerbsstandard für ihre Gesetzgebung und Rechtssprechung an (Mückenberger 1989).

Beim Normalarbeitsverhältnis lassen sich drei Funktionen unterscheiden: Es beinhaltet erstens eine Schutzfunktion für Arbeitende, indem die uneingeschränkten Verfügungsrechte des Arbeitgebers zu Gunsten von (einheitlichen) Mindeststandards und kollektiver Teilhabe an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen (betriebliche Mitbestimmung) eingeschränkt werden. Gleichzeitig werden zweitens über eine Selektionsfunktion diejenigen im System sozialer Sicherung benachteiligt, die nicht oder nur teilweise die Bedingung eines Normalarbeitsverhältnisses bezüglich Beschäftigungsdauer und -kontinuität erfüllen (können), wie beispielsweise mit Haus- und Familienarbeit befasste Frauen oder bei Dauerarbeitslosigkeit. Mit der Kopplung der sozialen Sicherung an die Erwerbskontinuität kommt drittens eine Antriebsfunktion zum Tragen, die bewirkt, dass das Individuum zur Arbeitsdisziplin angehalten wird, wenn eine Teilhabe am Erwerbsleben nicht gefährdet werden soll (Mückenberger 1989).

Diese unterschiedlichen Funktionen verweisen auf eine bedeutende Implikation des Normalarbeitsverhältnisses. In dem Maße, wie die Schutzfunktion Erwartungssicherheit der eigenen Berufsbiographie und des Lebenslaufs gewährleistet und kontinuierliche Beschäftigung aufgrund der Antriebs- und Selektionsfunktion zu einem sanktionsbasiert abgesicherten Leitbild wird, etabliert sich parallel zum Normalarbeitsverhältnis auch eine Normalbiographie. Zusammen führten sie in Form einer „realitätsprägenden Fiktion“ (Osterland 1990) zu einer sukzessiven Standardisierung sowohl von Erwerbsarbeit als auch von Lebensverlauf und Lebensführung. Dies dokumentiert die über die Sphäre der Erwerbsarbeit hinaus reichende Bedeutung der Regulierung von Arbeit für die einzelnen Individuen und die Gesellschaft insgesamt.

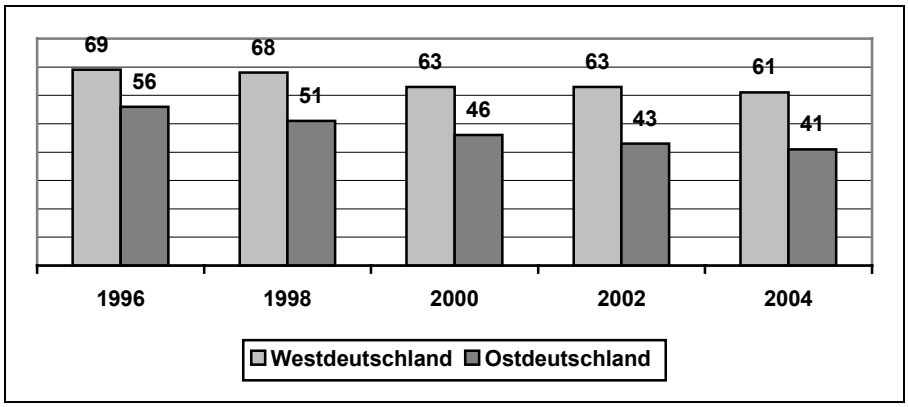
1.3.4. Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen zwischen Erosion, Stabilität und Neuformierung

Kann bis hinein in die 80er Jahre von einer weitgehenden Stabilität des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen und einer fortschreitenden Durchsetzung und Etablierung des Normalarbeitsverhältnisses gesprochen werden, so gerät nunmehr die Orientierung auf eine statusförmige Regulierung von Arbeit in dem Maße in den Fokus der Kritik, wie sich ihre spezifischen Rahmenbedingungen verändern.

Globalisierung, verschärfte Wettbewerbsbedingungen, Tertiarisierung und gewandelte Arbeits- und Organisationskonzepte erzeugen seit den späten 70er Jahren einen sich sukzessive verschärfenden Anpassungsdruck, der Streeck schon Mitte der 80er Jahre zu der Diagnose veranlasste, dass nicht mehr Gerechtigkeit, sondern Flexibilität das Haupttopos innerhalb der Arbeitsbeziehungen sei (Streeck 1988: 38). Nationale Systeme industrieller Beziehungen verlieren nach Streeck im Zuge eines verschärften internationalen Wettbewerbs ihre Fähigkeit, „die Regulierung der Arbeitsverhältnisse in Branchen und Betrieben um der Durchsetzung sozialer Gleichheit und Solidarität willen zu vereinheitlichen“ (Streek, 1998: 27). Die eingespielte Regulierung von Arbeit erweist sich unter den gewandelten wirtschaftlichen, technischen, sozialen und politischen Umweltbedingungen des Postfordismus (vgl. hierzu Lipietz 1991) als Anpassungsbarriere, die die Wettbewerbsfähigkeit einzuschränken droht. Die zunehmende Differenzierung der Produktmärkte sowie die wachsende Intensität des Wettbewerbs hatten Forderungen nach differenzierteren und dezentralisierteren Regulierungen von Löhnen und Arbeitsbedingungen hervorgebracht oder befördert. In der arbeitssoziologischen Diskussion werden diese Phänomene als „Differenzierung und Dezentralisierung des Tarifvertrags“ (Bispinck 1997) oder als „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989) – also der Verschiebung von Regulierungszuständigkeiten von der Verbands- auf die Betriebsebene – wahrgenommen. Vor dem Hintergrund abnehmender Tarifbindung (vgl. Abb. 1) sowie massiven Mitgliederschwunds bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden können die Differenzierungs- und Dezentralisierungsprozesse kollektiver Interessenvertretungsstrukturen als Schritte zu einer Erosion des dualen Systems industrieller Beziehungen interpretiert werden.

Abb. 1: Flächentarifbindung der Beschäftigten

(Anteil der von Branchentarifverträgen erfassten Beschäftigten in %)



Quelle: IAB-Betriebspanel; Ellguth/Kohaut 2005: 399

Tarifbindung und Tarifverbindlichkeit haben zweifellos nachgelassen, dennoch hält der Leiter des WSI-Tarifarchivs Bispinck den „Abgesang auf den Dinosaurier 'Flächentarifvertrag' und das vermeintlich überholte deutsche Tarifsystem" für verfrüht (Bispinck 2003: 403). Insbesondere in Großbetrieben der traditionellen Industrien ist die duale Struktur kollektiver Interessenvertretung weiterhin präsent. Die Tarifbindung in Unternehmen mit über 500 Beschäftigten (vgl. Tabelle 1) ist in den westdeutschen Bundesländern weiterhin hoch.

Tabelle 1: Tarifbindung nach Betriebsgröße
(in % der Betriebe)

Beschäftigte	**Branchen-tarifvertrag**		**Firmen-tarifvertrag**		**Kein Tarifvertrag (davon Orientierung an einem Tarifvertrag)**	
	West	***Ost***	***West***	***Ost***	***West***	***Ost***
1 bis 9	36	15	2	3	63 (36)	82 (39)
10 bis 49	53	31	3	7	44 (53)	62 (48)
50 bis 199	59	45	8	16	33 (53)	39 (49)
200 bis 499	70	57	11	19	20 (59)	25 (57)
500 und mehr	81	65	12	20	8 (52)	15 (47)
Insgesamt	41	19	2	4	57 (40)	77 (40)

Quelle: IAB-Betriebspanel 2004; Ellguth/Kohaut 2005:400

Im Gegensatz zu den tariflichen Akteuren haben sich die betrieblichen kollektiven Akteure (Betriebsräte) weitgehend behaupten können (vgl. Tabelle 2) . Die Verbreitung von Betriebsräten hat sich in den Jahren 1993 bis 2004 nur unwesentlich verändert (Ellguth 2003; Ellguth/Kohaut 2005). Neuere Studien zeigen, dass in der IT- Branche, die lange Zeit als resistent gegen die traditionelle Form der betrieblichen Mitbestimmung galt, in Folge der wirtschaftlichen Krise eine zunehmende Verbreitung von Betriebsräten und eine gestiegene Akzeptanz dieses Modells kooperativer Konfliktbearbeitung zu beobachten ist (Boes 2004; Boes u.a. 2005; Ahlers/Trautwein-Kalms 2001)

Tabelle 2: Betriebe bzw. Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat 1993 bis 2004

(Privatwirtschaftliche Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten)
- Angaben in % -

	Anteil der Betriebe mit Betriebsrat		**Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat**	
	Westdeutschland	**Ostdeutschland**	**Westdeutschland**	**Ostdeutschland**
1993	10		50	
1994	11		51	
1996	12	10	51	42
1998	10	10	50	38
2000	12	12	50	40
2002	11	11	50	40
2004	10	10	47	38

Quelle: IAB-Betriebspanel; Ellguth/Kohaut 2005: 401

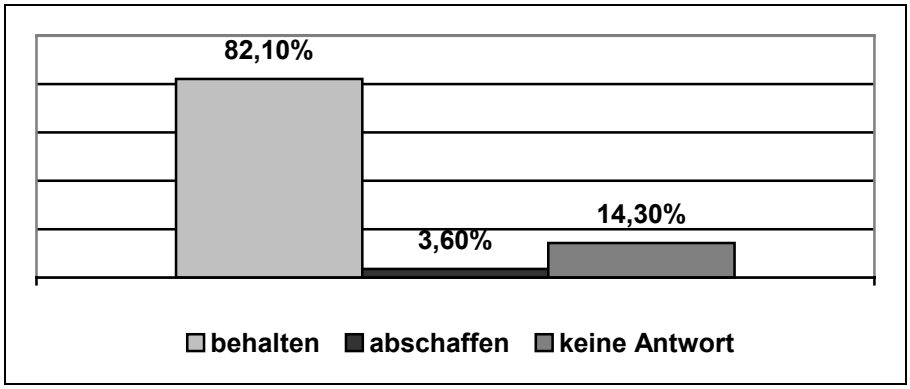
Eine Erklärung für die Stabilität der institutionellen betrieblichen Mitbestimmung – gerade in Zeiten einer sich wandelnden Arbeitswelt – bietet Kotthoff (1995) an. Die Rolle des Betriebsrates reicht nach seinen Untersuchungen weit über die einer Vertretung klassischer ökonomischer Interessen hinaus. Vielmehr repräsentiert der Betriebsrat als der Vertreter der gesamten Belegschaft das Gemeinwesen und gilt als Hüter der betrieblichen Lebenswelt[11]. Seine Aufgabe besteht darin, Alltagsmoral, Gerechtigkeits- und Fairnessvorstellungen der Belegschaft, Lebensgewohnheiten und Traditionen ihrer Lebenswelt gegenüber der Verwertungs- und Produktionsökonomie des Systems „Betrieb“ Anerkennung zu verschaffen. Im gleichen Maße, wie der Betriebsrat das

[11] Unter betrieblicher Lebenswelt versteht Kotthoff das kommunikative und affektuelle Handeln der Beschäftigten, das nicht unmittelbar auf den Betriebszweck gerichtet ist, sondern sich in den Foren des Arbeitsalltags abspielt (Kotthoff: 1994: 30)

Management zur Anerkennung sozial-moralischer Ansprüche verpflichtet, erkennt er die Legitimität verwertungs- und produktionsökonomischer Ansprüche des Systems an. Der Betriebsrat agiert somit als Dolmetscher zwischen Lebens- und Systemwelt (Kotthoff 1995: 430f) und nimmt insbesondere in betrieblichen Reorganisationsprozessen eine Vermittlerfunktion ein, die häufig auch vom Management geschätzt wird. Eine neuere Studie (Jirjahn 2005) kommt zu dem Ergebnis, dass die betriebliche Mitbestimmung den Unternehmen auch wirtschaftlich gut tut. Firmen mit Betriebsrat sind demnach im Durchschnitt produktiver als Unternehmen ohne Betriebsrat.

Abb. 2: Mitbestimmung als Standortvorteil

Wenn Geschäftsführer* die Wahl hätten, würden den Betriebsrat ...



* befragt wurden Geschäftsführer aus 500 Unternehmen

Quelle: Unternehmensberatung Weissmann; Hans-Böckler-Stiftung 2005

Von einem zunehmenden Nebeneinander unterschiedlicher Regulierungspraktiken geht Schmierl (2003) in seiner These von der Hybridisierung der industriellen Beziehungen[12] aus. Weder Gewerkschaften als überbetriebliche Arbeitnehmervertretung noch das traditionelle Modell industrieller Beziehungen insgesamt werden demnach von der Bildfläche verschwinden. Die Beständigkeit tradierter Regulierungsformen zeigt sich insbesondere in den traditionellen Industrie- und Dienstleistungsbereichen. Der Fortbestand der Basisinstitutionen ist dort allerdings mit einem Form- und Bedeutungswandel verbunden, der sich als Verschiebung in der Gewichtung betrieblicher und überbetrieblicher kollektiver Akteure abzeichnet („Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen").

---

[12] Unter Hybridisierung der industriellen Beziehungen versteht Schmierl die widersprüchliche Gleichzeitigkeit von Stabilität und Umbruch im System der industriellen Beziehungen (Schmierl 2003: 651).

Zu den tradierten Formen kollektiver Interessenvertretung gesellen sich zunehmend neue Formen und Akteure des Interessenhandelns insbesondere in den neuen Wissens- und Dienstleistungsbranchen, die sich durch eine stark individuell geprägte Interessenartikulation auszeichnen. Nach Schmierl ist demnach die zukünftige Entwicklung der Arbeitsbeziehungen sowohl von Stabilität, als auch von Wandel gekennzeichnet. Die Industrien, in denen Formen kollektiver Regulierung – aufgrund ihrer Funktionalität – eine lange Tradition haben, stehen weiterhin für eine relative Stabilität des (modifizierten) Systems industrieller Beziehungen. Bereiche ohne Regelungstradition hingegen, deren Tätigkeiten im besonderen Maße durch Anforderungen an Wissen, Flexibilität und Selbstverantwortung geprägt sind, gelten demnach als Protagonisten neuer Formen der Regulierung von Arbeit, die sich parallel zu dem traditionellen Modell herausbilden.

1.3.5. Abschied vom Normalarbeitsverhältnis?

Das Leitbild eines einheitlichen Typs von Arbeitsverhältnis, verkörpert durch das Normalarbeitsverhältnis, verliert durch Lockerung, Flexibilisierung und Ausdifferenzierung gesetzlicher Bestimmungen und kollektiver Regulierung seine strukturierende formale Basis. Mit Blick auf die gestiegenen Ansprüche an Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit in den Unternehmen wird von der Kapitalseite gefordert, kollektive durch einzelvertragliche Strukturen sowie gesetzliche durch marktförmige Regulierung zu ersetzen. Die Schutzfunktion des Normalarbeitsverhältnis wurde und wird durch die Lockerung gesetzlicher Bestimmungen, z.B. hinsichtlich des Kündigungsschutzes, der Befristung von Arbeitsverhältnissen oder der Arbeitnehmerüberlassung, zu Gunsten von Flexibilität zurückgenommen. Verstärkt durch die prekäre Lage auf dem Arbeitsmarkt und den damit begrenzten Wahlmöglichkeiten von Arbeitnehmern hat dieser Prozess zu einer Ausbreitung atypischer Beschäftigung, der „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ geführt.

Doch auch veränderte Formen der privaten Lebensführung und von der Normalbiographie abweichende Lebensplanungen von Beschäftigten haben zu Erwerbsorientierungen geführt, die immer weniger den Standards des Normalarbeitsverhältnisses entsprechen und zu Nachteilen im sozialen Sicherungsnetz führen. An prominenter Stelle sei hier das veränderte Erwerbsverhalten von Frauen genannt, die nicht auf die Rolle als Hausfrau und Mutter beschränkt bleiben wollen und eine sozial abgesicherte Erwerbstätigkeit anstreben, welche aber gleichzeitig ihre besondere Lebenssituation berücksichtigt (Mückenberger 1989).

Es zeigt sich also, dass die mit einem standardisierten Normalarbeitsverhältnis verbundenen (Schutz)Rechte nicht nur von den Arbeitgebern und vom Gesetzgeber zur Disposition gestellt werden, sondern auch von Arbeitnehmern die damit verbundenen Pflichten und Handlungsschemata als unzeitgemäß empfunden werden. Auch bei ihnen ist der Wunsch nach einer Neujustierung von Schutz, Sicherheit und Flexibilität zu beobachten.

1.4. Neue Anforderungen an die Regulierung von Arbeit

Der Zustand des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen wird je nach Perspektive sehr unterschiedlich bewertet. Während empirische Befunde, die sich auf die industriellen Kernbereiche beziehen, zumindest auf der betrieblichen Ebene eine relative Stabilität der kollektiven Interessenvertretungsstrukturen feststellen (Ellguth/ Kohaut 2005; Bispinck 2003), konstatieren andere Studien das Ende des fordistischen Produktionsmodells (Dörre 2001) und damit eine historische Zäsur für tradierte Institutionen und Formen der industriellen Beziehungen (Kalkowski 2004). Insbesondere postfordistische Beschäftigungsverhältnisse, wie moderne Wissens- und Dienstleistungsarbeit, gelten in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung als Brutkästen für die Herausbildung neuer Arbeits- und Regulierungsformen. Welchen Entwicklungspfaden die Arbeitsregulierung in diesen Beschäftigungsbereichen folgt, ist derzeit genauso offen wie vielfältig. Der Spannungsbogen reicht von einer Neuformierung bis zur partiellen Anpassung an traditionelle Regulierungsweisen.

In den folgenden Abschnitten werden die Charakteristika von Wissens- und Dienstleistungsarbeit sowie deren Bedeutung für das Interessenhandeln herausgearbeitet. Ferner werden der Bedeutungszuwachs von Wissen und Flexibilität thematisiert und die damit verbundenen Diskurse zu veränderten impliziten Verträgen, neuen Kontrollformen in Erwerbsarbeitsverhältnissen sowie der Ausbildung eines neuen Typus von Arbeitskraft – dem Arbeitskraftunternehmer – aufgegriffen.

1.4.1. Wissensarbeit

1.4.1.1. Definition und Charakteristiken von Wissensarbeit

Daniel Bell (1973) kommt das Verdienst zu, schon früh auf die zunehmende Bedeutung des Wissens für den Wertschöpfungsprozess hingewiesen und damit den Diskurs über

eine zukünftige Wissensgesellschaft angestoßen zu haben. Um in dem verschärften globalen Wettbewerb zu bestehen, setzen Unternehmen in den entwickelten Ökonomien vermehrt auf Qualität und High-Tech ihrer Produkte und Dienstleistungen. Neben Kapital und Arbeit wird das Wissen der Produzenten und Dienstleister zu einem weiteren zentralen Produktionsfaktor.[13]

Natürlich war Wissen schon immer notwendig, um (auch einfache) Arbeiten durchzuführen. Das Wissen beruht dabei vor allem auf Erfahrungen sowie schulischer und beruflicher Ausbildung. Formen der Wissensgenerierung und -anwendung, die vor allem auf persönlichen Erfahrungen beruhen, werden bei Nonaka (1994) als implizites Wissen bezeichnet. Das explizite Wissen kennzeichnet hingegen theoretisches Wissen, das nicht an bestimmte Arbeitsprozesse gebunden ist und durch organisierte Lernprozesse vermittelt wird[14]. Implizites und explizites Wissen bilden keinen Gegensatz, sondern ergänzen sich. Mit der Zunahme wissensintensiver Tätigkeiten verschiebt sich allerdings das Verhältnis zwischen diesen beiden Wissensformen zugunsten expliziten Wissens (Baethge 2004: 15).

Wilke (1998) bietet eine Definition an, die entsprechend den Arbeitsanforderungen unterschiedliche Mischformen von explizitem und implizitem Wissen berücksichtigt. Er unterscheidet drei Kategorien:

- Wissensbasierte Arbeit. Darunter versteht er alle Tätigkeiten, bei denen Erfahrung und Wissen eine Rolle spielen. In diese Kategorie fällt demnach fast jede menschliche Tätigkeit.
- Wissensintensive Arbeit. Hiermit sind alle Tätigkeiten gemeint, die eine umfassende Ausbildung und/oder langjährige Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet voraussetzen.
- Wissensarbeit. Dies sind Tätigkeiten, bei denen das einmal erworbene Fachwissen nicht ausreicht, sondern das vorhandene Wissen revidiert, verbessert und erneuert werden muss, um die gestellten Aufgaben zu bewältigen. Es muss also nicht nur Wissen vorhanden sein, sondern die Akteure entwickeln im Arbeitsprozess neues Wissen.

---

13 Laut Mikrozensus von 2002 hat sich in Deutschland der Anteil der Beschäftigten mit Hochschul- und Fachhochschulabschluss seit 1991 von 12 % auf 15 % (5,2 Mio.) aller Erwerbstätigen erhöht. Diese Zahlen unterstreichen die stetige wachsende Bedeutung von Wissen in unserer Ökonomie (Statistisches Bundesamt 2003). Die OECD-Studien verweisen allerdings darauf, das die Zahl der Hochschul- und Fachhochschulabsolventen in Deutschland mit 20,6% eines Altersjahrganges gegenüber dem OECD-Mittel (34,8%) immer noch sehr niedrig ausfallen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006).

14 Nonaka (1994) beschäftigt sich vor allem mit der Genese und Verknüpfung impliziten und expliziten Wissens.

Für die Betrachtungen, die in dieser Arbeit angestellt werden, ist die dritte Kategorie – die Wissensarbeit – von zentraler Bedeutung. Die Aufgabe von Wissensarbeitern besteht nicht nur im Erwerben, Bündeln und Anwenden, sondern ebenso im Erzeugen und Weitergeben von Wissen. Wissensarbeit ist weniger durch Routinen, als vielmehr durch Vielfalt und Ausnahmen gekennzeichnet. Sie beinhaltet Tätigkeiten wie Forschen, Entwickeln, Werben, Lehren und Beraten (Davenport u.a. 1996). Wissensarbeit wird häufig projektförmig organisiert und bedarf eines hohen Maßes an informeller Kommunikation. Das Wissen, das die Beschäftigten in ihr Beschäftigungsverhältnis einbringen und in marktgängige Ergebnisse transformieren können, ist für das wissensintensive Unternehmen der zentrale Produktionsfaktor und bestimmt den Marktwert der Arbeitskraft. Da Wissen eine kurze Halbwertzeit hat, müssen es die Arbeitnehmer fortwährend aktualisieren und erweitern, um ihren Marktwert zu erhalten oder auszubauen. Wissensarbeiter haben – von einigen Seiteneinsteigern abgesehen – in der Regel einen Hochschulabschluss. Die anspruchsvolle und ganzheitliche Tätigkeit, weitreichende Freiheitsgrade und Anerkennung machen Wissensarbeit außerordentlich attraktiv für die Beschäftigten und fördern eine starke Identifizierung mit der Arbeit. Zudem lässt sich mit Wissensarbeit häufig ein überdurchschnittlich hohes Einkommen erzielen.

1.4.1.2. Stellenwert informeller und individueller Regulierungsstrategien in der Wissensarbeit

Die Komplexität und die nötige Flexibilität im Umgang mit Problemlösungen erweist sich als Barriere, Wissensarbeit wie taylorisierte Fabrikarbeit zu koordinieren, zu kontrollieren und zu regeln. Die Unsicherheiten und Ungewissheiten, die Wissensarbeit mit sich bringt, machen es notwendig, dass die Experten ihre Arbeitsprozesse eigenverantwortlich organisieren. Das traditionelle Regelungssystem, das auf eine Standardisierung von Arbeitsorganisation und Beschäftigungsverhältnissen ausgerichtet ist, erweist sich somit als wenig kompatibel mit den Anforderungen von Wissensarbeit.

Wissensarbeit enthält daher große Anteile informeller Regulierungen. In seiner empirischen Forschungsarbeit über hochqualifizierte Arbeit im Angestelltenbereich industrieller Großbetriebe aus den 70er und 80er Jahren charakterisiert Heisig die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Management als „Vertrauensverhältnis“, das die Kontrolle ersetzt hat[15] (Heisig 1989: 126). Das Management vertraut demnach darauf,

---

[15] Der Begriff „Vertrauensbeziehung“ erscheint mir hier problematisch, da selbst in Austauschbeziehungen, die sich auf implizite Verträge stützen, letztendlich deren Einhaltung beidseitig kontrolliert wird und somit auf Kontrolle nicht verzichtet wird. Der hier benutzte Begriff „Vertrau-

dass die Beschäftigten ihre Arbeitskraft möglichst effektiv für das Unternehmen einsetzen. Im Gegenzug berücksichtigt es die Erwartungen der Beschäftigten an Arbeitsplatzsicherheit und berufliches Fortkommen. Ferner erhalten die Beschäftigten ein attraktives Einkommen und mehr Freiheit in der Arbeitszeitgestaltung. Hochqualifizierten Angestellten wird gegenüber den weniger qualifizierten Arbeitnehmern ein Sonderstatus eingeräumt, um sich ihrer Loyalität zu versichern und gleichzeitig die Anerkennung der betrieblichen Herrschaftsstruktur ohne bürokratischen Kontrollapparat sicherzustellen. Die konkreten Arbeits- und Leistungsbedingungen werden unter beidseitiger Anerkennung der Interessen individuell-informell ausgehandelt.[16]

Diese Regelungsform wurde schon im Abschnitt 1.2.3. unter dem Begriff impliziter Vertrag beschrieben. Die Basis für die Funktionalität des impliziten Vertrages bildet das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis. Zwar ist der Beschäftigte auf eine existenzsichernde Erwerbsarbeit angewiesen, aber auch der Arbeitgeber kann auf die (freiwillige) Kooperationsbereitschaft des Arbeitnehmers nicht verzichten. Dieses gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis ist im Bereich der Wissensarbeit besonders ausgeprägt. Zum einen ist der Produktionsfaktor Wissen an die Person des Beschäftigten gebunden. Die Nutzung und kreative Anwendung dieses Wissens kann vom Management nicht per Anordnung erzwungen werden. Zum anderen sind Beschäftigte, die über spezielles Wissen verfügen, nur schwer zu ersetzen. Im Transformationsprozess von Arbeitskraft in Arbeitsergebnisse muss das Management im Bereich der Wissensarbeit daher Erwartungen und Interessen der Beschäftigten in besonderer Weise berücksichtigen, um nicht deren Leistungszurückhaltung oder Abwanderung zu riskieren.

Die Machtpotentiale, die Jürgens als Primärmacht charakterisiert (Jürgens 1984: 61), sind in der Wissensarbeit besonders groß. Auf Sekundärmacht gestützte Formen der kollektiven Interessenwahrung sind in diesem Beschäftigungssegment daher weniger ausgeprägt. Das Interessenhandeln hochqualifizierter Angestellter in industriellen Großbetrieben charakterisiert Heisig als individualistisch und von Rivalität geprägt (Heisig 1989: 138). Obwohl hochqualifizierte Beschäftigte sich auch in der Rolle von abhängig Beschäftigten sehen, versetzt sie die vergleichsweise große Primärmacht in die Lage, ihre Interessen weitgehend individuell zu regeln. Sie verhalten sich dem Management gegenüber überwiegend kooperativ, um individuell Einfluss zu nehmen. Durch das individuelle Interessenhandeln zerfallen Beschäftigtengruppen in Einzelpersonen, die jede für sich Vorteile erzielen wollen.

---

ensbeziehung“ ist daher eher als Abgrenzung zu Formen der direkten Kontrolle, wie sie in tayloristisch organisierten Arbeitsprozessen üblich sind, zu verstehen.

16 Am deutlichsten wird dieser Sachverhalt bei Beschäftigten, die als außertarifliche Angestellte (AT-Angestellte) ihre Arbeitsverträge individuell aushandeln. Dabei handelt es sich in der Regel um Hochqualifizierte, die in Leitungsfunktionen beschäftigt sind.

1.4.1.3. Bedeutungszuwachs von Wissensarbeit und veränderte Geschäftsgrundlagen für implizite Verträge

Wissensarbeit ist kein neues Phänomen. Zugenommen hat hingegen ihr Verbreitungsgrad. Wissensarbeit wurde Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre noch überwiegend als planende und steuernde Aufgabe (als Teil des betrieblichen und gesellschaftlichen Steuerungs- und Kontrollapparats) in der industriellen Produktion ausgeübt (vgl. Heisig 1989), in dem die hochqualifizierten Angestellten eine Sonderrolle gegenüber den Lohnarbeitern einnahmen. Zunehmend wird das Bild allerdings von Unternehmen geprägt, in denen der Typus des Wissensarbeiters zum eigentlichen „Produktionsarbeiter“ aufgerückt ist. Einer ehemals kleinen elitären Gruppe widerfährt mit wachsender Zahl ein schleichender Abbau von Privilegien und Status (Kotthoff 2001: 10). Der Bedeutungszuwachs von Wissensarbeit sowie veränderte Wettbewerbsbedingungen und Flexibilitätsanforderungen verändern die Rahmenbedingungen und schaffen eine neue Geschäftsgrundlage für den informellen-individuellen Interessenaustausch.

In dem Maße wie Wissensarbeit zum zentralen Produktionsfaktor wird, wächst auch beim Management das Interesse an einer Rationalisierung und Professionalisierung der Arbeitsabläufe. Auch hierbei ist das Management zwingend auf die Mitwirkung der „Know-how-Träger“ angewiesen. Hochqualifizierte Beschäftigte sind nun aufgefordert in Eigenregie auch *ihre* Arbeit zu rationalisieren. Sie sind somit nicht mehr allein Subjekt, sondern zunehmend auch Objekt von Rationalisierungsprozessen. Mit der Rationalisierung ihrer Tätigkeiten reduzieren die Beschäftigten allerdings nicht nur Ungewissheiten im Arbeitsprozess, parallel dazu verringern sich auch ihre Einfluss- und Machtpotentiale.

Mit gewachsenen Flexibilitätsanforderungen geraten hierarchische und bürokratische Strukturen im Unternehmen zunehmend unter Druck. Durch Beseitigung von Hierarchieebenen werden die an Aufstiegsmöglichkeiten geknüpften Erwartungen der Beschäftigten gegenstandslos und die Möglichkeiten des Managements, Karrierechancen und Beschäftigungssicherheit im Tausch für die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten anzubieten, nehmen ab. Dort, wo in Folge verschärfter (internationaler) Wettbewerbsbedingungen die Instabilität des ökonomischen und sozialen Umfeldes wächst, erscheinen Beschäftigungsgarantien zunehmend zweifelhaft. Ein Interessenaustausch auf der Basis der von Heisig (1989) beschriebenen „Vertrauensbeziehung“ wird brüchig und verliert für die Beschäftigten an Attraktivität. Ihre Bereitschaft, in Vorleistung zu gehen, schwindet. Kotthoff (2001:9) stellt in seiner Untersuchung über hochqualifizierte Angestellte fest, dass mit der Restrukturierungswelle in den Unternehmen

Mitte der 90er Jahre das traditionelle Modell impliziter Verträge deutliche Risse bekommen hat.

Es passt daher gut ins Bild, dass das Management den Rahmen der Austauschbeziehungen neu definiert und durch eine stärkere Fixierung auf Marktbeziehungen modifiziert, um so das Transformationsproblem zu lösen und wachsendem Misstrauen sowie Leistungszurückhaltung im Beschäftigungsverhältnis zu begegnen. Grundlage für die modifizierte Austauschbeziehung bildet nicht mehr allein die unmittelbare persönliche, vertrauensbildende Interaktion mit wechselseitigen Angeboten und Erwartungen. In dem neuen Paradigma rücken die Zugehörigkeit zu einer gemeinsamen Organisation und der Anteil am gemeinschaftlich errungenen ökonomischen Erfolg in den Vordergrund. Das schließt eine Veränderung des impliziten Vertrages ein: Dem Beschäftigten wird größere Eigenverantwortlichkeit übertragen. Diese ist nicht auf das eigentliche Arbeitshandeln beschränkt, sondern umfasst auch seine persönliche Entwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit. Leistung und Flexibilität als wichtige Parameter wirtschaftlichen Erfolgs sind zentrale Orientierungspunkte neuer impliziter Kontrakte (Raeder/Grote 2001: 354ff). Diese Entwicklung findet auch im Konzept der „Beschäftigungsfähigkeit“ (Employability) Resonanz. Der Einzelne ist mehr in der Pflicht, sein Arbeitsvermögen permanent auszubauen, um sich wandelnden Anforderungen und Marktsituationen anzupassen und so seine Erwerbschancen zu wahren. Der Arbeitgeber macht dem Arbeitnehmer, als Kompensation für zunehmend prekäre Erwerbsverhältnisse, Angebote den Ausbau seiner Beschäftigungsfähigkeit zu fördern, um für Beschäftigte attraktiv zu bleiben und sich weiterhin ihrer Loyalität zu versichern (Rump/Sattelberger/Fischer 2006). Dem Beschäftigten werden weitgehende Freiräume zugestanden im Tausch gegen ein Verhalten, das dem eines selbstständigen Unternehmers gleicht (Heisig/Littek 1995: 283ff). Die Zugehörigkeit zur Organisation wird zudem dadurch gefestigt, dass der Beschäftigte unmittelbar vom Unternehmenserfolg profitiert. Umgekehrt wird aber auch erwartet, dass er in größerem Maß Unsicherheiten erträgt und soziale Risiken akzeptiert.

1.4.2. Dienstleistungsarbeit

In den letzten Jahrzehnten erfährt die Wirtschaft einen Strukturwandel, der sich als Tertiarisierung – die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen in der Ökonomie – bemerkbar macht. Die Dienstleistungsbranche stellt sich dabei als ein höchst heterogenes Wirtschaftssegment dar. So lassen sich personenbezogene von unternehmensbezogenen und private von öffentlichen Dienstleistungen unterscheiden. Lange Jahre galt der „Öffentliche Dienst“ als Leitsektor der Dienstleistungsbranche. Inzwischen

haben die privaten unternehmensbezogenen Dienstleistungen diese Rolle übernommen, von deren Weiterentwicklung und Ausbau positive volkswirtschaftliche Impulse erwartet werden. Die Tertiarisierung der Wirtschaft lässt sich nicht nur an der Zunahme ausgewiesener Dienstleistungsunternehmen feststellen, sondern wird ebenso in der Unternehmensstruktur traditioneller Produktionsbetriebe deutlich. Um einen schrumpfenden Kern von Produktionsarbeitern gruppiert sich in einem Prozess der „inneren Tertiarisierung“ eine wachsende Zahl von Beschäftigten, die Arbeitsprozesse verwalten und optimieren sowie Produkte vermarkten. Unternehmensbezogene Dienstleistungen sind zudem häufig eng mit dem Produkt und seiner sachgerechten Anwendung verwoben (Reindl 2002: 511ff).

Zweifellos hat die Bedeutung von Dienstleitungsarbeit zugenommen, aber es fällt schwer, klare Grenzen zwischen den unterschiedlichen Branchen zu ziehen und von *der* Dienstleistungsbranche zu sprechen. Dienstleistungsarbeit scheint alle Wirtschaftsbranchen zu durchdringen. Es ist an dieser Stelle daher sinnvoller, sich den zentralen Merkmalen moderner Dienstleistungsarbeit statt einer Analyse eines heterogenen Sektors zuzuwenden.

Konstituierend für die Gestaltung von Dienstleistungsarbeit ist der Kunde. Dienstleistungsarbeit ist, im Gegensatz zur Warenproduktion, räumlich häufig vom Kunden determiniert. Daraus ergeben sich weitgehende organisatorische und soziale Konsequenzen. Dienstleistungsunternehmen richten sich so ein, dass die Kundennähe sichergestellt ist. Firmensitze oder entsprechende Außenstellen und Serviceeinrichtungen sind so positioniert, dass ein reibungsloser Kundenkontakt gewährleistet ist. Häufig erbringen die Beschäftigten ihre Dienstleistungen direkt beim Kunden und ihr Arbeitsmittelpunkt befindet sich nicht in der Stammfirma, sondern bei wechselnden Kunden. Diese Art der Tätigkeit verlangt den Beschäftigten ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit ab. Die dezentralen Orientierungen in der Dienstleistungsarbeit fördern zudem kleinbetriebliche Strukturen, die sich in der Statistik entsprechend als dominant für diesen Wirtschaftssektor erweisen. Vom Kunden ist aber nicht nur der Ort des Geschehens abhängig, sondern er bestimmt auch Zeitpunkt, Dauer und Qualität der zu erbringenden Dienstleistung. Diese Ausrichtung ihrer Arbeitsbedingungen auf die Kundenanforderungen beansprucht von den Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität. Darüber hinaus geraten sie in eine doppelte Abhängigkeitsstruktur. Die Rentabilitätsanforderungen der Stammfirma und die an sie herangetragenen Kundenwünsche oder die ihnen abverlangte Kundenorientierung zwingen die Arbeitnehmer zu einem Spagat. Sie müssen stets versuchen, es sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Kunden recht zu machen. Beschäftigte im Dienstleistungsbereich sind somit gewissermaßen „Diener zweier Herren“ (Wassermann 1999: 17ff).

Abb. 3: Beziehungsdreieck zwischen Arbeitgeber, Dienstleister und Kunde

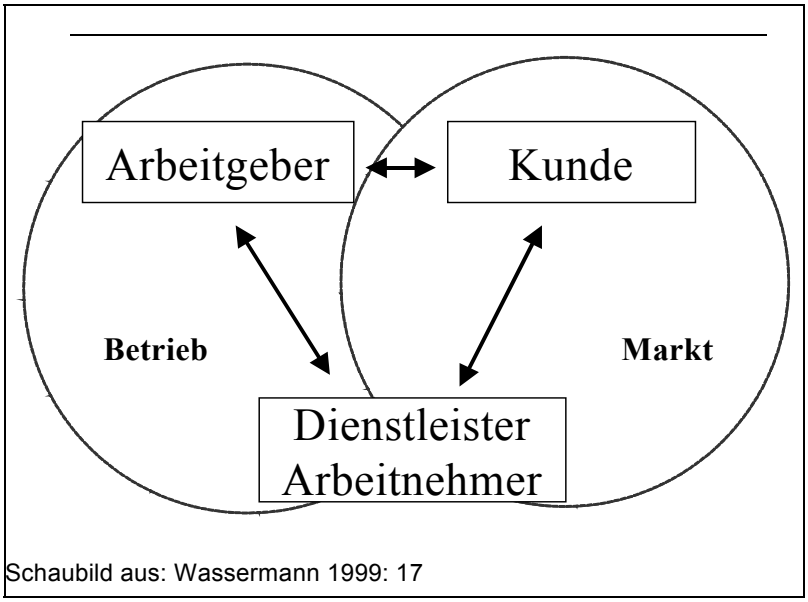


Schaubild aus: Wassermann 1999: 17

Aus der zweiseitigen Beziehung ergeben sich für die Beschäftigten allerdings auch Chancen. Zwar wird die zu erbringende Dienstleistung in der Regel zwischen dem Management und dem Kunden ausgehandelt, aber der Beschäftigte ist das Bindeglied. Er pflegt die Kundenbeziehung und hält sie aufrecht. Sein Wirken ist für die Dauer und die Intensität der Geschäftsbeziehung hoch relevant. Eingespielte Kundenbeziehungen und an Personen und spezielle Qualifikation geknüpfte Anfragen der Kunden stärken die Position des betreffenden Beschäftigten in „seinem“ Unternehmen.

Dort, wo die Arbeitsorte der Beschäftigten und die Zusammensetzung der Teams häufig wechseln, wird die Kommunikation zwischen den Arbeitnehmern der Stammfirma erschwert. Ist der organisatorische und soziale Zusammenhalt schwach, ist auch die Basis für eine gemeinsame kollektive Interessenvertretung klein. Mit der Auflösung des Betriebes als geschlossene Organisation erodieren auch die herkömmlichen Formen einer kollektiven Interessenvertretung. Die Dominanz kleinbetrieblicher Strukturen, in denen traditionell häufiger individuell-informelle Austauschbeziehungen gepflegt werden, verweist ebenfalls auf eine eher schwache Stellung kollektiver Interessenvertreter in Dienstleistungsbereichen. Zudem müssen die Beschäftigten ihre Interessen gegenüber zwei Seiten behaupten. Dabei ist eine kollektive Interessenvertretung nur bedingt hilfreich, da sie gegenüber dem Kunden kein Mandat hat. Es verwundert daher nicht, dass trotz der rasanten Beschäftigungszunahme im Dienstleistungsbereich die Anzahl der Betriebsräte in diesem Beschäftigungssegment konstant geblieben ist (Wassermann 1999: 227).

Aufgrund der organisatorischen und sozialen Strukturen der Dienstleistungsarbeit sowie den schwachen oder fehlenden kollektiven Interessenvertretungsstrukturen sind Beschäftigte im Dienstleistungsbereich eher auf eine individuelle Interessenaushandlung fixiert. Insbesondere hochqualifizierte Dienstleister verstehen sich als eigenverantwortlich handelnde Beschäftigte und verfügen über ein großes Maß an Autonomie in ihrer Arbeit. Es mehren sich allerdings auch Klagen über zunehmenden Leistungsdruck und Überlastungen infolge gestiegener Kunden- oder Marktanforderungen (Trautwein-Kalms/Ahlers 2002: 526).

1.4.3. Veränderung des Kontrollmodus

Da der Arbeitsvertrag nicht genau spezifiziert, worin die Leistung des Arbeitnehmers zu bestehen hat, obliegt es dem Arbeitgeber durch konkrete Vorgaben, Anreize und Sanktionen im Rahmen gesetzlicher und kollektivvertraglicher Bestimmungen den Beschäftigten zu der gewünschten Arbeitsleistung zu motivieren oder zu zwingen. Damit der Arbeitnehmer sich der Leistungserbringung nicht entzieht, etabliert der Arbeitgeber ein entsprechendes Kontrollsystem. Der Kampf um die Kontrolle der Arbeitskraft ist ein zentraler Bestandteil von Beschäftigungsverhältnissen. Dabei geht es nicht allein um die Leistungskontrolle. Mit der Kontrolle des Produktionsprozesses insgesamt sichert sich das Management seine Autorität und die Anerkennung der betrieblichen Herrschaftsstrukturen durch die Beschäftigten.

In tayloristisch-fordistisch geprägten Arbeitsprozessen übernimmt eine hierarchisch-bürokratische Organisation diese Kontrolle. Anwesenheitszeit und erbrachte Leistung werden systematisch erfasst und durch eine entsprechende Entlohnung honoriert (z.B. Akkord-, Leistungs- und Prämienlohnsysteme). Komplexe Arbeiten durch Arbeitsteilung zu vereinfachen, ist die zentrale Voraussetzung, um Arbeitsprozesse transparent und direkter Kontrolle zugänglich zu machen. Gleichzeitig verringert sich mit der Vereinfachung der Arbeiten die Bedeutung des Wissens der Produzenten und das daraus abzuleitende Machtpotential (Primärmacht). In einer tayloristischen Arbeitsorganisation ist die kollektive Gegenmacht das Mittel der Beschäftigten, Machtungleichheit zu korrigieren (Sekundärmacht) und ihren Interessen bei der Definition von Verfahrens- und Kontrollregeln Geltung zu verschaffen.

Der „bürokratisch-tayloristische Kontrollmodus“ (Boes 2005: 3) wird seit den 1990er Jahren zunehmend durch neue Formen der Kontrolle ersetzt. Wie schon in den Kapiteln 1.4.1. und 1.4.2. beschrieben, entziehen sich insbesondere moderne Wissensarbeit und dienstleistungsorientierte Arbeit weitgehend den bürokratischen Kontrollprinzipien einer tayloristischen Arbeitsorganisation. In dem Maße, wie Beschäftigte ihre Arbeit selbst

organisieren und steuern müssen, verringern sich auch die Möglichkeiten des Managements, durch direkte Steuerung und Kontrolle in den Arbeitsprozess einzugreifen. Folgerichtig räumt das Management, wo es nötig erscheint, den Beschäftigten weitgehende Autonomie im Arbeitsprozess ein. Den Beschäftigten wird die Transformation ihres Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung selbst überlassen und sie steuern Rationalisierung, Leistungserbringung und ihre Verfügbarkeit im Arbeitsprozess in Eigenregie (Peters/Sauer 2005: 17). Die Ausweitung der Autonomie erscheint zunächst als ein Verzicht auf Kontrolle und als das Ende fremdbestimmter Arbeit. Tatsächlich gibt das Management die unternehmerische Verfügungsmacht über alle wichtigen Entscheidungen nicht auf. Die Selbstorganisation der Beschäftigten wird durch eine indirekte Steuerung (Kontextsteuerung) ergänzt, indem Marktanforderungen und Kundenwünsche direkt an die betriebliche Wertschöpfungsebene weitergeleitet und zum Bezugspunkt der Leistungssteuerung und Kontrolle werden (Kadritzke 2000: 799). Die Beschäftigten sind gefordert, ihre Arbeit entsprechend den Bedingungen des Marktes und der Kundenwünsche zu organisieren und somit zusätzlich die Rolle eines im Interesse des Unternehmens handelnden Betriebswirtes zu übernehmen. Das Management beschränkt sich darauf, einen Rahmen sowie spezifische Ziele vorzugeben und die konkrete Bearbeitung den betreffenden Beschäftigten selbst zu überlassen. Als Steuerungsmechanismen werden häufig an variable Entgeltvereinbarungen gekoppelte Zielvereinbarungen und -vorgaben genutzt, die sich anhand marktorientierter Kennziffern, Kundenzufriedenheit sowie konkreten Arbeitsergebnissen quantifizieren und kontrollieren lassen (Controllingsysteme). Die Veränderung des Kontrollmodus ist somit durch eine Verlagerung von einer Prozesskontrolle zu einer am Markt orientierten Ergebniskontrolle gekennzeichnet: Der „bürokratisch-tayloristische Kontrollmodus“ wird durch einen „marktzentrierten Kontrollmodus“ ersetzt (Boes 2005).

Obwohl die Autonomie der Beschäftigten ausgeweitet wird, bleibt sie auf den unmittelbaren Arbeitsprozess beschränkt. Sie können zwar ihre Arbeit weitgehend selbstständig organisieren, haben aber nicht gleichermaßen Einfluss auf die Kontextbedingungen, die ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen erheblich prägen. Moldaschl konstatiert daher eine gegensätzliche Entwicklung: Mit der Zunahme von Handlungsautonomie in der Arbeit verbindet er gleichzeitig eine Abnahme des Einflusses auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, und zwar in dem Umfang, wie sich Möglichkeiten der Einflussnahme auf Kontextbedingungen der Arbeit infolge von Dezentralisierung, Outsourcing, Krise, verschärftem Wettbewerb und Globalisierung verringern (Moldaschl 2001: 136f). Die Möglichkeiten der Beschäftigten ihre Primärmachtpotentiale zu nutzen, bleiben somit begrenzt. Die durch einen veränderten Kontrollmodus entstehenden widersprüchlichen Anforderungen an die Beschäftigten, einerseits Verantwortung für den Arbeitsprozess zu übernehmen und sich andererseits den

(fremdbestimmten) ökonomischen Zwängen zu unterwerfen, können schnell zu einer ungewollten Leistungsverausgabung führen.

1.4.4. Der Arbeitskraftunternehmer – Ein neuer Arbeitskrafttyp?

Die gestiegenen Anforderungen an die Unternehmen bezüglich ihrer Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Kosteneffizienz haben einen fundamentalen Strukturwandel der Arbeit ausgelöst. Dieser Strukturwandel und die damit verknüpften neuen Anforderungen an Beschäftigte haben laut Voß und Pongratz die Entstehung eines neuen Typus von Arbeitskraft begünstigt, den sie als „Arbeitskraftunternehmer“ bezeichnen (Voß/Pongratz 1998).

Historisch ordnen Voß und Pongratz den Arbeitskraftunternehmer als Nachfolger des „verberuflichten" Arbeitnehmers ein, der die bis heute dominierende, fortgeschrittene Phase der Industrialisierung repräsentiert und seinerseits den vorindustriellen proletarischen Lohnarbeiter ablöste. Proletarier, Arbeitnehmer und Arbeitskraftunternehmer bilden in dieser Lesart *idealtypische Grundformen* der Ware Arbeitskraft, welche die historischen Entwicklungsphasen des Kapitalismus markieren. In der aktuellen (postfordistischen) Entwicklungsphase sind Unternehmen zunehmend auf das Expertenwissen der Produzenten angewiesen, um ihre Ziele zu erreichen. Zur Mobilisierung der nötigen Human-Ressourcen setzt das Management daher auf Arbeitskonzepte, die den Beschäftigten erweiterte Gestaltungsspielräume und mehr Verantwortung in ihrer Arbeit einräumen. Wo Selbstorganisation in der Arbeit gefordert wird, verzichtet das Management auf Detailsteuerung und versucht das unternehmerische Denken als Leitprinzip ihres Arbeitshandelns durchzusetzen. Die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung wird durch strategische Parameter wie beispielsweise Kennziffern für Kosten, Qualität und Produktivität kontrolliert (siehe „marktzentrierter Kontrollmodus“).

Qualifizierte und hochqualifizierte Beschäftigte in der Wissens- und Dienstleistungsarbeit identifizieren sich in besonderem Maße mit ihrer Arbeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ist hoch. Die Arbeit ist zudem nach posttayloristichen und postfordistischen Prinzipien organisiert. Der Bedeutungszuwachs dieser Tätigkeitsbereiche und die zunehmende Marktausrichtung, die den Beschäftigten verstärkt die Internalisierung unternehmerischen Denkens abverlangt, macht diese Tätigkeitsfelder zu Trendsettern des Strukturwandels. Hier wird sich demnach der neue Typus von Arbeitskraft als erstes durchsetzen.

Die zentralen Eigenschaften des Arbeitskraftunternehmers werden von Voß/Pongratz mit den Begriffen *Selbstkontrolle*, *Selbstökonomisierung* und *Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung* wie folgt charakterisiert:

- Zusätzlich zum „Rohstoff" Arbeitskraft verfügt der Arbeitskraftunternehmer über die Fähigkeiten der *Selbstkontrolle*, mit der er seine Arbeitskraft zu einem höherwertigen Produktionsfaktor „veredelt". Die *Selbstkontrolle* bezieht sich auf Basisdimensionen der Steuerung von Arbeit wie Arbeitszeit, Arbeitsort, soziale Prozesse innerhalb von Gruppen- und Projektarbeit, kontinuierliche Anpassung an fachliche Anforderungen, Fähigkeit zur Eigenmotivation und zu erweiterten Eigenleistungen.
- Mit der Wandlung vom Befehlsempfänger in eine aktive, selbstkontrollierte Arbeitskraft ist auch eine verstärkte *Selbstökonomisierung* verbunden. Der Arbeitskraftunternehmer ist ein strategisch handelnder Akteur, der sein Arbeitsvermögen gezielt und dauerhaft auf eine wirtschaftliche Nutzung hin ausrichtet, permanent weiterentwickelt und vermarktet. Bei der Vermarktung des individuellen Arbeitsvermögens orientiert sich der Arbeitskraftunternehmer zunehmend an Markterfordernissen und unterwirft sich somit den daraus resultierenden ökonomischen Zwängen.
- Durch die Anforderung, die Produktion und Vermarktung ihrer Fähigkeiten und Leistungen aktiv sicher zu stellen, findet zusätzlich eine *Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung* statt. Die Organisation ihres Arbeitsvermögens erstreckt sich in den gesamten Lebenszusammenhang. Das Subjekt als Ganzes wird in vermehrter Weise durch die Arbeit beansprucht und vereinnahmt (Voß/Pongratz 1998: 140ff).

Arbeitskraftunternehmer bewegen sich entsprechend dieser Charakteristik in einem ständigen Widerspruch. Sie agieren in einem Spannungsfeld zwischen unternehmerischem, d.h. kostenbewusstem, ressourcenschonendem und effektivem Umgang mit der eigenen Arbeitskraft[17] und dem Erfordernis, sich im Betriebsinteresse „selbst auszubeuten"[18] (Voß/Pongratz 1999: 18). Durch seine aktive, strategisch planende Rolle im Arbeitsprozess ist im Verhalten eines Arbeitskraftunternehmers die Präferenz für eine individualistische einzelvertragliche Regulierung bereits angelegt. Seine Verhandlungsmacht hängt von seiner Fähigkeit ab, seine eigene Arbeitskraft zu entwickeln und zu vermarkten. Sie hat maßgeblich Einfluss darauf, wie Unsicherheiten

---

17 Dabei ist zu beachten, dass wachsende Ansprüche an das Arbeitsvermögen den Wert und die Vermarktungschancen einer spezifisch „entwickelten" Arbeitskraft erhöhen und ihr somit eine vergleichsweise große Markt- und Verhandlungsmacht verleihen.

18 Der in diesem Zusammenhang häufig benutzte Begriff der Selbstausbeutung ist allerdings irreführend. Nach marxistischem Verständnis kann sich ein Individuum nicht selbst ausbeuten. Zur Ausbeutung bedarf es immer jemand anderem, der sich den geschaffenen Mehrwert aneignet. Treffender ist es, diesen Vorgang als selbstgesteuerte Ausbeutung zu bezeichnen.

und Anforderungen im Erwerbsverhältnis bewältigt sowie die Vereinnahmung des Subjektes für die Arbeit (Entgrenzung) beeinflusst und gesteuert werden kann. Die Autoren schließen nicht aus, dass mit wachsender „Selbstausbeutung“ des Arbeitskraftunternehmers die Nachfrage nach externer Unterstützung steigen wird. Diese Ergänzung individueller Aushandlungsstrategien könnte sich als Bedarf an einer neuen Qualität der Beratung und Betreuung darstellen (Voß/Pongratz 1998: 152).

Widersprüchliche Verhaltensanforderungen, Unsicherheiten, Überforderungen und Entgrenzung markieren die Problemstellungen einer Subjektivierung der Arbeit, wie sie u.a. mit dem Konzept des Arbeitskraftunternehmers dargestellt werden. Mit wirtschaftlichen Krisen und weiter verschärftem Wettbewerb werden diese Problemstellungen voraussichtlich an Brisanz zunehmen.

Ob sich der neue Typus von Arbeitskraft zukünftig tatsächlich auch quantitativ als dominierende Grundform durchsetzt, bleibt indes strittig. Kritiker verweisen insbesondere auf die Diskrepanz zwischen unternehmerischer Rhetorik und der bislang eher begrenzten Realisierung von Selbststeuerung in der betrieblichen Praxis. Die Spezifizierung und Vereinbarung von Arbeitsaufgaben und -leistung in individuellen Aushandlungsprozessen führt zu einem erheblichen Aufwand. Die Fixierung auf werkvertragsähnliche Vereinbarungen verringert zudem Dispositionsmöglichkeiten und Flexibilitätsspielräume des Managements beim Einsatz der Arbeitskräfte (Kühl 2000: 826). Solange nur wenige empirische Belege vorliegen[19] kann das Konzept des Arbeitskraftunternehmers zwar einige Plausibilität beanspruchen. In welchem Umfang dieser Typus der Arbeitskraftverausgabung aber gesellschaftlich Verbreitung findet, erscheint noch nicht ausreichend geklärt. Der Arbeitskraftunternehmer wird von Kritikern daher als ideologisches Konstrukt eingeordnet, das aber durchaus als Grundlage für die Diskussion der gesellschaftlichen und ökonomischen Folgen derzeitiger Entwicklungen von Arbeitsorganisation und Unternehmensstrategien brauchbar scheint (Deutschmann 2001).

1.5. Zusammenfassung

Arbeitsverhältnisse weisen eine Regulierungsbedürftigkeit auf, die über den individuellen Arbeitsvertrag hinausreicht. Im Arbeitsvertrag können weder alle Eventualitäten fixiert und geregelt, noch die im Arbeitsverhältnis tendenziell angelegte Machtasymmetrie zwischen den Vertragspartnern behoben werden. Es haben sich daher

---

[19] Auch die empirische Studie von Pongratz und Voß (2002) lässt viele Fragen offen. Langfristige wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends lassen sich freilich erst über einen längeren Beobachtungszeitraum deutlich erkennen und belegen.

neben dem Arbeitsvertrag historisch eine Reihe unterschiedlicher Regulierungsformen entwickelt, die Arbeitskraftnutzung sowie den weiteren Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen regeln. Dabei nehmen informelle Regulierungen und implizite Verträge ebenso wie gesetzliche Bestimmungen und kollektivvertragliche Vereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) einen wichtigen Stellenwert ein, um Regulierungsdefizite des Arbeitsvertrages zu schließen.

Die Funktionsweise informeller Regeln und impliziter Verträge erklärt sich aus einem beidseitigen Abhängigkeitsverhältnis, das auf wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezüglich der Arbeitshaltung und der Interessenwahrung beruht. Arbeitsvermögen, Komplexität der Arbeitsprozesse und Arbeitsmarktoptionen beeinflussen, welche Machtpotentiale Beschäftigte für informelle individuelle Aushandlungsprozesse mobilisieren und welche Vorteile sie für sich erreichen können. Im Gegensatz zu diesen „Primärmachtpotentialen“ bieten „Sekundärmachtpotentiale“ in Form kollektiver Vereinbarungen und gesetzlicher Bestimmungen den Beschäftigten nur mittelbare Einflussmöglichkeiten. „Sekundärmachtpotentiale“ werden durch kollektive Akteure vermittelt, die einerseits das Machtgefälle zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zumindest teilweise ausgleichen und andererseits mit der Setzung allgemeinverbindlicher Standards eine Schutzfunktion übernehmen sollen. Kollektive Rechte und Pflichten zielen auf mehr Gerechtigkeit und Gleichbehandlung bei Chancen und Risiken. Vorraussetzung für das Zustandekommen kollektiver Vereinbarungen ist die Bildung von Koalitionen, die gemeinsame Interessenformulierung und die Durchsetzungsfähigkeit. Während Arbeitsvertrag, kollektivvertragliche Vereinbarungen und gesetzlichen Bestimmungen einen rechtlich geschützten Raum bilden, ist die Verbindlichkeit und Wirksamkeit informeller Regeln und impliziter Verträge abhängig von der gelebten Vertrauenskultur in den Unternehmen. Das Vertrauen auf die Verlässlichkeit informeller Praktiken gründet sich auf deren Einhaltung und ihre Ritualisierung.

Abhängig von Rahmenbedingungen konstituieren sich aus den unterschiedlichen Regulierungsformen, Regulierungsinhalten und Akteuren spezifische Konfigurationen von Regulierungspraktiken. Historisch hat sich in der Bundesrepublik ein Modell der Arbeitsbeziehungen herausgebildet, das mit seiner starken Ausrichtung auf kollektivvertragliche allgemeinverbindliche Vereinbarungen die Regulierungspraktiken in den Unternehmen nachhaltig prägte. Die Standardisierung in Produktion, Technik und Arbeitsorganisation bildete in Verbindung mit einer langanhaltenden Prosperitätsphase den idealen Nährboden für dieses Modell. Es verknüpft eine hohe Arbeitsproduktivität mit einem steigenden Lebensstandard und wird durch Strategien und Politiken der beteiligten Akteure gefördert, die den sozialen Konsens verstärken und die Konfliktbewältigung in geregelte Bahnen lenken. Insbesondere Betriebsräte nehmen als „Hüter

der betrieblichen Lebenswelt“ im deutschen Modell eine wichtige Kontroll- und Schutzfunktion wahr, die häufig auch vom Management geschätzt wird. Galt das deutsche System der Arbeitsbeziehungen bis in die 80er Jahre als weitgehend stabil, so geraten standardisierte allgemeinverbindliche Regelungen[20] in dem Maße in die Kritik, wie sich mit verschärftem Wettbewerb und einem Strukturwandel der Arbeit die Rahmenbedingungen für die Regulierung von Arbeit ändern. Zwar sind die kollektiven Interessenvertretungsstrukturen in den industriellen Kernbereichen zumindest auf der betrieblichen Ebene relativ stabil. Jedoch markieren insbesondere die wachsenden Beschäftigungsbereiche mit hohen Anforderungen an Wissen, Flexibilität und Selbstverantwortung der Beschäftigten die Grenzen standardisierender kollektivvertraglicher Vereinbarungen. Im verschärften (globalen) Kampf um Wettbewerbsvorteile geraten zudem (nationale und branchenspezifische) Regelungsstandards unter Anpassungs- und Differenzierungsdruck. Diese Entwicklung hat Streeck bereits in den 80er Jahren zu der Aussage veranlasst, das zukünftig nicht mehr Gerechtigkeit, sondern Flexibilität zum Haupttopos der Arbeitsbeziehungen wird.

Erwerbsverhältnisse, die durch einen großen Anteil an Wissensarbeit und Dienstleistungsorientierung gekennzeichnet sind, lassen sich nicht wie taylorisierte Fabrikarbeit koordinieren, kontrollieren und regeln. Die Komplexität und die Flexibilitätsanforderungen der Arbeitsaufgaben erfordern die Selbststeuerung und Selbstorganisation der Arbeitsprozesse durch die Experten. Das Management verzichtet weitgehend auf eine direkte Kontrolle und vertraut den Beschäftigten ein großes Maß an Autonomie in ihrer Arbeit an. Im Tausch für die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und dessen wirtschaftlichen Zielen bietet das Management den Beschäftigten neben einer weitreichenden Autonomie in der Arbeit zumeist ein attraktives Einkommen sowie die Berücksichtigung ihrer Interessen an Arbeitsplatzsicherheit und beruflichem Fortkommen. Gleichzeitig können Beschäftigte in diesen Sektoren aus ihrem Expertenwissen, der weitreichenden Kontrolle des Arbeitsprozesses und einer vergleichsweise günstigen Arbeitsmarktlage Machtpotentiale (Primärmacht) mobilisieren, die sie in die Lage versetzt, individuell ihre Interessen wahrzunehmen. Die in diesem Beschäftigungssegment besonders stark ausgeprägte wechselseitige Abhängigkeit befördert die Funktionalität individuell-informeller Vereinbarungen und impliziter Verträge.

Die Autonomie der Beschäftigten bleibt weitgehend auf die eigentliche Arbeit beschränkt. Der Verzicht auf eine direkte Kontrolle der Arbeitsprozesse bedeutet nicht, dass das Management seine Verfügungsmacht über wichtige Entscheidungen aufgibt. Indem es Marktanforderungen und Kundenwünsche direkt an die betriebliche Wertschöpfungsebene bzw. die einzelnen Beschäftigten weiterleitet, macht es indirekte

---

[20] Das betrifft ebenso den damit verknüpfte Idealtypus eines Normalarbeitsverhältnisses.

Steuerungsmechanismen für sich nutzbar (Kontextsteuerung). Die Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit werden somit von „außen“ (mit)bestimmt und entziehen sich dem Einfluss der Beschäftigten. Marktbedingungen sind nicht Gegenstand impliziter Verträge zwischen Management und Beschäftigten. Autonomie in der Arbeit einerseits und abnehmende Einflussmöglichkeiten auf die Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit andererseits führen, wie zahlreiche empirische Studien belegen, leicht in ein Szenario von verschärftem Leistungsdruck und Überforderung, wenn Wettbewerbsbedingungen härter werden. Hinzu kommt, dass die Bindekraft impliziter Verträge mit verschärftem Wettbewerb und dem Abbau von Hierarchien abnimmt, da Beschäftigungsgarantien zweifelhaft werden und Karrierechancen entfallen. Angebote des Managements an die Beschäftigten zur Weiterentwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit (Employability) sollen daher abnehmende Arbeitsplatzsicherheiten kompensieren.

Weist der Bedeutungszuwachs von Wissensarbeit und Dienstleistungsorientierung zunächst auf eine Stärkung individueller Strategien des Interessenaustausches in der Arbeitsregulierung hin, so könnte die forcierte Nutzung am Markt und Kunden orientierter Steuerungsmechanismen (Kontextsteuerung) zu einer Verschärfung von Interessenkonflikten führen, die Forderungen nach einer verbindlichen kollektiven Regulierung von Erwerbsverhältnissen auch für die Bereiche der Wissensarbeit auslösen.

Die Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen in der Regulierung von Wissens- und Dienstleistungsarbeit gehen derzeit weit auseinander. Angst vor Arbeitsplatzverlust, Leistungsdruck, Selbstausbeutung sowie psychischer Stress durch Überforderung und Konkurrenz untereinander offenbart sich inzwischen für viele Beschäftigte als die Kehrseite einer interessanten, erfüllenden und anerkannten Tätigkeit. Mit wachsendem Konfliktpotential, dem Bedeutungsverlust und der Verletzung impliziter Verträge stellt sich auch die Frage, in welcher Form diese Interessenkonflikte befriedigend gelöst werden können. Während Boes (2004) in den wissensintensiven Unternehmen der IT-Branche mit der Zunahme von Interessenkonflikten einen Wandel im Bewusstsein der Beschäftigten konstatiert, in dessen Folge das traditionelle Modell der institutionellen Mitbestimmung an Attraktivität gewinnt, kommt Kalkowski (2004) für die gleiche Branche zu einer anderen Einschätzung. Er sieht keine Umorientierung der hochqualifizierten Beschäftigten zugunsten kollektiver Formen der Interessenregulierung. Vor dem Hintergrund weiterhin bestehender Privilegien in der Wissensarbeit bei gleichzeitiger Privatisierung sozialer Risiken geht er daher davon aus, dass individuelle Wettbewerbs- und Konfliktbewältigungsstrategien und individualistisches Interessenhandeln eher noch zunehmen werden (Kalkowski 2004: 258).

Es ist offen, welche Anteile an individuellen und kollektiven bzw. informellen und formellen Regulierungsformen sich in den Regulierungspraktiken moderner Beschäf-

tigungssegmente mit ihren hohen Ansprüchen an Wissen und Flexibilität durchsetzen werden und welche Rolle die im deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen verankerten Institutionen und Regelungsweisen dabei spielen werden. Auf welche Option Beschäftigte zugreifen, ist u.a. von ihrer Fähigkeit abhängig, wie gut es ihnen gelingt ihr Arbeitsvermögen im Sinne eines Arbeitskraftunternehmers zu entwickeln und zu vermarkten. Der erfolgreiche Arbeitskraftunternehmer steht nicht zwangsläufig als Verlierer da und kann aus einer Position der Stärke heraus individuell vorteilhafte Bedingungen aushandeln. Der mit steigender psychischer Belastung, abnehmender Leistungsfähigkeit und durch Mehrfachbelastungen tendenziell überforderte Arbeitnehmer hingegen wird nach Möglichkeiten suchen, für sich Sekundärmachtpotentiale zu erschließen, um seinen Interessen Gehör zu verschaffen und die Vereinnahmung seiner ganzen Person für den Arbeitsprozess zu begrenzen. Hier kann sich durchaus eine Spaltung vollziehen, die sich in unterschiedlichen Präferenzen an eine Regulierung von Beschäftigungsverhältnissen niederschlägt.

Aber auch aus Managementsicht muss gefragt werden, ob dem Gewinn an Flexibilität und kurzfristiger ökonomischer Effizienz infolge einer Kontextsteuerung mittels Marktmechanismen nicht ein Verlust an Stabilität und Nachhaltigkeit im Unternehmen gegenübersteht. Hier ist zu berücksichtigen, dass die Teilhabe am ökonomischen Erfolg des Unternehmens möglicherweise nicht ausreicht, die Loyalität der Mitarbeiter dauerhaft zu sichern. In den Unternehmen kann sich eine Misstrauenskultur entwickeln, die sich in Arbeitszurückhaltung und der Wahrnehmung von Ausstiegsoptionen äußert. Der Rückgriff auf das erfolgreiche Modell der Betriebsverfassung und die Interessenrepräsentanz durch Betriebsräte könnte somit auch beim Management zukünftig auf vermehrtes Interesse stoßen, wenn eine intakte betriebliche Lebenswelt die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg ist.

2. Entwicklung der Arbeitszeiten und ihrer Regulierung

2.1. Arbeitszeit als zentraler Regelungsgegenstand von Beschäftigungsverhältnissen

Arbeitsverträge sind zeitbezogen: Die im Arbeitsvertrag festgelegte Nutzung der Arbeitskraft durch den Arbeitgeber bezieht sich nicht auf eine genau spezifizierte Menge Arbeit. Der Arbeitgeber erwirbt die Arbeitskraft für eine vereinbarte Zeitspanne gegen Zahlung eines Entgelts und muss durch Vorgaben, Anreize und Kontrollen die Arbeit-

nehmer dazu motivieren oder zwingen, in diesem Zeitrahmen ein erwünschtes Arbeitsergebnis zu erzielen. Der zeitliche Rahmen der Arbeitskraftnutzung ist demnach zentraler Bestandteil einer Vereinbarung zwischen Käufer und Verkäufer von Arbeitskraft.

Arbeitgebern ist daran gelegen, das eingesetzte Kapital sowie Maschinenlauf- oder betriebliche Öffnungszeiten optimal zu nutzen, Termine einzuhalten und Kundenwünsche zu befriedigen. Arbeitnehmer sind dagegen daran interessiert, die Verausgabung ihrer Arbeitskraft zu begrenzen, gesundheitsgefährdende und sozial isolierende Arbeitszeiten (Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit) zu vermeiden sowie Arbeitszeiten und lebensweltlich orientierten Zeitverwendungen verlässlich koordinieren zu können. In Gesellschaften, deren wirtschaftliche Organisation von unterschiedlichen Interessen geprägt wird, ist die Bestimmung von Arbeitszeiten daher ein zentrales Konfliktfeld und Gegenstand von Regulierungsbemühungen, die über einzelvertragliche Vereinbarungen hinausreichen (Offe/Hinrichs/Wiesenthal 1982; Seifert 1993; Ministerium für Arbeit 2000). Neben den personenbezogenen Arbeitsverträgen sollen gesetzliche Regelungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen die widersprüchlichen Interessen aufnehmen, Konflikte minimieren oder Lösungswege zur Regulierung vorgeben. Wie die zum Teil heftig geführten Debatten um die Arbeitszeitgesetzgebung, die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes oder die Verbindlichkeit von Tarifverträgen zeigen, sind derzeit auch die Formen der Regulierung und die Frage, auf welcher Ebene die Konfliktaustragung anzusiedeln ist, strittig.

Das folgende Kapitel 2.2. stellt wichtige historische und aktuelle Entwicklungen bezüglich Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit kurz dar. Anschließend werden veränderte Zeitanforderungen und Flexibilisierungsstrategien der Betriebe thematisiert (Kapitel 2.3.). Kapitel 2.4. skizziert unterschiedliche Erwartungen an flexible Arbeitszeiten und die damit verknüpften Konfliktfelder. Eine kurze Darstellung von Akteuren und Formen der Regulierung flexibler Arbeitszeiten folgt im Kapitel 2.5. und soll die jeweiligen Handlungsfelder und -möglichkeiten umreißen. Am Beispiel von drei Grundmodellen werden im Kapitel 2.6. unterschiedliche Formen und Inhalte einer flexiblen Arbeitszeitregulierung dargestellt. Ferner wird das Zeitmanagement des Idealtypus „Arbeitskraftunternehmer“ betrachtet (Kapitel 2.7.). Kapitel 2.8. geht der Frage nach, ob die Arbeit ihr Zeitmaß verliert. Im Kapitel 2.9. werden wichtige Punkte zusammengefasst und zentrale Fragen für die folgende empirische Untersuchung herausgearbeitet.

2.2. Flexibilisierung und Ausdifferenzierung von Arbeitszeiten

Die Regulierung von Arbeitszeiten bezieht sich im allgemeinen auf zwei unterschiedliche, aber eng miteinander verbundene Regelungsbereiche: erstens die *Dauer* und zweitens die *Lage und Verteilung* von Arbeitszeit.

Wurde die *Dauer* der Arbeitszeit bereits in einem frühen Stadium der industriellen Entwicklung nach heftigen gesellschaftlichen Auseinandersetzungen (Kampf um den ”10- bzw. den „8-Stunden-Tag“) durch staatliche Gesetzgebung begrenzt (ausführlich: Deutschmann 1985) so waren es Gewerkschaften, die in einer Reihe von Tarifauseinandersetzungen weiter verkürzte Regelarbeitszeiten durchsetzten (40-, 38- bzw. 35 Stunden-Woche). Während die durchschnittliche vertragliche Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten in den letzten zehn Jahren weitgehend konstant geblieben ist, nahm hingegen die durchschnittliche *tatsächliche* Arbeitszeit infolge bezahlter und unbezahlter Mehrarbeit zu. Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung ermöglichen derzeit den Betriebsparteien, Regelarbeitszeiten zeitweise unter das in Flächentarifverträgen vorgesehene Niveau bis auf 28 Stunden/Woche abzusenken, um in Krisenzeiten Entlassungen zu vermeiden (Richter/Schnecking/Spitzley 2001a, 2001b, 2003).

Tarifvereinbarungen zur Verkürzung der Arbeitszeit sind seit den 80er Jahren aber eng verknüpft mit flexiblen Regelungen zur *Lage und Verteilung* der Arbeitszeit. So war es gerade der sogenannte Leber-Rüthers-Kompromiss von 1984, der in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie die von der Gewerkschaft geforderte schrittweise Verkürzung der tariflichen Arbeitszeit auf 35 Wochenstunden mit dem Arbeitgeberinteresse an einer Flexibilisierung von *Lage und Verteilung* der Arbeitszeit verband. Diese Regelung erlaubte den Unternehmen, die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit auch ungleichmäßig zu verteilen und die jeweilige Mehr- und Minderarbeit in einem definierten Zeitraum auszugleichen. Wenn auch diese von anderen Wirtschaftsbereichen später übernommene Maßnahme zunächst kaum in Anspruch genommen wurde (Schmidt/Trinczek 1986; Promberger/Trinczek 1993), zeigen neuere Untersuchungen, dass in den 90er Jahren in nahezu allen Wirtschaftsbereichen eine sprunghafte Flexibilisierung der Arbeitszeiten eingesetzt hat (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1996; Bundesmann-Jansen u. a. 2000; Linne 2002). Darüber hinaus ist am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie empirisch belegt, dass die mit der tariflichen Verkürzung der Wochenarbeitszeit verbundene Flexibilisierung von Arbeitszeiten nicht nur die Spielräume, sondern ebenso die Bedeutung der betrieblichen Akteure bei der Gestaltung der Arbeitszeiten („Verbetrieblichung“ der Arbeitszeitregulierung) vergrößert hat (Schmidt/ Trinczek 1998; Herrmann u. a. 1999).

Das mittlerweile erreichte Maß an Flexibilität lässt sich empirisch gut belegen: Seit dem Jahr 2000 liegen mehrere Studien über die Verbreitung von variablen Arbeitszeiten in Form von Arbeitszeitkonten vor. Die Betriebsbefragungen des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT 2000) und des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (Bellmann/Ludewig 2000), die Befragung von Betriebs- und Personalräten durch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (Schäfer 2001) sowie die Beschäftigtenbefragungen des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Bundesmann-Jansen u.a. 2000; Bauer u.a. 2004) weisen zwar in ihren Ergebnissen methodisch bedingte Differenzen auf, belegen aber übereinstimmend eine rasche und kontinuierliche Verbreitung von Arbeitszeitkonten (Seifert 2001).

Neben einer Zunahme von der traditionellen Norm abweichender flexibler Arbeitszeiten ist auch ein Trend zu mehr Teilzeitarbeitsverhältnissen erkennbar. Teilzeitbeschäftigung ist (nicht nur) in Deutschland vor allem die Erwerbsform von Frauen, die einerseits erwerbstätig sein wollen, aber andererseits auch diese Berufstätigkeit mit dem Familienleben vereinbaren müssen (Bosch 2001). Der hohe Anteil von Frauen in Teilzeitbeschäftigungen spiegelt sich in der geschlechtsspezifischen Differenzierung der Arbeitszeiten wieder (Bauer u.a. 2004: 64). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Frauen ist deutlich niedriger als die der Männer (vgl. Tabelle 3).

Nicht nur zwischen Männern und Frauen ist eine Polarisierung der Arbeitszeiten zu beobachten. Auch zwischen Beschäftigten mit geringeren und hohen Qualifikationen sind wachsende Unterschiede festzustellen: Während die durchschnittlichen Arbeitszeiten von Beschäftigten mit geringeren Qualifikationen tendenziell sinken, steigen die Arbeitszeiten Hochqualifizierter an (Bauer u.a. 2004: 63; Kratzer u.a. 2002: 15ff).

Tabelle 3: Durchschnittliche vertragliche und tatsächliche Wochenarbeitszeit (WAZ) 2003 (in Std.) unter Berücksichtigung von betriebl. Status[21] und Geschlecht

	Männer betrieblicher Status			**Frauen** betrieblicher Status		
	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig
vertragliche WAZ	38,7	38,4	37,1	35,6	32,0	27,5
tatsächliche WAZ	44,0	41,2	38,8	39,5	33,5	28,0
Differenz	+5,3	+2,8	+1,7	+3,9	+1,5	+0,5

Quelle: Beschäftigtenbefragung Bauer u.a. 2004: 65

[21] Unter den Begriffen hoher, mittlerer und niedriger betrieblicher Status fassen Bauer u.a. (2004:50) sowohl die unterschiedlichen Qualifikationen der Beschäftigten als auch ihre (hierarchische) Stellung im Betrieb.

Die Tabelle 3 zeigt auch, dass die Differenzen der Arbeitszeiten von Männern und Frauen sowie Hochqualifizierten und geringer Qualifizierten durch die unterschiedliche Spreizung zwischen tatsächlicher und tariflicher Arbeitszeit weiter verschärft wird.

Diese Befunde verdeutlichen, dass die Norm einer starren, tariflich einheitlich geregelten Arbeitszeit, die bei Vollzeitbeschäftigung zwischen 35 und 40 Wochenstunden auf fünf Tage verteilt und montags bis freitags tagsüber ausgeübt wird, an Verbreitung verliert. Nicht zuletzt aufgrund dieser differenzierten Entwicklungen ist immer unübersichtlicher geworden, welche Arbeitszeiten gesellschaftlich oder in der betrieblichen Praxis zukünftig als ”normal” gelten können. Zugleich ist aber die Debatte um verallgemeinerbare Arbeitszeitstandards von hoher Bedeutung und erheblicher politischer Brisanz, da die Forderungen von Unternehmen nach möglichst flexibler Nutzung von Arbeitskraft und die Ansprüche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf eine sozialverträgliche und Zeitsouveränität ermöglichende Regulierung von Arbeitszeiten einander spannungsreich gegenüberstehen. [22]

2.3. Flexibilisierungsstrategien und gewandelte Arbeitszeitanforderungen in den Unternehmen

Ausgangspunkt für eine forcierte Arbeitszeitflexibilisierung waren die Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit. In den 80er und 90er Jahren war trotz verkürzter tariflicher Arbeitszeiten eine Verlängerung der Betriebszeiten zu beobachten. Mit diesen gegenläufigen Entwicklungen wurde eine Neuorganisation der Arbeitszeiten notwendig.

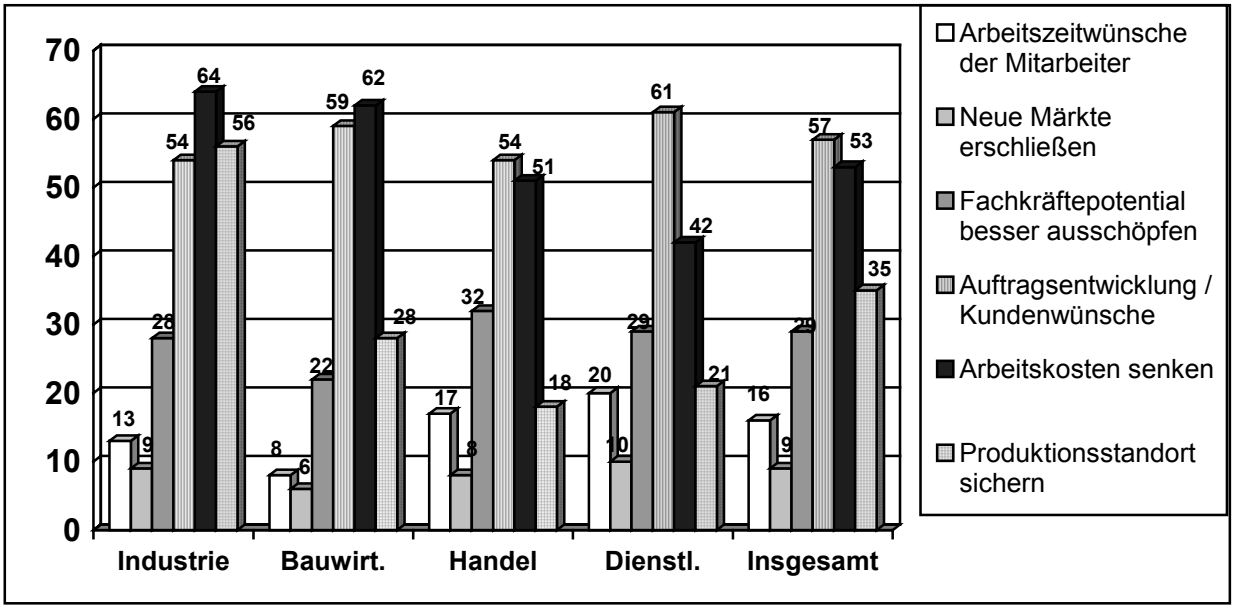
Für Arbeitgeber müssen sich Investitionen in kostspielige Anlagen durch lange Nutzungszeiten rentieren. Verlängerte Maschinenlaufzeiten bei kürzeren Arbeitszeiten der Beschäftigten machen eine Flexibilisierung von Lage und Verteilung der Arbeitszeiten notwendig. Um Personalkosten zu senken, verfolgte das Management mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten das Ziel, den Personaleinsatz an die tatsächliche Auslastung und Auftragslage anzupassen. Außerdem machte verschärfter Wettbewerb eine schnelle und flexible Reaktion der Unternehmen auf Veränderungen des Marktes durch variable Produktlinien und Produktionsabläufe zum wichtigen Wettbewerbsfaktor (vgl. Abb. 4).

---

[22] Bereits mit der Einführung der 35-Stunden-Woche in der deutschen Metall- und Elektroindustrie zeigte sich, dass die Umsetzung tarifvertraglicher Normen in die betriebliche Praxis häufig konfliktreich verlief (vgl. Schmidt/Trinczek 1986; Ellguth/Leinemann/Schmidt u. a. 1989).

Abb. 4: Motive für die Wahl der betrieblichen Arbeitszeitstrategie

(nach Wirtschaftszweigen- in Prozent (mit Mehrfachantworten)



Quelle: DIHK- Unternehmensbefragung 2004

Der Arbeitszeitstudie von Bauer u.a. zufolge arbeitet inzwischen jeder zweite Beschäftigte in irgendeiner Form flexibler Arbeitzeit (2004: 91). Es lassen sich dabei zwei organisatorische Konzepte einer Flexibilisierung unterscheiden, die sich als passive und aktive Flexibilität (Lehndorff 2001:117) oder als betrieblich gesteuerte (vom Management) und als selbstgesteuerte (von den Beschäftigten) variable Arbeitszeitverteilung (Bauer u.a. 2004: 91) charakterisieren lassen.

In Arbeitsbereichen, deren Arbeitsorganisation eine hohe funktionale Differenzierung aufweist und die nach wie vor tayloristisch organisiert sein können, erfolgt die Steuerung von flexiblen Arbeitszeiten häufig per Anordnung durch übergeordnete Instanzen (passive Flexibilität der Beschäftigten). Zeitliche Flexibilität bezieht sich hierbei auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften zum Zeitpunkt, an dem sie vom Betrieb benötigt werden (Lehndorff 2001: 116). In diesen Bereichen wird für größere personelle Flexibilitätsspielräume und zur Bewältigung von Zeiten mit großem Arbeitskräftebedarf häufig auch die Teilzeitquote erhöht, z.B. im Einzelhandel.

Der größere Anteil der flexiblen Arbeitszeitmodelle[23] sieht die aktive Mitwirkung der Beschäftigten vor. Vorreiter bei dieser noch längst nicht abgeschlossenen Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle sind Wirtschaftssektoren und Unternehmensbereiche, die

---

[23] Laut Bauer u.a. steuern ca. 2/3 der Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeitmodellen ihre Arbeitszeit selber (2004: 91).

nach posttayloristischen Prinzipien organisiert und gesteuert werden. Für die zunehmend wichtige flexible Anpassung an Veränderungen des Marktes durch variable Produktlinien und Arbeitsabläufe erweist sich die tayloristische Betriebsorganisation oftmals als zu starr. Im Gegensatz zu hochstandardisierten Arbeitsprozessen sind flexible und komplexe betriebliche Abläufe strukturell offener angelegt und daher weniger präzise zu planen. Um Störungen im betrieblichen Ablauf zu vermeiden, sind zeitliche Offenheit und Flexibilität von in der Regel qualifizierten und spezialisierten Arbeitskräften nötig. Sie müssen durch die Arbeitsorganisation und die darauf bezogene Arbeitszeitregulierung fähig sein, Unvorhergesehenes und neu auftretende Probleme selbständig zu bewältigen (Böhle 1999). Aus diesen Anforderungen ergeben sich Tätigkeitsprofile, die einen größeren Anteil an Selbstorganisation erforderlich machen. Insbesondere in Bereichen mit großen Anteilen an Wissensarbeit und in Tätigkeiten mit einer ausgeprägten Dienstleistungsorientierung ist die Arbeit von Vorgesetzten und Management nur unvollständig durchschau- und steuerbar. Erforderlich sind also Arbeitsformen und Führungskonzepte, die eine Selbstorganisation und -steuerung ermöglichen, welche die Bestimmung über Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit einschließt. Im Rahmen dieser qualifizierten Tätigkeiten werden also größere Partizipationsmöglichkeiten eröffnet und somit wird auch die Verantwortung für die (flexible) Arbeitszeitplanung zumindest teilweise den Beschäftigten übertragen.

2.4. Flexible Arbeitszeiten im Spannungsfeld betrieblicher und individueller Interessen

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten im vergangenen Jahrzehnt ist nicht primär aus den Ansprüchen der Beschäftigten an eine größere Zeitsouveränität, sondern in der Mehrzahl der Fälle aus spezifischen betrieblichen Interessen erwachsen. Dennoch ergeben sich auch für die Beschäftigten Chancen aus einer flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit. Starre standardisierte Arbeitszeiten schützen die Beschäftigten zwar vor der Forderung nach ständiger Verfügbarkeit, können aber auch als Fessel wirken, wenn eine Abstimmung mit außerbetrieblichen Zeitanforderungen nötig ist. In der Beschäftigtenbefragung des ISO gab jede/r zweite Befragte, deren/dessen schwankende Arbeitszeitverteilung in irgendeiner Form von Konten erfasst wird, an, dass sie/er durch die Kontoregelung über mehr Zeitsouveränität als vorher verfüge. Insbesondere die Gleitzeit erfreut sich großer Zustimmung: Für 84 Prozent der Beschäftigten überwiegen die Vorteile der Gleitzeit (Bundesmann-Jansen u. a. 2000). Für den Grad der Zeitsouveränität sind allerdings der Erwerbsstatus und die Arbeitsorganisation entscheidend. Qualifizierte Angestellte in höheren Positionen ordnen ihre Arbeitszeit im

Gegensatz zum Durchschnitt der Beschäftigten als relativ selbstbestimmt ein. Sowohl aus der Betriebs- und Personalrätebefragung des WSI als auch aus der Beschäftigtenbefragung des ISO lässt sich für die Mehrzahl der Beschäftigten nur ein geringer Zugewinn an Zeitsouveränität feststellen. Seifert hält es daher für angemessener von „einer relativen Fremdbestimmung“ bei der Arbeitszeitgestaltung zu sprechen (Seifert, 2001: 89).

Neben Chancen für eine größere Zeitsouveränität bergen flexible Arbeitszeiten für die Beschäftigten auch das Risiko, in eine verstärkte Abhängigkeit von betrieblichen Zeitvorgaben zu geraten. Flexible Arbeitszeiten können zu Verlusten an Freiheitsgraden führen, wenn sie angeordnet werden oder wenn Beschäftigte marktinduzierte ökonomische Zwänge und betriebliche Renditevorgaben so stark verinnerlichen, dass sie ihre alltägliche Lebensführung im Rahmen selbstgesteuerter Arbeitszeiten weitgehend an betriebliche Anforderungen anpassen.

Sind die Spielräume für eine individuelle Zeitgestaltung relativ groß, ist dies nicht gleichbedeutend mit einer besseren Koordinierbarkeit von Arbeitszeit und außerbetrieblichen Zeitanforderungen. Jeder zweite Beschäftigte, der seine Arbeitszeiten variabel selbst steuert, gibt in der Arbeitszeitstudie von Bauer u.a. zwar an, dass er bei Bedarf seine Arbeitszeiten an außerberufliche Zeitanforderungen anpassen könnte. Aber nur jeder fünfte nutzt diese Option auch tatsächlich (2004: 107). Die unterschiedliche Entwicklung der durchschnittlichen Dauer der Arbeitszeit bei qualifizierten und bei weniger qualifizierten Beschäftigten ist ein weiteres wichtiges Indiz dafür, dass größere Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung nicht gleichbedeutend mit mehr Zeitwohlstand und einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit mit der privaten Lebenssphäre sein müssen. Je höher die Qualifikation der Beschäftigten, um so mehr Zeitsouveränität wird ihnen zugestanden, aber desto größer ist auch die Differenz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit – die durchschnittlich geleistete Arbeitszeit wird länger und die für den „privaten Lebensbereich“ verfügbare Zeit geringer (Lehndorf 2001: 126).

Das große Engagement hochqualifizierter Beschäftigter speist sich aus starkem Verantwortungsgefühl, Zufriedenheit mit der Arbeit und Spaß an Problemlösungen und bietet somit eine Erklärung für die Bereitschaft, bei Bedarf auch (unbezahlt) länger zu arbeiten (Trautwein-Kalms/Ahlers 2002: 526). Eine weitere Erklärung ergibt sich aus einer stärkeren Markt- und Kundenorientierung, der die Beschäftigten im Rahmen einer Kontextsteuerung durch Kenziffern und direkte Kundenbeziehungen ausgesetzt sind. An die Beschäftigten gestellte und von ihnen nur begrenzt beeinflussbare Anforderungen der Kunden und des Marktes tragen dazu bei, dass der Leistungsdruck erhöht und vermehrt (unbezahlte) Überstunden geleistet und private Zeitanliegen zurückgestellt werden. Neben den „externen“ Anforderungen wird auch durch die Erwartungen von Vorgesetzten und durch das Teamverhalten indirekt Druck auf das

Arbeitsverhalten des Einzelnen ausgeübt (ebenda). Eine Arbeitszeitgestaltung, die auch individuellen Ansprüchen gerecht wird, kann so deutlich eingeschränkt werden. Mehr Zeitsouveränität kann sich so für die Beschäftigten als Arbeitszeitfalle darstellen: Wird den Beschäftigten mehr Verantwortung für die Arbeitsprozesse und deren zeitliche Gestaltung übertragen, laufen sie gleichzeitig Gefahr infolge von Sachzwängen private Erfordernisse den betrieblichen unterzuordnen. Der im traditionellen Arbeitzeitregime vorherrschende Fremdzwang wird durch Selbstzwang abgelöst. Mit den Ergebnissen ihrer empirischen Studie unterstützt Munz (2005 u. 2006) diese kritische Auslegung[24]. Sie kommt zu dem Schluss, dass selbst gesteuerte Arbeitszeiten nicht zwangsläufig mehr Zeitsouveränität bedeutet[25]. Insbesondere Männer in Paarhaushalten ordnen sich am häufigsten den betrieblichen Zeitanforderungen unter (2006: 480f). Sie stellt fest, dass sich eine Situation, in der sowohl Betriebe als auch Beschäftigte von selbst gesteuerten Arbeitszeiten profitieren (Win-Win-Situation), nicht von allein einstellt. Aus Beschäftigtenperspektive wird die Nutzung selbst gesteuerter Arbeitszeiten für außerbetriebliche Interessen vor allem dann beschränkt, wenn formelle Regelungen des Zeitausgleichs fehlen (2005: 245). Es ist ein formal vereinbarter Konsens nötig, der es den Beschäftigten erleichtert „die Verantwortung für Überlastungssituationen zumindest teilweise an den Betrieb zurückzugeben“. Eine verbindliche Regulierung der Arbeitszeiten, insbesondere des Zeitausgleichs, „bleibt auch bei selbst gesteuerten Arbeitszeiten eine wichtige betriebliche Aufgabe“. (Munz 2006: 484).

Einer Entwicklung zu längeren Arbeitszeiten bei Hochqualifizierten stehen in der Arbeitszeitforschung diagnostizierte Präferenzen der Beschäftigten für deutlich kürzere und verlässlichere Arbeitszeiten gegenüber (Stück 1999; Bielenski 1999; Bauer u. a. 2004).

Während Männer vor allem eine Einhaltung der vertraglich vereinbarten Zeiten wünschen, würden zumindest die besser qualifizierten Frauen ihre Arbeitszeit gerne deutlich reduzieren (vgl. Tabelle 4).

---

[24] Die empirische Basis der Untersuchung bildeten ca. 4.000 Interviews, die mit Hilfe eines standardisierten Fragebogen durchgeführt wurden.

[25] Eine Gleichsetzung von Selbststeuerung und Arbeitszeitsouveränität stuft Munz als problematisch ein. Um die Auswirkung selbst gesteuerter Arbeitszeiten auf die Beschäftigten untersuchen zu können, unterscheidet sie in ihrer Studie analytisch den Sachverhalt der Selbststeuerung von Arbeitszeiten und der Arbeitszeitsouveränität. Der Grad Selbststeuerung der Arbeitszeiten bezeichnet inwieweit die Beschäftigten an der Festlegung ihrer Arbeitszeiten beteiligt sind. Der Grad der Zeitsouveränität drückt aus, in welchem Maße die Beschäftigen ihre außerberuflichen Zeitinteressen bei der Steuerung der Arbeitszeiten geltend machen können (Munz 2006:479).

Tabelle 4: Durchschnittliche vertragliche, tatsächliche und gewünschte Wochenarbeitszeit (WAZ) in den alten Bundesländern. Unter Berücksichtigung von betrieblichen Status[26] und Geschlecht

	Männer betrieblicher Status			**Frauen** betrieblicher Status		
	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig
1. vertragliche WAZ	38,5	38,1	36,9	35,3	31,1	26,4
2. tatsächliche WAZ	43,8	40,7	38,4	39,1	32,7	26,6
3. gewünschte WAZ	39,3	38,1	36,7	32,4	30,2	27,4
Differenz 3-1	0,8	0,0	-0,2	-2,9	-0,9	1,0
Differenz 3-2	-4,5	-2,6	-1,7	-6,7	-2,5	0,8

Quelle: Beschäftigtenbefragung Bauer u.a. 2004: 68

Es zeigt sich, dass zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten nicht flexiblere Arbeitszeiten strittig sind, sondern wie unterschiedliche Interessen bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten berücksichtigt werden. Klagen über Leistungsdruck und lange sowie ungünstige Arbeitszeiten sind gerade in Bereichen hochqualifizierter Arbeit immer häufiger zu hören. Es stellt sich daher die Frage, wie Konflikte, die sich aus den widersprüchlichen Zielsetzungen von Unternehmen und Beschäftigten ergeben, ausgetragen und bewältigt werden. Zumal insbesondere für Hochqualifizierte parallel zu einer selbstgesteuerten Flexibilisierung der Arbeitszeiten eine Verlängerung ihrer tatsächlichen Arbeitszeiten zu beobachten ist; was verdeutlicht, dass Debatten über die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten die Dauer einschließen müssen.

2.5. Regulierung flexibler Arbeitszeiten – Formen und Akteure

Um Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer zu gewährleisten, regelt das Arbeitszeitgesetz[27] die zeitlichen Grenzen der Arbeitskraftnutzung. Es begrenzt die tägliche Höchstarbeitszeit und legt Mindeststandards für Ausgleichzeiträume und Ruhephasen fest. Mit der Neufassung des Arbeitszeitgesetzes 1994 wurden die Möglichkeiten für flexiblere Arbeitszeiten erweitert, in dem die Ausgleichszeiträume

---

[26] siehe Fußnote 21

[27] Zweck des Gesetzes ist es: 1. die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie 2. den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung der Arbeitnehmer zu schützen. (§ 1, ArbZG)

verlängert wurden.[28] Das Arbeitszeitgesetz erlaubt speziellen Berufsgruppen, Branchen und Unternehmen Abweichungen von den Mindeststandards, wenn diese in einem Tarifvertrag oder einer Betriebsvereinbarung fixiert werden.

Um gesundheitsgefährdende und sozial isolierende Arbeitszeiten (wie Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit) zu vermeiden sowie eine verlässliche Koordinierung von Arbeitszeit und lebensweltlich orientierter Zeitverwendung zu gewährleisten, sind Gewerkschaften daran interessiert mit einheitlichen Arbeitszeitstandards, die Dauer der Arbeitszeit zu begrenzen und die Lage und Verteilung sozialverträglich zu regeln. Ihre aus diesem Gestaltungsinteresse resultierende ablehnende Haltung gegenüber flexiblen Arbeitszeiten haben Gewerkschaften inzwischen teilweise aufgegeben. Sie verfolgen gegenwärtig eine Tarifpolitik, die flexiblere Arbeitszeiten akzeptiert, aber verbindliche Standards für deren Gestaltung zu setzen sucht. Diese Neupositionierung ist nicht allein das Resultat von tarifpolitischen Kompromissen, die Arbeitgeber den Gewerkschaften aufzwingen. Sie beruht ebenso auf der Erkenntnis, dass flexible Arbeitszeiten den Wünschen der Beschäftigten entsprechen können, wenn sie eine bessere Vereinbarkeit von „Arbeit und Leben“ ermöglichen (Schild/Schaumburg 2002). Für die Gewerkschaften besteht die tarifpolitische Herausforderung daher darin, mehr Zeitautonomie für die Beschäftigten einzufordern und gleichzeitig einen Rahmen zu schaffen, der vor Überlastung schützt. Es geht ihnen um eine *regulierte* und in ihrer Einhaltung *kontrollierte Flexibilität*.

Innerhalb der gesetzlichen Vorgaben und der tariflich definierten Flexibilisierungskorridore werden in den Betrieben mit Betriebsräten, flexible Arbeitszeiten zwischen Geschäftsleitungen und betrieblicher Interessenvertretung ausgehandelt und konkretisiert. Die wachsenden Bedarfe nach betriebsspezifischen Arbeitszeitlösungen haben die Rolle der betrieblichen Akteure gestärkt. Die fortschreitende Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist daher eng mit einer „Verbetrieblichung“ der Arbeitszeitregulierung verknüpft (Schmidt/Trinczek 1998; Herrmann u.a. 1999). Die Aushandlung und Gestaltung von Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit gehören zu den zentralen Aufgabenfeldern der Betriebsräte, zumal das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) den Betriebsräten hier Mitbestimmungsrechte bezüglich der Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie bei der vorübergehenden Verkürzung oder Verlängerung betriebsüblicher Arbeitszeiten einräumt (§ 87 BetrVG).

Die Einführung und Gestaltung von variablen Arbeitszeiten kann durch ein Zusammenspiel von gesetzlichen Vorgaben, tariflichen Rahmenvereinbarungen und/oder betrieb-

---

[28] Die durchschnittliche werktägliche Arbeitszeit soll acht Stunden betragen. Sie kann auf bis zu zehn Stunden ausgedehnt werden, muss aber innerhalb von sechs Monaten ausgeglichen werden. (§3, ArbZG)

lichen Vereinbarungen zu spezifischen Arbeitszeitmodellen in einem geregelten und kontrollierbaren Rahmen verlaufen. Daher wird auch von der Ablösung des traditionellen Leitbildes einer standardisierten starren Normalarbeitszeit durch ein neues Leitbild der *kontrollierten Flexibilität* gesprochen (Seifert 2001).[29]

Neben der diagnostizierten „Verbetrieblichung" der Arbeitszeitregulierung in der Metall- und Elektroindustrie finden sich in der Studie von Herrmann u. a. (1999) auch Anhaltspunkte, die auf eine *Individualisierung des Arbeitszeitkonfliktes* hinweisen. Arbeitszeitregelungen werden bewusst offen gelassen und die Entscheidung über Lage und Verteilung der Arbeitszeit ebenso wie die Kontrolle über die Arbeitszeitdauer den Beschäftigten übertragen. Unterschiedliche Interessen bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten, die sich aus betrieblichen und privaten Erfordernissen ergeben, werden in individuell und informell geprägten Aushandlungsprozessen zwischen Management und Beschäftigten ausgetragen oder müssen gar von ein und derselben Person gegeneinander abgewogen werden. Individualisierungstendenzen in der Gestaltung der Arbeitszeit können einerseits darauf verweisen, dass nicht bei allen Beschäftigten das gleiche Bedürfnis nach Schutz durch kollektive Regulierungen besteht. Die Markt- und Verhandlungsmacht von Beschäftigten, deren Arbeitskraft aufgrund ihrer Qualifikation und speziellen Fertigkeiten/Fähigkeiten nur schwer ersetzt werden kann, ist vergleichsweise groß. Andererseits werden Beschäftigte bei dem Versuch, betriebliche und private Erfordernisse miteinander zu vereinbaren, vor eine innere Zerreißprobe gestellt. Die mit der *Individualisierung des Arbeitszeitkonfliktes* verbundenen Risiken können daher den Wunsch nach verbindlichen Arbeitszeitregeln fördern. Angesichts der Interessenkonflikte in der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten kann von den betroffenen Beschäftigtengruppen zukünftig auch ein stärkeres Engagement der kollektiven Interessenvertretung gewünscht werden, um Schutz vor einer übermäßigen Verausgabung der Arbeitskraft zu erreichen und die Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen sozialverträglich zu begrenzen (Jürgens 2002).

2.6. Grundmodelle einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung

Am Beispiel von zwei Grundmodellen flexibler Arbeitszeitregulierung, den Arbeitszeitkonten und der Vertrauensarbeitszeit, sollen *kontrollierte Arbeitszeitflexibilisierung* und die *Individualisierung des Arbeitszeitkonfliktes* präzisiert werden. Übergreifend zu den

---

[29] Auch Teile der Arbeitgeber wollen bei wachsender Flexibilisierung von Arbeitszeiten nicht die Kontrolle über den Arbeitszeitverbrauch aufgeben (wie z.B. im Modell der Vertrauensarbeitszeit). Es können auch dort, wo Institutionen einer betrieblichen Interessenvertretung fehlen, Arbeitszeitmodelle existieren, die Arbeitszeitsalden transparent und kontrollierbar machen.

beiden Grundmodellen flexibler Arbeitszeiten sind drittens Regelungsansätze zur *Work-Life-Balance* zu lokalisieren, die spezifische Lebensphasen der Beschäftigten und wechselnde individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen suchen.

2.6.1. Arbeitszeitkonten: Vielfältiges Instrument kontrollierter Flexibilisierung

Die seit den 1990er Jahren forcierte Flexibilisierung von Arbeit und Arbeitszeiten stützte sich vor allem auf die Einführung und Nutzung von Arbeitszeitkonten. Arbeitszeitkonten bieten den Unternehmen neue Möglichkeiten, Personal dann einzusetzen, wenn es betrieblich erforderlich ist. Aber auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Arbeitszeitkonten attraktiv sein, wenn sie ihnen Wahlmöglichkeiten eröffnen und erlauben, Arbeitszeiten im Rahmen vereinbarter Grenzen nach eigenen Bedürfnissen zu variieren. Beide Betriebsparteien können sich also Vorteile durch diese neue Form der Arbeitszeitregulierung verschaffen.

Für Zeitkonten ist konstitutiv, dass Arbeitszeiten gemessen und dokumentiert werden. Zeitkonten verfügen über eine Soll- und eine Habenseite in Form von Zeitschulden und -guthaben (Seifert 2001: 84). Dies ist für die Beschäftigten wichtig, um Mehr- oder Minderarbeit nachweisen und einen individuellen Ausgleich in Geld oder freier Zeit einfordern oder langfristig auf eine Änderung der Personalbemessung drängen zu können (Koch 2001). Bei der Anlage und Nutzung von Arbeitszeitkonten sind jedoch folgende Punkte zu berücksichtigen: die Höhe des Kreditrahmens, das Ansparen von Zeit und die Zeitentnahme vom Konto oder die Vergabe von "Zeitkrediten" (z.B. Seifert 1996; Klenner 1997; Klenner/Seifert 1997; Klein-Schneider 1999). Es ist festzulegen, wer darüber bestimmt, in welchem Umfang und wann dem Konto Plusstunden entnommen werden können oder das Konto mit Minusstunden belastet werden darf und wann der Kontostand ausgeglichen werden muss.

Arbeitszeitkonten sind ein vielfältig nutzbares Instrument, mit dem sowohl kurzfristige als auch langfristige Gestaltungsoptionen in der Arbeitszeitpolitik verwirklicht werden können. Die definierten Ausgleichszeiträume können sich auf kurzfristige Schwankungen der täglichen, wöchentlichen und monatlichen Arbeitszeit beziehen, aber auch ein langfristiges Ansparen von Zeitguthaben auf sogenannten Langzeitkonten zulassen. Diese können für längere Freistellungen oder einen vorzeitigen Ruhestand genutzt werden und somit Beschäftigten entsprechend ihrer jeweiligen biographischen Phase Gestaltungsoptionen erschließen. Wichtige Regelungsbedarfe betreffen die Übertragbarkeit von Ansprüchen beim Wechsel des Arbeitsplatzes und die Sicherung bei Insolvenz.

Arbeitszeitkonten sind von ihrer Konstruktion her verbindliche Regelungen. Die Dokumentation der Zeiten gewährt den betroffenen Akteuren die Kontrolle der geleisteten Arbeitszeit und die Einhaltung vereinbarter Gestaltungsoptionen. Die konkreten betrieblichen Regelungen und Praktiken entscheiden darüber, ob Arbeitszeitkonten einseitig für die Interessenpolitik der Geschäftsführung instrumentalisiert werden und somit für die Beschäftigten zu einem „Konto ohne Vollmacht“ werden. Wenn die Interessen beider Seiten ausreichend berücksichtigt werden, können Arbeitszeitkonten auch zur Organisation von arbeitszeitpolitischen ”Positiv-Summen-Spielen” genutzt werden (Matzner 1997; Spitzley 2000a).

2.6.2. Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeitszeit: Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts

Das Modell der Vertrauensarbeitszeit stellt einen über Kontenregelungen deutlich hinausgreifenden Flexibilisierungsansatz dar. Ziel ist es, eine von den Vertretern dieses Ansatzes diagnostizierte und als lähmend kritisierte Misstrauenskultur in Unternehmen zu überwinden und eine neuartige Vertrauenskultur aufzubauen. Basis dieses Konzepts ist die vollständige Abschaffung der Arbeitszeiterfassung und auch der Verzicht auf eine systematische Auswertung persönlicher Arbeitszeitaufzeichnungen. Vertrauensarbeitszeit erfordert also ein wechselseitiges, komplementäres Versprechen: Einerseits verzichtet das Unternehmen auf direkte Kontrollmechanismen und eröffnet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dadurch Freiräume für eine weit gehende Autonomie in der persönlichen Arbeits- und Zeitgestaltung (”Zeitsouveränität”). Andererseits erwartet es von den Mitarbeitern, dass sie die ihnen übertragenen Aufgaben fristgerecht und in der gewünschten Qualität erfüllen (”Commitment”).

Die direkte Arbeitszeitkontrolle entfällt allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen. Vertrauensarbeitszeit wird in der Regel mit vorgegebenen oder vereinbarten Zielsetzungen verbunden (REFA-Verband 1995; Hegner/Kramer 1997; Hlawaty 1998; Tondorf 1998; Industriegewerkschaft Metall 1998; Siegel/Hochgesand 2000). Werden diese nicht in herkömmlicher Weise als Zielvorgaben zentral formuliert und top-down durchgesetzt, sondern in einem offenen Verhandlungsprozess zwischen Leitung und Mitarbeitern als Zielvereinbarungen fixiert, bieten sie neue Möglichkeiten der betrieblichen Kommunikation und Beteiligung. Häufig werden betriebliche Ziele aber an zentral definierten ökonomischen Kennzahlen ausgerichtet, die aus unternehmerischen Prognosen und Gewinnerwartungen abgeleitet und dann kaskadenförmig auf den einzelnen Betrieb, die Abteilung, die Arbeitsgruppe und das jeweilige Individuum heruntergebrochen werden. Bei derartigen Top-Down-Verfahren stellt sich die Frage, ob

die Ziele durch die unteren Ebenen beeinflusst werden können und ob es sich in derartigen Fällen tatsächlich um Zielvereinbarungen oder nicht doch - indirekt - um die aus dem Taylorismus bekannten Zielvorgaben handelt. Vertrauensarbeitszeit scheint sich nahtlos in Managementkonzepte einzufügen, die innerbetriebliche Austauschbeziehungen unmittelbar an Markterfordernissen ausrichten, die Selbstökonomisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfordern und letztlich auf eine ”Rationalisierung in Eigenregie” (D’Alessio/Oberbeck/Seitz 2000) abzielen. Mit der neuen Freiheit kann sich der Leistungsdruck auf die Belegschaft, die Gruppe und die Individuen in einem Umfang erhöhen, dass ein ”Arbeiten ohne Ende” erforderlich wird, um die vorgegebenen oder vereinbarten Ziele einhalten zu können (Fergen/Pickshaus/Schaumburg 2000; Glißmann/Peters 2001; Haipeter 2001; Dieckmann 2001). In dieser kritischen Lesart wirken Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeitszeit nicht als Angebote zur Partizipation, sondern als Katalysatoren für eine vollständige ”Entgrenzung von Erwerbsarbeit” (Minssen 2000; Voß/Weihrich 2001) oder gar als eine die Subjektivierung der Arbeit einseitig nutzende ”Totalinklusion von Personen in die Organisation” (Trinczek 2001a).

Das Vertrauensarbeitszeitmodell verfügt über keine verbindlichen (Zeit)Parameter, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleisten. Vereinbaren Betriebsräte mit Unternehmensleitungen Vertrauensarbeitszeit, geben sie somit ihre Mitbestimmungsrechte auf. Die Bewältigung von Konflikten und drohenden Vertrauensbrüchen, infolge einer Schieflage im Zeit-Leistungsgefüge oder einer Kollision betrieblicher und privater Zeiterfordernisse, verlagert sich zunehmend auf die individuelle informelle Handlungsebene (Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts). Ob Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeitszeit lediglich eine neue indirekte, aber besonders effektive Form der betrieblichen Kontrolle darstellen und letztlich eine ”Kolonialisierung von individueller Subjektivität und Lebenswelt” bewirken oder aber, ob sie den Subjekten neue Freiräume öffnen und die Diffusion von bürgerschaftlichen Rechten und zivilgesellschaftlichen Handlungs- und Entscheidungsmodi in die bislang durch Herrschaft geprägte Sphäre der Erwerbsarbeit ermöglichen, ist letztlich wohl nur im konkreten Unternehmen und im jeweiligen Regelungskontext empirisch zu untersuchen und zu beantworten.

2.6.3. Work-Life-Balance: Ziel verbindlicher Arbeitszeitregulierung oder freiwilliger Selbstverpflichtung der Betriebe?

Eine weitere Form moderner Arbeitszeitregulierung wird im Ansatz der ”Work-Life-Balance” angestrebt. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die forcierte Flexibilisierung von Arbeitszeiten die traditionell im Normalarbeitsverhältnis angelegte,

freilich oft unvollkommene und prekäre Form der ”Balance zwischen Arbeit und Leben” obsolet werden lässt (Sennett 1998). Dadurch entsteht für die arbeitenden Individuen ein qualitativ neues Spannungsverhältnis zwischen der betrieblichen Forderung nach langen Arbeitszeiten und der Befriedigung anderer als auf Erwerbsarbeit bezogener und durch diese nicht einzulösende Lebensziele, z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Geschlechtergerechtigkeit. Soziale Bewegungen, wie etwa die Frauenbewegung der 80er und 90er Jahre, haben frühzeitig die übermäßige Orientierung auf Erwerbsarbeit und die damit verbundene Vernachlässigung anderer Lebenssphären kritisiert (z.B. Kurz-Scherf 1993). Auch einzelne gewerkschaftliche Initiativen fordern verbesserte Möglichkeiten für beide Geschlechter, Arbeit und Leben in eine zufriedenstellende Balance zu bringen (siehe die Initiative ”Zeitweise” in Steinrücke/Spitzley/Raasch u. a. 2001 oder das von der Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam mit den Kirchen durchgeführte Projekt ”arbeit – leben – zeit”). Ziel des Ansatzes ”Work-Life-Balance” ist es, den im Konflikt zwischen wachsenden Anforderungen der Erwerbsarbeit und immer komplexer werdenden lebensweltlichen Zeiterfordernissen verstrickten Individuen Arbeitszeitarrangements zu ermöglichen, die von Unternehmen wie Individuen akzeptiert werden können. Dieser Ansatz folgt der These, dass gerade bei hochqualifizierten und beruflich extrem beanspruchten Personen Bedürfnisse und Fähigkeiten zur ”reflexiven Lebensführung” (Hildebrandt/Linne 2000) stark ausgebildet sind. Starre, die spezifischen Lebensumstände unberücksichtigt lassende Arbeitszeitregelungen führen bei diesen Personen zu wachsender Unzufriedenheit, Motivationsverlusten, Abwanderungsbestrebungen oder auch zu psychischen und physischen Krankheiten. Das Interesse der Unternehmen an motivierten, gesunden und nicht strukturell überforderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern legt also nahe, eine für alle Beteiligten akzeptable Balance zwischen den Zeitanforderungen der Unternehmen und den aus verschiedenen Lebenssphären stammenden Zeitwünschen der Beschäftigten zu finden. Eine Studie der Prognos AG (2003) ergab, dass sich auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive familienfreundliche Maßnahmen für Unternehmen grundsätzlich als vorteilhaft darstellen lassen[30].

Die Beachtung von individuell stark differierenden Zeitbedürfnissen stellt die bislang auf Verallgemeinerung ausgerichtete betriebliche Arbeitsorganisation und Zeitplanung vor neue Herausforderungen. Einzelne Unternehmen haben aber bereits begonnen, ”Work-Life-Balance” als wichtige Problemstellung wahrzunehmen und nach praktischen Lösungen zu suchen (z.B. Hochschild 1998; Friedmann/Christensen/De Groot 1999; Seiwert 2001; zusammenfassend und weiterführend Hildebrandt 2000). Hierzu gehören

---

[30] Auf der Basis von Durchschnittswerten wurde eine Rendite für Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen in Höhe von 25% ermittelt (Prognos AG 2003: 31).

Angebote zur freiwilligen Arbeitszeitabsenkung und von Sabbaticals (z.B. Seifert 2000; Siemers 2001, Mehlis/Voss 2003), Freistellungen und verbesserte Wiedereingliederungsangebote für Eltern (z.B. Muscheid/Richter/Schnecking u. a. 1999) sowie Angebote für lebensphasenspezifische Arbeitszeitarrangements, z.B. zur Kinderbetreuung, für den gleitenden Einstieg in das Berufsleben (”Stafettenmodell”) oder Angebote für den schrittweise Ausstieg aus der Erwerbsarbeit (”Altersteilzeit”). Auch können das zu Beginn des Jahres 2001 in Kraft getretene neue Teilzeitgesetz, das Aktionsprogramm der Bundesregierung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und nicht zuletzt das in verschiedenen Politikfeldern und Organisationen sich verbreitende ”Gender-Mainstreaming” als auf verschiedenen Ebenen angesiedelte und sich unterschiedlicher Regulierungsformen bedienende Versuche interpretiert werden, neue Optionen der Arbeitszeitgestaltung zu eröffnen und die ”Work-Life-Balance” von Individuen oder Personengruppen zu verbessern. Ein derzeit prominentes, von der Hertie-Stiftung entwickeltes Modell für eine Verbesserung der „Work-Life-Balance“ ist das Audit Beruf & Familie®. Das Auditierungsverfahren sieht eine öffentlichkeitswirksame Zertifizierung familienfreundlicher Betriebe vor, die nach definierten Grundsätzen vorgenommen wird[31].

Die Ansätze für eine bessere „Work-Life-Balance“ sind ebenso vielfältig in ihren Zugängen wie unterschiedlich in ihrer Verbindlichkeit. Zwar sind einige Regelungen mit einem gesetzlichen oder vertraglichen Rechtsanspruch verknüpft (Teilzeitgesetz, diverse betriebliche und tarifliche Vereinbarungen), aber häufig haben Beschäftigte keine rechtlich abgesicherten Ansprüche oder die Verbesserung der „Work-Life-Balance“ ist eng an die betriebswirtschaftliche Effizienz gekoppelt. Ob die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen ausreicht, dauerhaft befriedigende Lösungen anzubieten, wird empirisch zu überprüfen sein.

2.7. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers

Der Arbeitskraftunternehmer als eine neue idealtypische Form der Arbeitskraft wurde bereits vorgestellt (Abschnitt B. Kapitel 1.4.4.). Für den Arbeitskraftunternehmer ist charakteristisch, dass er zusätzlich zum „Rohstoff“ Arbeitskraft über Fähigkeiten wie

---

[31] Das Audit Beruf& Familie® soll zur Optimierung einer familienbewussten Politik beitragen und eine tragfähige Balance zwischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbelangen erreichen. In gemischten Projektteams werden betriebsindividuelle Entwicklungspotentiale herausgearbeitet und Ziele definiert. Unternehmen, die den Prozess der Auditierung durchlaufen haben, erhalten ein Grundzertifikat und nach regelmäßiger Überprüfung wird Ihnen das Zertifikat des Audit Beruf& Familie® verliehen. (Beruf & Familie gGmbH 2002)

Selbstkontrolle und Selbstökonomisierung[32] verfügt und mit dem Strukturwandel der Arbeit und den veränderten Anforderungen an die Beschäftigten eine Wandlung vom Befehlsempfänger zum selbstständig handelnden Akteur vollzieht und sich auch im Bezug auf seine eigene Arbeitskraft unternehmerisch verhält. Die Anforderung, die Produktion und Vermarktung der Fähigkeiten und Leistungen selbständig sicher zustellen, führt dazu, dass das Subjekt immer weiter von der Arbeit vereinnahmt wird (Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung). Arbeitskraftunternehmer befinden sich dabei in einem ständigen Konflikt. Sie agieren in einem Spannungsfeld zwischen unternehmerischem d.h. kostenbewusstem, ressourcenschonendem und effektivem Umgang mit der eigenen Arbeitskraft einerseits und andererseits dem Erfordernis, sich im Betriebsinteresse „selbst auszubeuten“ (Voß/Pongratz 1998: 140ff).

Mit dem Wandel des Arbeitnehmers zum Arbeitskraftunternehmer verändert sich auch die Zeitordnung im Alltag und Lebensverlauf der Betroffenen. Durch die Selbststeuerung im Sinne der betrieblichen Erfordernisse wird das Arbeitshandeln immer weniger von präzisen Zeitgrenzen (Dienstschluss), sondern von der Erfüllung der Arbeitsaufgabe bestimmt. Der Arbeitskraftunternehmer wird zum Zeitmanager seiner selbst, folgt dabei aber betrieblich vorgegebenen Zielsetzungen. Die erfolgreiche Vermarktung des individuellen Arbeitsvermögens erfordert die Erhaltung und Weiterentwicklung der Arbeitsfähigkeit. Dabei beschränken sich die Qualifizierungsprozesse immer weniger auf dafür vorgesehene Zeitnischen, sondern verlaufen parallel, oft einander überlappend in und außerhalb der Erwerbsarbeit: Bildungszeiten müssen immer häufiger der Privatzeit abgetrotzt werden. Der Arbeitskraftunternehmer, der sich kontinuierlich und erfolgreich verkaufen will, muss stets verfügbar und hoch flexibel sein sowie schnell und hoch verdichtet agieren können. Arbeitskraftunternehmer werden damit "komplex agierende Zeitkonstrukteure, die auf hohem Niveau eine reflexive Lebensführung installieren und betreiben müssen" (Jurczyk/Voss 2000: 187).

Auf die Arbeitszeit bezogen bedeutet dies, dass der Konflikt zwischen betrieblichen Zeitzwängen und individuellen Zeitbedürfnissen von der gleichen Person bewältigt werden muss. Der Arbeitskraftunternehmer, der sich als geschickter Zeitmanager organisiert, kann einen Gewinn an Zeitautonomie erzielen. Durch Entdichtung und zeitweilige Verlangsamung kann die Arbeitsintensität gesteuert und der Arbeitsablauf dem eigenen Zeitrhythmus angepasst werden. Darüber hinaus kann die Verteilung der Arbeit über längere Zeiträume beeinflusst und ein den persönlichen Bedürfnissen angepasstes

---

[32] Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle bezieht sich auf Aspekte der Steuerung von Arbeit, wie die Arbeitszeit, Arbeitsort, soziale Prozesse innerhalb von Gruppen- und Projektarbeit, kontinuierliche Anpassung an fachliche Anforderungen und Eigenmotivation. Die Selbstökonomisierung beinhaltet die Fähigkeit die Arbeitskraft gezielt und dauerhaft auf wirtschaftliche Nutzung auszurichten, zu entwickeln und zu vermarkten (Voß/Pongratz 1998: 140ff)

Verhältnis zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen angestrebt werden. Zu Verlierern werden hingegen diejenigen, die nicht über die erforderlichen persönlichen Ressourcen, Managementfähigkeiten und Qualifikationen verfügen und besonders diejenigen, die durch einseitige „Zielvereinbarungen“ chronisch überfordert sind (Jurczyk/ Voss, 2000: 196). Den worst case zu vermeiden und die Verausgabung der Arbeitskraft zu begrenzen, wird zusätzlich dadurch erschwert, dass mit zunehmender Selbstkontrolle des Arbeitshandelns durch den Arbeitskraftunternehmer die Leistungskontrolle immer weniger über die tatsächlich geleistete Arbeitszeit erfolgt. Entscheidend ist das Erreichen des geforderten Arbeitsergebnisses. Eine Überprüfung der geleisteten Arbeitszeit, z.B. durch Interessenvertreter oder Vorgesetzte, die die Einhaltung gesetzlicher oder tariflicher Arbeitszeitvorgaben kontrollieren, findet nicht oder nur unzureichend statt. Wichtige externe Kontroll- und Schutzfunktionen etwa durch das Arbeitszeitgesetz oder die Gewerbeaufsicht werden wirkungslos. Der Idealtyp eines Arbeitskraftunternehmers verkörpert die Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts par excellence.

2.8. Verliert die Arbeit ihr Zeitmaß?

Kapitel 2.1. hat gezeigt, dass Arbeitsverträge zeitorientiert sind[33] und Arbeitszeiten somit ein zentraler Regelungsgegenstand von Beschäftigungsverhältnissen sind. Der anhaltende Trend einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten verweist allerdings auf Veränderungen der Zeit- und Leistungsregulierung und hat in der Arbeitszeitforschung die Frage nach der zukünftigen Bedeutung von Arbeitszeitregelungen neu aufgeworfen.

Mit der Abkehr vom tayloristisch-fordistischen Zeitregime wird zunehmend die Erfassung und Kontrolle der Arbeitszeit in die Hände der Beschäftigten gelegt und die hierarchische durch eine indirekte Steuerung und Kontrolle mittels forcierter Marktorientierung und ökonomischer Kennziffern ersetzt. Sauer (2004) vertritt daher die These, dass die Zeit in der betrieblichen Organisation und Steuerung von Arbeit zukünftig eine immer geringere Rolle spielen wird. Durch Zielvereinbarungen und Kennziffern definierte Arbeitsaufgaben verdrängen zunehmend die Arbeitszeit als leistungspolitisches Instrument: Die Zeit wird zu einer abhängigen Variablen der Leistungsdefinition. Die zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten vorgenommene Definition von Leistungszielen (Zielvereinbarung) und deren Kopplung an variable Entgeltelemente fördert die Herauslösung aus den institutionalisierten und normativen Regulierungen

---

[33] Im Arbeitsvertrag ist nicht eine vereinbarte Leistung definiert, sondern lediglich die Zeitspanne der Arbeitskraftnutzung festgelegt.

und verstärkt individuelle Aushandlungsprozesse. Die Folge ist eine Entgrenzung der Arbeit (Sauer 2004: 4ff).

Kalkowskis Überlegungen gehen in eine ähnliche Richtung, wenn er von einer „Hybridisierung des Arbeitsvertrags“ spricht. Damit charakterisiert er eine Entwicklung, in der die klassischen zeitorientierten Arbeitsverträge (Trittin 2003) von werkvertragsähnlichen Elementen durchdrungen oder abgelöst werden. In dem Maße, wie Arbeitsleistung ergebnisorientiert über definierte Ziele kontraktualisiert wird, verliert Arbeitszeit ihre Schlüsselrolle. Gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregelungen laufen tendenziell ins Leere, da Lage und Dauer der Arbeitszeit der Zielerreichung angepasst werden. Die Vertrauensarbeitszeit bildet demnach das logische Pendant zur ergebnisorientierten Leistungsregulation. Die individualisierte Form der Aushandlung von Leistungszielen lässt sich nur schwer mit kollektiv verbindlichen Normen vereinbaren. (Kalkowski 2004: 255). Mit der Zunahme von Wissensarbeit und der wachsenden Bedeutung postfordistischer Produktionsweisen verändert sich demnach die Arbeitsregulation nachhaltig.

Diese Sichtweisen legen nahe, dass für ein standardisiertes verbindliches Zeitmaß durch kollektive Regulierung nur wenig Raum bleibt. Kollektive Interessenvertreter ziehen sich entweder aus diesem Sektor weitgehend zurück oder sie beschränken sich auf die Rolle eines Dienstleisters, der als Informations- und Beratungsplattform fungiert (ebenda: 265). Sauer sieht für kollektive Interessenvertreter nur eine Zukunft, wenn es gelingt, die tariflichen und betriebspolitischen Perspektiven der Arbeitspolitik stärker mit individuellen interessenpolitischen und lebensweltlichen Perspektiven zu verbinden. Aus wachsenden Widersprüchen, die sich aus der „Entgrenzung der Arbeit“ ergeben, könnte sich ein „gemeinsames Interesse an einem „guten Leben“ (Sauer 2004: 12) artikulieren, das über „gute Arbeit“ und arbeitsbezogene Zeitperspektiven hinausreicht.

Offen ist indes, ob sich der Wandel von einer zeitorientierten zu einer ergebnisorientierten Leistungspolitik in der betrieblichen Praxis tatsächlich in der oben dargestellten Radikalität vollzieht. Permanente Aushandlungsprozesse stellen auch für das Management eine besondere Herausforderung und zusätzlichen Aufwand dar. Zudem bedeutet eine vertragliche Festlegung auf zuvor definierte Ziele eine Einschränkung in der Flexibilität des Arbeitskrafteinsatzes (Kühl 2000: 826). Fakt ist außerdem, dass in den Arbeitsverträgen nach wie vor der Zeitrahmen der Arbeitskraftnutzung definiert ist. Erwerbsformen, in denen die Ergebnisse vertraglich vereinbart werden, wie beispielsweise bei Freelancern, haben zwar zugenommen. Sie sind mit 5 % an allen Erwerbstätigen aber (immer noch) eine vergleichsweise kleine Gruppe[34].

---

[34] Die Zahl der Selbständigen ohne Beschäftigte stieg laut Mikrozensus 2003 von 1,4 Mio. im Jahr 1991 auf knapp 2,0 Mio. im Jahr 2003 (Statistisches Bundesamt 2004: 46)

Die Definition einer bestimmten Leistung bezieht grundsätzlich den Zeitfaktor mit ein[35]. Insofern ist es kaum vorstellbar, dass Zeit für die Arbeit keine Bedeutung mehr haben soll. Zunehmend schwieriger wird allerdings die verbindliche und verlässliche Regulierung von Arbeitszeiten. Dort, wo das Management Arbeitsprozesse nur schwer durchschauen und kontrollieren kann, wird den Beschäftigten die Steuerung und Organisation ihre Arbeit überlassen. Der Beschäftigte ist also derjenige, der am ehesten den nötigen Zeitaufwand für seine Arbeit realistisch einschätzen kann. Kann das Management nicht wie im fordistischen Zeitregime durch „command and control" das Erbringen einer Leistung sicherstellen, werden die Leistungsziele im Verhältnis zum vereinbarten Arbeitszeitrahmen möglichst durch Zielvorgaben und -vereinbarungen fixiert. Stimmen vereinbarte Leistungsziele oder Vorgaben nicht mit den vertraglich festgelegten Arbeitszeiten überein, bleiben dem Beschäftigten drei Möglichkeiten sich aus diesem Dilemma zu befreien: a.) er handelt die Bedingungen mit seinem Vorgesetzten neu aus, um sich Entlastung zu verschaffen; b.) er arbeitet intensiver, um die Arbeit in der vertraglich vereinbarten Zeit zu schaffen (Arbeitsintensivierung); c.) er dehnt seine Arbeitszeit aus oder nimmt ggf. Arbeit mit nach Hause (Arbeitsextensivierung)[36]. Die tatsächliche Arbeitszeit wird also indirekt in Verbindung mit dem angestrebten Arbeitsergebnis ausgehandelt oder festgelegt. Es zeigt sich, dass Arbeit sehr wohl ein Zeitmaß hat, dieses aber für die Beschäftigten zunehmend in Frage steht und im Konflikt mit Vorgesetzten oder aber mit sich selbst oder mit dem persönlichen Umfeld zu verhandeln und festzulegen ist.

2.9. Zusammenfassung

Unterschiedliche Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern hinsichtlich der Gestaltung des zeitlichen Rahmens der Arbeitskraftnutzung machen die Bestimmung der Arbeitszeiten zu einem zentralen Konfliktfeld und zum Gegenstand von Regulierungsbemühungen, die über einzelvertragliche Vereinbarungen hinausreichen. Stand bis in die 90er Jahre die Begrenzung der Arbeitszeitdauer im Fokus gesetzlicher Bestimmungen sowie tariflicher und betrieblicher Vereinbarungen, so ist seitdem die Flexibilisierung der Arbeitszeit immer bedeutsamer geworden. Die Anpassung der Personalbemessung an Auftragsentwicklung und Kundenwünsche sowie Kosten-

---

35 Leistung = Arbeit/ Zeit

36 Bauer u.a. haben in ihrer Arbeitszeitstudie diese drei Strategien der Beschäftigten bei der Bewältigung von Zeit- und Leistungsdruck beobachten können. Die Strategie der Arbeitsextensivierung wird dabei bevorzugt von qualifizierteren Beschäftigten genutzt (Bauer u.a.: 2004: 167).

senkung durch effektiveren Personaleinsatz sind für Unternehmen wichtige Motive, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten zu forcieren. Wo Arbeitsprozesse vom Management nur begrenzt durchschaubar und steuerbar sind, werden den Beschäftigten oft größere Möglichkeiten der Selbstorganisation von Arbeitsprozessen eingeräumt, die auch die Bestimmung der Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit einschließt.

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten kommt auch den Interessen der Beschäftigten entgegen, wenn sie eine verbesserte Abstimmung mit außerbetrieblichen Zeitanforderungen bietet. Flexible Arbeitszeiten können für Beschäftigte aber ebenso bedeuten, dass die alltägliche Lebensführung weitgehend an betriebliche Anforderungen angepasst wird. Ein stark ausgeprägtes Verantwortungsgefühl für ihre Arbeitsaufgabe verknüpft mit Managementkonzepten einer indirekten Steuerung mittels Kennziffern und Kundenorientierung führt insbesondere bei Hochqualifizierten zu langen und ungünstigen Arbeitszeiten, die im Widerspruch zu den von ihnen gewünschten, deutlich kürzeren Arbeitszeiten stehen.

Die forcierte Flexibilisierung hat auch Konsequenzen für die Regulierung der Arbeitszeiten. Die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle befördert einzelbetriebliche und individuelle Lösungen, die den Trend der Verbetrieblichung bzw. der Individualisierung der Arbeitsbeziehungen verstärken. Arbeitszeitgesetz und Tarifverträge bestehen zwar fort, aber ihre Verbindlichkeit und praktische Durchsetzungsfähigkeit fällt in Branchen und Unternehmen unterschiedlich aus. Häufig bilden tarifliche Normen nur noch zentrale Eckpunkte der konkreten betrieblichen und individuellen Arbeitszeitgestaltung. Gemeinsam ist diesen Gestaltungsformen, dass sie weniger verallgemeinernd, weniger formalisiert und weniger verbindlich sind, die Regelungsebene meist nach unten, d.h. in die Betriebe, Gruppen oder auf die Individuen, verlagern und verstärkt auf innerbetriebliche Kommunikation, formelle und informelle Aushandlungsprozesse und Konsensbildungen setzen. Die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten bewegt sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen einer kollektivvertraglich vereinbarten "kontrollierten Flexibilisierung" und einer weitgehenden "Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts" die flankiert werden können von betrieblichen Angeboten für eine bessere Work-Life-Balance.

Eine „Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts“ wird im besonderen Maße in der Form des „Arbeitskraftunternehmers“ repräsentiert. Von einer „Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts“ kann gesprochen werden, wenn die Arbeitszeitgestaltung und -kontrolle den Beschäftigten übertragen wird und gleichzeitig Leistungsziele zwischen Management und Beschäftigten ausgehandelt oder vom Management bzw. dem Kunden vorgegeben werden. Die Leistungsbestimmung macht die tatsächliche Arbeitszeit zur abhängigen Variablen individueller Aushandlungsmacht bzw. individuellen Aushandlungsgeschicks und persönlichen Präferenzen bezüglich ihrer Arbeitshaltung. Im Arbeitsvertrag ist zwar weiterhin eine bestimmte Zeitspanne der Arbeitskraftnutzung

vereinbart, aber die Arbeitszeiten sind für die Beschäftigten weniger verbindlich und verlässlich. Der Balanceakt, betriebliche und individuelle Zeitanforderungen miteinander zu vereinbaren, wird mit allen Chancen und Risiken zu einer persönlichen Angelegenheit.

Es zeichnen sich zwei Konfliktlinien für die zukünftige Arbeitszeitgestaltung und -regulierung ab: Zum einen geht es darum, der Arbeit ein verbindliches und verlässliches Zeitmaß zu geben, um einem „Arbeiten ohne Ende“ entgegen zu wirken. Zum anderen rückt mit einer primär an spezifisch betrieblichen Interessen ausgerichteten flexiblen Arbeitszeit die Vereinbarkeitsproblematik von Arbeit und Privatleben zunehmend in den Mittelpunkt. Mit Forderungen nach geschlechterspezifischer Chancengleichheit bekommt diese Frage zudem eine gesellschaftspolitische Dimension.

Die „Entgrenzung von Arbeit“, d.h. die Herauslösung aus institutionalisierten und normativen Regulierungen und die Verbreitung individueller Aushandlungsprozesse, wirft die Fragen auf, wie Arbeitszeit- und Leistungskonflikte gelöst, sich potenzielle Regulierungslücken schließen lassen und wo neue Grenzziehungen verlaufen werden.

3. Auf der Suche nach Trendsettern moderner Arbeit und ihrer Regulierung

Spätestens seit Beginn der 90er Jahre stehen Managementkonzepte, die durch mehr Eigenverantwortung und Selbststeuerung zur Überwindung klassischer Prinzipien tayloristisch-fordistischer Arbeitsorganisationen beitragen sollen, im Zentrum der arbeitspolitischen Debatte. In Bereichen restriktiver Industriearbeit wie Fließbandarbeit und standardisierter Massenproduktion wurde inzwischen eine Rückkehr zur tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation festgestellt (Springer 1999). Das Interesse der Arbeitsforschung an den klassischen Industrien hat dadurch nachgelassen, da sie ihre Rolle als Protagonisten des Wandels an andere Wirtschaftsbereiche abgetreten haben. Der wachsende Dienstleistungssektor und die neu entstandenen Branchen, die unter dem Gemeinplatz „New Economy“ zusammengefasst werden, gewinnen zunehmend an Bedeutung, wenn Prognosen über die Zukunft von Arbeit und ihrer Regulierung gemacht werden sollen (Schumann, 2000: 104).

Die abnehmende quantitative Bedeutung des industriellen Sektors bedeutet nicht, dass er von der Bildfläche verschwinden wird. Auch zukünftig werden zahlreiche Arbeitnehmer in Bereichen mit restriktiver Produktionsarbeit beschäftigt sein. Aber eine wachsende Anzahl von Menschen arbeitet in einem post-fordistischen Produktions-

modell. Dafür sind nicht nur ein wachsender Dienstleistungssektor und die neuen Branchen verantwortlich. Auch innerhalb des lange dominierenden Industriesektors haben sich neben tayloristisch-fordistischen zunehmend post-fordistische Formen der Arbeitsorganisation durchgesetzt. Ihren Antrieb bekommt diese Entwicklung zum post-fordistischen Produktionsmodell durch die gewachsene Bedeutung von Wissen, Innovation und Flexibilität für die Arbeitsprozesse.

Mit ihrem ökonomischen Höhenflug rückte die sogenannte „New Economy“ ins öffentliche Interesse und zahlreiche empirische Studien haben sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit dieser Erscheinung und ihren verschiedenen Segmenten befasst. Die Arbeitsanforderungen und die unkonventionellen Arbeitsformen in diesem „neuen“ Wirtschaftssegment spiegeln für viele exemplarisch die Anforderungen zukünftiger Erwerbsarbeit wider. Die „New Economy“ wäre demnach der Wegbereiter des zukünftigen Produktionsmodells par excellence.

Das folgende Kapitel 3.1. betrachtet das Phänomen “New Economy” näher und überprüft es hinsichtlich seiner Tauglichkeit als Forschungsgegenstand für neue Arbeits- und Regulierungsweisen. Hierauf aufbauend wird die Forschungsperspektive meiner Arbeit vorgestellt. Das Kapitel 3.2. spezifiziert den Forschungsgegenstand und beschreibt die historische Entwicklung sowie die Eigenheiten der IT-Branche und der Biotechnologiebranche. Eine kurze Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung (3.3.) und der widersprüchlichen Trends in den Arbeitsbeziehungen (3.4.) schließt sich dem an. Ein Exkurs über den Softwarekonzern SAP rundet das Kapitel 3.4. ab. Das Kapitel endet mit der Zusammenfassung (3.5.).

3.1. „New Economy“ – ein diffuser Untersuchungsgegenstand

3.1.1. Die unterschiedlichen Gesichter einer „New Economy”

Der Begriff „New Economy“ gehört seit etwa Mitte der 90er Jahre zum festen Bestandteil der öffentlichen Diskussion. „New Economy“ impliziert, dass es eine „Old Economy“ geben muss, von der sich die „Neue“ deutlich unterscheiden lässt. Aber was ist das Neue an der „New Economy“?

Unter dem Etikett „New Economy“ werden in der Literatur verschiedenartige Phänomene beschrieben. Dabei lassen sich grob drei Sichtweisen unterscheiden, die jeweils andere Merkmale fokussieren:

- die „New Economy“ als Wirtschaftswunder, das seinen Ursprung in den USA hat und die Überwindung bislang geltender ökonomischer Gesetzmäßigkeiten markieren soll
- die „New Economy“ als Synonym für eine technisch/organisatorische Revolution, hervorgerufen durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien.
- die „New Economy“ als ein neuer moderner Wirtschaftszweig.

In den 90er Jahren beschränkte sich die öffentliche Wahrnehmung der „New Economy“ häufig auf die neuen Märkte des Aktienhandels, wie die im NASDAQ in den USA und dem deutschen Pendant, dem NEMAX, zusammengefassten Technologiewerte. Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche (IuK-Branche) haben vor allem in den USA in Verbindung mit marktliberaler Wirtschaftspolitik zu einer relativ langen Wachstumsphase beigetragen und die Hoffnungen genährt, dass alte ökonomische Gesetzmäßigkeiten und Konjunkturschwankungen überwunden seien und ein Zeitalter unbegrenzten Wachstums angebrochen sei (vgl. Hank 2001: 450ff). Der folgende Verfall der Aktienkurse zu Beginn des neuen Jahrtausends und die einsetzende Wirtschaftskrise haben die Wachstums- und Gewinnerwartungen an die „New Economy“ gedämpft und verdeutlicht, dass lange Wachstumsphasen nicht mit einer Überwindung der „Old Economy“ und ihren Unzulänglichkeiten gleich zu setzen sind. Der in der Bundesrepublik zunächst gefeierte Neue Markt in Form des NEMAX, der zum Jahresende 2002 aufgelöst wurde, ist ein Beispiel für diese Entwicklung. Mit dem Ende der überschäumenden Euphorie bleibt mit dem Begriff der „New Economy“ eine Form des Wirtschaftens verbunden, die mit hohen Gewinnerwartungen, aber auch hohen Risiken einhergeht, die sich als „eine Hochseil-Ökonomie ohne zureichendes institutionelles Sicherungsnetz“ (Altvater/Mahnkopf 2000: 774) oder als „Risikospirale“ (Hickel 2001) charakterisieren lässt.

Der eigentliche ökonomische Effekt der „New Economy“ kann laut Krämer (2002: 728ff) nicht an den Aktienwerten einzelner Unternehmen oder Wirtschaftssektoren abgelesen werden, sondern besteht in einem beschleunigten Wachstum der gesamtwirtschaftlichen Produktivität, das durch die Basisinnovationen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien hervorgerufen wird. Diese Basisinnovationen bewirken eine wirtschaftliche Umwälzung, die sich mit der industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts vergleichen lässt (Bundesverband Deutscher Banken 2000: 13). Dieses Verständnis von einer „New Economy“ beschränkt sich daher nicht auf die vielen neugegründeten Unternehmen der IuK-Branche, sondern berücksichtigt, dass die technologischen Entwicklungen nicht vor den Toren traditioneller Unternehmen Halt machen. Information und Wissen werden auch hier zunehmend zum entscheidenden Produktionsfaktor. Der Begriff „New Economy“ steht in dieser Sichtweise als Synonym für

einen allgemeinen Modernisierungsprozess. Eine deutliche Unterscheidung zwischen „New“ und „Old Economy“ ist somit aber kaum möglich.

Die dritte Lesart einer „New Economy“ sieht in den überwiegend nicht an der Börse notierten, häufig kleinen Unternehmen der IuK-Branche ihre typischen Vertreter. Sie gelten als ***die*** Wegbereiter neuer Technologien, Produkte und Dienstleistungen, aber auch neuer Formen der Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur. Auch Unternehmen der Medienwirtschaft und der Biotechnologiebranche werden nach diesem Verständnis als Unternehmen der „jungen Branchen“ der „New Economy“ zugeordnet. Diese Branchen haben einen neuen Typ von Unternehmen hervorgebracht, der sich durch einen besonders großen Anteil an Wissensarbeit, Informationsverarbeitung und eine neue Qualität der Kundenbeziehungen auszeichnet. Es haben sich in diesen Unternehmen Formen der Arbeitsorganisation durchgesetzt, deren geringer Grad an Bürokratie und Hierarchie und hohe Anforderungen an Selbststeuerung und Selbstorganisation durch die Beschäftigten als wegweisend bezeichnet werden. Betrachtet man diese neuen Branchen allerdings genauer, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Es fällt auf, dass es sich hier nicht zwangsläufig um völlig neue Unternehmen handelt, sondern zum Teil um Unternehmen mit einer langen Tradition, die sich neue Geschäftsfelder erschlossen haben. Insbesondere Hardware-Produzenten der IuK-Branche entstammen häufig der traditionellen Elektronikindustrie und zeichnen sich nach wie vor durch Massenproduktion aus (Boes/Baukrowitz 2002: 91). In den Callcentern von Marketingfirmen ist ein ähnliches Phänomen zu beobachten. Zwar kommt dort modernste Technik zum Einsatz, aber die Leistungs- und Verhaltenskontrolle ist häufig ebenso ausgeprägt wie am tayloristisch-fordistischen Fließband. Dem entsprechend unterscheiden sich Arbeitsbedingungen und -organisationen nicht zwangsläufig von einer tradierten Produktionsorganisation (Altvater/Mahnkopf 2000: 777). Abschließend lässt sich feststellen, dass auch bei dieser Lesart einer „New Economy” nicht alles neu ist und eine homogenisierende Darstellung die differenten Realitäten in diesen Unternehmen nicht zutreffend wiedergibt.

Bei den vorgestellten Versuchen, die „New Economy“ zu beschreiben wird deutlich, dass Unschärfen bestehen bleiben und die eindeutige Abgrenzung zur „Old Economy“ nicht möglich ist. Es wurde auch offensichtlich, dass die Übergänge zwischen Unternehmen und Branchen, die der einen oder anderen Ökonomie zugerechnet werden, oft fließend und in einem Netzwerk eng miteinander verstrickt sind. Haben die technischen und organisatorischen Innovationen Erfolg, greifen sie auf andere Bereiche über und mit ihrer Verbreitung verwischen sich auch die Grenzen zwischen „New“ und „Old

Economy“ und wirken in einer „True Economy“[37] zusammen (Beyer/Otterbein 2001: 18f). Die in den neu entstandenen Branchen erprobten Produkt- und Prozessinnovationen finden anschließend Eingang in nahezu alle Unternehmen (Hickel 2001: 100). Es gibt also in diesem ökonomischen Netzwerk Kräfte, die als besonders innovativ zu bezeichnen sind und wie ein Motor im wirtschaftlichen, technischen und organisatorischen Strukturwandel einer "True Economy" wirken. Daher macht es durchaus Sinn, den Versuch zu unternehmen, diese Kräfte in den neuen Branchen zu identifizieren und zum Forschungsgegenstand zu machen.

3.1.2. Arbeitsorganisation und Regulierungspraxis in High-Tech-Unternehmen der „New Economy“ als Forschungsgegenstand

Der Begriff „New Economy“ wird aufgrund seiner Unschärfen in dieser Arbeit als grobe Kennzeichnung der Unternehmen der neuen Branchen verwendet, die in besonderer Weise für neue Produkte und Dienstleistungen sowie Strukturveränderungen und Modernisierungsprozesse stehen. Im Folgenden wird eine Forschungsperspektive vorgestellt, die sich auf das eigentlich Neue bezüglich Arbeitsanforderungen, -organisation und der Regulation von Arbeit bezieht. Es geht darum, Innovationsinseln zu lokalisieren und Verbindungen zu technologischen und organisatorischen Trends herzustellen (vgl. Beyer/Otterbein 2001: 20f).

Im Kapitel 1.4. wurden bereits die wesentlichen Merkmale skizziert, die moderne Beschäftigungsverhältnisse prägen. Wissensarbeit, Dienstleistungsorientierung und hohe Flexibilitätsanforderungen sind zentrale Kontextbedingungen, die in einem wachsenden Maße Beschäftigungsverhältnisse und ihre Regulierung beeinflussen und gestalten. Diese Eigenschaften lassen sich im besonderen Maße in High-Tech-Unternehmen der „New Economy“ lokalisieren. Diese Unternehmen gelten als besonders innovativ und flexibel hinsichtlich ihrer Produkte und ihrer Arbeitsorganisation. Hohe Qualifikationen und Kreativität sowie überdurchschnittliches Engagement der Beschäftigten bilden ihr wichtigstes Kapital und sind für den Erfolg dieser Unternehmen entscheidend. Die Arbeit wird, zumindest solange die Zahl der Mitarbeiter überschaubar ist, relativ unbürokratisch, teilweise sogar spontan organisiert. Die real oder vermeintlich flachen Hierarchien erfordern und ermöglichen eine Vielzahl an informellen Absprachen und Problemlösungen. Die Beschäftigten verfügen über ein großes Maß an Autonomie.

---

[37] Der Begriff „True Economy“ unterstreicht, das es nur eine „wahre“ Ökonomie gibt, in der die besonders innovativen Unternehmen der neuer Branchen /Technologien als „New Economy“ klassifiziert werden.

Selbstorganisiert und eigenverantwortlich zu arbeiten kommt den Wünschen der zumeist hochqualifizierten Mitarbeiter entgegen.

Diese – idealtypisch skizzierten – Merkmale machen High-Tech-Unternehmen der „New Economy" als Forschungsfeld besonders interessant, da hier wichtige Trends und Beispiele einer neuen Form der Erwerbsarbeit zu vermuten sind. Von einigen Beobachtern wird bereits eine Verschmelzung von „Old" und „New Economy" zu einer Wissensökonomie konstatiert (Welsch, 2003: 65f), die u. a. zu einer Übernahme von Firmen der „New Economy" durch traditionelle Unternehmen führt und deren Ziel darin besteht, vom technologischen Know-how und der besonderen Firmenkultur der jungen High-Tech-Firmen zu profitieren.

Der besondere Charme von High-Tech-Unternehmen der „New Economy" für die Arbeitsforschung besteht darüber hinaus darin, dass die Akteure in diesen Unternehmen sich nicht an traditionellen Formen der Arbeitsregulation orientieren (wollen), sondern für sich in Anspruch nehmen, eine eigene (neue) Regelungstradition zu begründen. Die Gründer und Mitarbeiter der meist jungen Unternehmen verfügen nur über eine vergleichsweise kurze gemeinsame Geschichte ohne ausgeprägte Konflikt- und Regulierungserfahrungen. Sie gehören häufig der gleichen Altersgruppe an und entstammen ähnlichen kulturellen Milieus. Insbesondere hochqualifizierte Beschäftigte in den High-Tech-Unternehmen identifizieren sich in besonderem Maße mit ihrer Arbeit, dem Unternehmen sowie dessen wirtschaftlichem Erfolg. Letzterer wird häufig durch eine Erfolgsbeteiligung als Entgeltbestandteil gefördert. In der Gründungs- und Boomphase ist in diesen Unternehmen eine kollektive Interessenvertretung in Form von Betriebsräten selten, Gewerkschaften sind so gut wie gar nicht anzutreffen. Die Beschäftigten fühlen sich – zumindest in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs – in der Lage, ihre Interessen individuell wahrzunehmen und sind in informelle Beteiligungsformen eingebunden. In den High-Tech-Unternehmen der „New Economy" scheint eine Unternehmens- und Regelungskultur vorzuherrschen, die sich deutlich von traditionellen Regulierungsmustern abhebt. Mit dem Bedeutungsverlust, den traditionelle Regelungsformen wie Tarifvertrag und Betriebsverfassung derzeit partiell erleben, könnten die neuen Regulierungspraktiken an Attraktivität gewinnen und gleichsam als Vorbild dienen.

Auch High-Tech-Unternehmen der „New Economy" machen einen historischen Entwicklungsprozess durch. So ist denkbar, dass sich Unternehmen in einem „Reifeprozess" von der Unternehmens- und Regelungskultur der Start-up-Phase ebenso trennen wie sich High-Tech-Unternehmen, die aus den traditionellen Industrien hervorgegangen sind, von tradierten Regelungsformen und -standards loslösen. Verschärfen sich die Wettbewerbsbedingungen, müssen Krisen gemeistert werden oder ist eine bestimmte Betriebsgröße überschritten, können beispielsweise in der Start-up-Phase

bewährte individuell-informelle Regulierungspraktiken unter Veränderungsdruck geraten. Im Zuge dieses Reifeprozesses und einer Neuorientierung der betrieblichen Akteure können traditionelle Regulierungspraktiken und Institutionen als potentiell problemmindernd und neuinterpretiert eine Renaissance erleben. Es ist aber auch denkbar, dass völlig neue Formen kollektiver Interessenvertretung entstehen. Momentaufnahmen von Start-up-Unternehmen sind daher nicht ausreichend, wenn man den Wandel der Arbeit und ihrer Regulierung verstehen will. Die Entwicklungsgeschichte von Branchen und Unternehmen muss als Forschungsdimension berücksichtigt werden, wenn man beschreiben und analysieren will, wie sich die Regulierung von Arbeit in der „New Economy“ und darüber hinaus verändert.

3.2. High-Tech-Unternehmen der IT- und Biotechnologiebranche als Untersuchungsgegenstand

Im öffentlichen Diskurs verkörpert die IT-Industrie wie kaum eine andere Branche die „New Economy“. Insbesondere das Segment „Software und IT-Dienstleister“ der IT-Branche erfüllt alle Voraussetzungen, um sich mit der oben beschriebenen Forschungsperspektive dem Problemgegenstand Wandel der Arbeit und ihrer Regulierung zu befassen. Neben den hohen Anteilen an Wissens- und Dienstleistungsarbeit können viele Unternehmen dieses Branchensegments auf eine kurze, aber inzwischen durchaus bewegte Geschichte zurückblicken. Es sind in diesem Bereich ehemalige Start-up-Unternehmen ebenso anzutreffen, wie Unternehmen, die sich aus traditionellen Industrien herausgelöst haben.

Die Biotechnologie gilt als eine weitere wichtige zukünftige Schlüsseltechnologie, deren Entwicklung noch am Anfang steht. Sie wird ebenfalls der „New Economy“ zugeordnet[38]. Die Biotechnologie hat sich allerdings noch nicht zu einer klar umrissenen Branche formiert. Die Zuordnung der Unternehmen zur Biotechnologiebranche wird weniger durch Verbandsmitgliedschaft definiert, sondern von den Aktivitäten in Forschung und Entwicklung sowie der Anwendung technischer Verfahren und den Produktspezifikationen abgeleitet. Es sind bislang keine Studien bekannt, die sich explizit mit Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen in der Biotechnologiebranche in der Bundesrepublik befasst haben. Auch aus diesem Grund bieten sich Biotechnologieunternehmen, bei denen Forschung und Entwicklung zum Kernbereich ihrer Aktivitäten gehören, als Untersuchungsgegenstand an. Die Biotechnologiebranche ist

---

[38] Biotechnologiefirmen gehörten zu den Technologieunternehmen, die im Aktienindex des Neuen Marktes (NEMAX) zusammengefasst wurden.

relativ jung, aber immerhin 30 Prozent der Unternehmen sind älter als zehn Jahre (Frankfurter Rundschau v. 9.10.2003). Somit ist eine Berücksichtigung von Firmen, die der Start-up-Phase bereits entwachsen sind, auch in der Biotechnologiebranche möglich.[39]

3.2.1. Kurze Geschichte der IT-Industrie

Die Anfänge der IT-Industrie lassen sich bis in die 50er Jahre zurückverfolgen[40] und haben ihren Ursprung in der traditionellen Elektroindustrie. Die Fertigung erfolgte in Großbetrieben (z.B. IBM, Siemens) in klassischen tayloristischen Produktionsstrukturen. Diese Großbetriebe übernahmen neben der Produktion von Hardware auch die Entwicklung von Software und die Kundenbetreuung. Mit der Ausbreitung der Computertechnologie hat eine Differenzierung stattgefunden. Seit den 70er Jahren haben sich neu gegründete Firmen auf die Entwicklung von Standardsoftware für Großrechner spezialisiert und die aufkommende Technologie der Personal Computer (PC) eröffnete vielen Firmen ein neues Betätigungsfeld im Bereich der Produktion und der Softwareentwicklung. Mit der zunehmenden Standardisierung von Softwarelösungen entwickelten sich zudem die IT-Dienstleistungen zu einem eigenständigen lukrativen Geschäft. Dies zeigte sich in Neugründungen sowie zahlreichen Ausgründungen von Datenverarbeitungsabteilungen der Großkonzerne (debis, EDS usw.) Die sprunghafte Entfaltung des neuen technologischen Leitkonzepts der offenen Netzstrukturen[41] hat seit den 90er Jahren eine dritte Gründungswelle in der Branche ausgelöst (Boes u.a. 2003; Boes 2004a).

Insbesondere in der zweiten und dritten Gründungswelle bildeten sich Unternehmenstypen heraus, die sich nicht an tayloristisch-fordistischen Prinzipien orientierten und andere Formen einer Unternehmenskultur entwickelt haben. Die IT-Industrie ist laut

---

39 Diese Agenda forschungsrelevanter Branchen könnte noch weitergeführt werden, soll aber aus forschungsökonomischen Gründen auf die beiden Branchen beschränkt bleiben, die zwei wichtige technologisch-innovative Entwicklungen repräsentieren.

40 Es handelte sich dabei vor allem um die Entwicklung und Produktion von Großrechnern, die zunächst für militärische Zwecke entwickelt wurden und später zunehmend in Großunternehmen und Verwaltungen zum Einsatz kamen.

41 Lokale Personal Computer (PC) werden miteinander verbunden und zu leistungsfähigen Netzwerken ausgebaut. Entsprechende Software macht den Austausch von Daten möglich, die begrenzten Speicherkapazitäten lokaler Rechner werden umgangen und einfache, kostengünstige PCs lassen sich in ihrer Gesamtheit wie leistungsstarke Großrechner nutzen. Nicht nur Rechnerkapazitäten und der Zugriff auf Informationen lassen sich so erweitern, sondern auch die Kommunikationsmöglichkeiten werden revolutioniert. Die Entwicklung des www (**W**orld **W**ide **W**eb) Anfang der 90er Jahre markiert den Paradigmenwechsel in der IT-Industrie am auffälligsten.

Boes und Baukrowitz durch ein historisch gewachsenes Konglomerat unterschiedlicher Unternehmen geprägt. Sie unterscheiden drei Unternehmenstypen: Die ehemals fordistischen Großunternehmen der ersten Generation, die „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ als Vertreter der zweiten und die Start-up-Unternehmen als Repräsentanten der dritten Gründungsgeneration (Boes/Baukrowitz 2002: 70ff). Die fordistischen Großunternehmen werden bei Boes und Baukrowitz insbesondere durch die Produzenten von Hardware repräsentiert. Die Unterscheidung zwischen „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ und Start-up-Unternehmen beruht vor allem auf der unterschiedlichen Herausbildung professioneller Organisationsstrukturen und lässt sich aus der „Lebenszeit“ der Unternehmen erklären. „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ und Start-up-Unternehmen haben ähnliche Ausgangsbedingungen, befinden sich aber in unterschiedlichen Entwicklungsstadien: Lack-Turnschuh-Unternehmen sind Betriebe, die der Start-up-Phase entwachsen sind.[42]

Die von Boes vorgenommene Differenzierung lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Entwicklung von Organisationsstrukturen und Regulierungspraktiken in der Branche im Kern von zwei Strömungen bestimmt wird: Einerseits verkörpert durch ehemals fordistische Großunternehmen, deren Arbeitsorganisation und -regulierung ursprünglich durch tradierte Praktiken geprägt war und dort, wo diese den Akteuren nicht mehr zeitgemäß erscheinen, sukzessiv aufgegeben wird[43], andererseits repräsentiert durch (ehemalige) Start-up-Unternehmen, die zunächst kaum, aber mit zunehmenden Alter und Wachstum vermehrt, formale Organisations- und Regelungsstrukturen aufweisen. So wurden in zahlreichen ehemaligen Start-up-Unternehmen inzwischen Betriebsräte oder alternative Formen einer kollektiven Interessenvertretung gebildet (vgl. Kapitel 3.4.).[44]

---

42 Der Verweis von Boes auf die unterschiedlichen historischen Entwicklungspfade von IT-Unternehmen ist von zentraler Bedeutung für das Verständnis der Arbeitsbeziehungen in der Branche. Allerdings ist die Unterteilung in Start-up-Unternehmen und „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ nicht trennscharf. Es wird nicht deutlich, an welchem Punkt auf der Zeitschiene der eine Typ endet und der andere anfängt. Unternehmen, die bereits 10 oder 15 Jahre erfolgreich am Markt bestehen, sind m.E. nicht mehr als Start-up-Unternehmen zu bezeichnen.

43 Töpsch u.a. (2001: 375) haben beispielsweise auf zahlreiche Unternehmen hingewiesen, deren Wurzeln auf die traditionellen Industrien und deren Regelungssysteme zurückreichen, aber ihre Bindung an das Flächentarifsystem bereits in wesentlichen Punkten aufgelöst haben, ohne die Ebene der tariflichen Regelung ganz zu verlassen.

44 Man könnte die Entwicklung auch so interpretieren, dass die unterschiedlichen Regulierungsansätze sich aufeinander zu bewegen und im Typus Lack-Turnschuh-Unternehmen eine Symbiose eingehen

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM)[45] teilt die IT- Industrie hinsichtlich der Produktpalette und der Tätigkeitsschwerpunkte grob in zwei Segmente ein (vgl. Bitkom 2005)[46]:

- Herstellung von Bürotechnik und Computer-Hardware
- Software und IT-Dienstleistungen.

Gemessen an der Anzahl der Beschäftigten ist das Segment „Software und IT-Dienstleistungen" der deutlich größere Bereich in der deutschen IT-Branche. Während die Beschäftigtenzahlen im Segment „Bürotechnik und Computer-Hardware" in den letzten Jahren kontinuierlich abnahmen, hat sich das Segment „Software und IT-Dienstleistungen" als Wachstumsmotor der Branche erwiesen.

Tabelle 5: Erwerbstätige in der IT-Branche 1998 bis 2005

	1998	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005***
IT-Branche insgesamt	396.000	418.000	490.000	492.000	474.000	459.000	455.000	462.000
Herstellung von Bürotech./ Computer-Hardware	128.000	117.000	108.000	104.000	99.000	94.000	91.000	90.000
Software und IT-Dienstleistungen	268.000	301.000	382.000	388.000	375.000	365.000	364.000	372.000

*) geschätzt

Quelle: BITKOM (2006); Statistisches Bundesamt

In der IT-Branche repräsentiert vor allem das Segment „Software und IT-Dienstleistungen" den Bereich der Wissens- und Dienstleistungsarbeit. In dem überwiegend klein und mittelbetrieblich strukturierten Segment ist Projektarbeit die vor-

---

45 Die BITKOM versteht sich als das Sprachrohr der IT-, Telekommunikations- und Neue-Medien-Branche. Der Verband vertritt mehr als 1.000 Unternehmen.

46 Diese grobe Einteilung lehnt sich an die Zuordnung der BITKOM an, die allerdings die Segmente „Bürotechnik und Computer Hardware" und „Software und IT-Dienstleistungen" gemeinsam mit den Segmenten der Telekommunikation „Herstellung von TK-Endgeräten und -Infrastruktur" und „Telekommunikationsdienste" zur Informations- und Telekommunikationsbranche (ITK-Branche) zusammenfassen.

herrschende Arbeitsform und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten überdurchschnittlich hoch[47].

Zum Segment „Software und IT-Dienstleistungen“ gehören Unternehmen, deren Kernkompetenzen in der Softwareentwicklung (Betriebssysteme, Anwendungssoftware) oder bei den IT-Dienstleistungen wie Support, IT-Outsourcing sowie IT-Beratung und Systemintegration liegen.

3.2.2. Kurze Geschichte der Biotechnologiebranche

„Biotechnologie ist die Erforschung und Anwendung natürlicher und modifizierter biologischer Systeme und ihrer Komponenten sowie daraus abgeleiteter Verfahren zum Zwecke einer technischen oder praktischen Nutzung“ (Mietzsch 2002: 15)

Die Biotechnologie ist eine sehr junge und heterogene Branche. Sie gilt als Schlüsseltechnologie der Zukunft und bildet in der Forschungsförderung der Bundesregierung einen Schwerpunkt. Siebzig Prozent der Unternehmen wurden erst in den letzten zehn Jahren gegründet. Die Biotechnologiebranche wird in fünf Felder unterteilt. Die "rote" Biotechnologie umfasst den medizinisch-pharmazeutischen Bereich und bildet mit ca. 80 Prozent der Biotechnologieunternehmen die größte Gruppe. Die „grüne“ Biotechnologie bezieht sich auf die landwirtschaftliche Anwendung; die "blaue" Biotechnologie beschäftigt sich mit der Herstellung von Nahrungsmittelzusätzen aus dem Meer. Unter "weißer" Biotechnologie sind biotechnologisch-basierte Produkte und Industrie-Prozesse (etwa in der Chemie-, Textil- oder Lebensmittelindustrie) und unter "grauer" Biotechnologie biotechnologische Prozesse im Bereich der Abfallwirtschaft (z.B. Kläranlagen oder Dekontamination von Böden) zusammengefasst. Die unterschiedlichen Felder markieren gleichzeitig die Überschneidungen mit anderen Branchen (wie z.B. Pharmaindustrie, Agrarindustrie, chemische Industrie etc.) und machen eine deutliche Abgrenzung gegenüber anderen Branchen schwierig.

Die Unschärfen bei der Abgrenzung zu anderen Branchen erklären auch die unterschiedlichen Branchenstatistiken. Es gibt für die Biotechnologie keine einheitliche systematische Erfassung von Daten. Im Jahr- und Adressbuch (Mietzsch 2002:16f) wird die Anzahl der Unternehmen, die in den Feldern der Biotechnologie aktiv sind, im Jahr 2002 mit 597 Unternehmen angegeben. Davon werden 533 Firmen zur Kategorie „Klein- und mittelständische Unternehmen“ (KMU) und 64 zur Kategorie „Großunter-

---

[47] Bei Martens (2005: 32) wird der Anteil der Hochschul- und Fachhochschulabsolventen in diesem Segment mit 60% bis 90% beziffert.

nehmen“ gezählt[48]. Das Jahrbuch weist darüber hinaus noch etwa 80 Großunternehmen aus, die neben anderen Geschäftsfeldern stark im Bereich der Biotechnologie engagiert sind. Ansonsten sind Biotechnologieunternehmen eher klein: 85 Prozent der KMU beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter. Die Gesamtzahl der Beschäftigten in der Biotechnologiebranche wird im Jahrbuch für 2002 mit 18.890 beziffert[49]. Die Schweizer Unternehmensberater Ernst & Young, die jährlich eine Biotech-Studie vorlegen, bemessen die Anzahl der Unternehmen im Kernbereich der Biotechnologie in Deutschland für das Jahr 2002 mit 360 (in 2004: 346 Unternehmen) und 13.400 Beschäftigten (10.090). Allerdings erfassen sie nur Unternehmen mit maximal 500 Beschäftigten (Ernst & Young 2005). Das Statistische Bundesamt hat im Rahmen eines Pressegesprächs Zahlen zur Biotechnologie veröffentlicht, die aus freiwilligen Befragungen der Jahre 2002 und 2004 resultieren. Demnach wurden im Kernbereich der Biotechnologie 583 Unternehmen mit rund 12.000 Beschäftigten (2004) registriert (Statistisches Bundesamt 2005). Alle drei Quellen geben den Anteil der Beschäftigten im Forschungs- und Entwicklungsbereich der Biotechnologieunternehmen mit etwa 50 Prozent an.

Das Bild, das diese Zahlen vermitteln, lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Biotechnologie ist im Vergleich zur Informationstechnologie noch eine kleine Branche, die einerseits sehr stark durch klein- und mittelständische Unternehmen geprägt ist, aber auch einige Großbetriebe aufweist, die sich im biotechnischen Bereich engagieren. Ein starker Forschungs- und Entwicklungsbereich ist für die Branche charakteristisch. Die Nähe zu Hochschulen und die Qualität von Lehre und Forschung in universitären Einrichtungen sind für diese Firmen wichtig (Frankfurter Rundschau v. 9.10.2003).

Mit den vielfältigen neuen Erkenntnissen, die in den Biowissenschaften in den letzten Jahrzehnten gewonnen wurden, ist die Komplexität der Wissensproduktion in der Branche enorm angewachsen. Die Entwicklungszeiten sind in der Biotechnologiebranche entsprechend lang und kapitalintensiv. Der ökonomische Nutzwert der Forschungsanstrengungen lässt sich in der Anfangsphase häufig nur erahnen (Briken/Kurz 2003: 69f) und der Kapitaleinsatz amortisiert sich nur langfristig. Insbesondere kleinere Unternehmen haben große Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung. Häufig sind diese Unternehmen bei der Finanzierung ihrer Vorhaben auf sogenanntes Venture Capital angewiesen, das durch kurzfristige und hohe Renditeerwartungen nicht kompatibel mit langen und unwägbaren Entwicklungsverläufen ist.

Neben dem Problem der Finanzierung hat die Branche insbesondere dort, wo es zur Weiterentwicklung und zum Einsatz der Gentechnologie (Agrarindustrie) kommt, teil-

---

48 Im Jahrbuch wird die Größenordnung von KMU und Großbetrieben nicht definiert.

49 Berücksichtigt wurden nur Betriebe, die ausschließlich biotechnisch ausgerichtet sind, d.h. Misch-Unternehmen sind hier nicht mit eingerechnet.

weise ein Akzeptanzproblem. Unsicherheiten aufgrund fehlender politisch-gesellschaftlicher Rahmensetzung haben dazu beigetragen, dass die Entwicklung der Branche in den letzten Jahren nicht den Erwartungen der Unternehmensführungen und Gewerkschaften[50] entsprach.

3.3. Das „Ende des New Economy-Hype“: Im realen Kapitalismus angekommen

Ob „Dotcom-Crash“ (Welsch 2002), „Ende des New Economy-Hype“ (Boes 2004) oder „Nach dem Ende des Hype“ (Martens 2005) – in einem sind sich die Autoren einig: Der wirtschaftliche Höhenflug ist (vorläufig) beendet und die „New Economy“ ist im „realen Kapitalismus“ (Pries u.a. 2002) angekommen. Die Geschäftsgrundlagen für den Interessenaustausch haben sich mit dem Ende der Boomphase verändert. Das „Wir-Gefühl“ von Belegschaften und Management der Aufbruchs- und Boomphase wird von einer Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen überschattet. In vielen Unternehmen wurden Arbeitsplätze abgebaut, eine Reihe von Firmen verschwand völlig von der Bildfläche.

3.3.1. Wachstums- und Beschäftigungsentwicklung in der IT-Branche

Waren im Bereich Software und IT-Dienstleistungen im Jahr 2000 noch Zuwachsraten des Marktvolumens von 14 bzw. 12 Prozent zu verzeichnen, so fiel die Wachstumsrate in 2001 auf 5 Prozent. Im Jahr 2002 schrumpfte das Marktvolumen gar um 1 Prozent. Der Wettbewerbsdruck hat in der Branche dadurch vernehmlich zugenommen. Der seit 1995 zu beobachtende rasante Anstieg der Beschäftigung[51] kam zum Erliegen. Erstmals kam es in einem größeren Umfang zu betriebsbedingten Kündigungen. Die Beschäftigtenzahlen sanken in den Folgejahren um insgesamt 6,2 Prozent. Sie sind im Jahr 2005 erstmals wieder gestiegen, haben aber das alte Niveau noch nicht wieder erreicht (vgl. Tabelle 5). Trotz einer prognostizierten Wachstumsrate von 4,7 Prozent ist laut BITKOM für das Jahr 2006 mit keiner Steigerung der Beschäftigtenzahlen zu

---

50 Die IG BCE mahnt eine Beseitigung finanzieller und rechtlicher Hemmnisse oder Unsicherheiten an, damit die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen in der zukunftsträchtigen Biotechnologiebranche nicht behindert wird (Industriegewerkschaft BCE 2005).

51 Die Beschäftigtenzahlen haben sich im Zeitraum von 1995 bis 2001 von 194.000 auf 388.000 Arbeitnehmer verdoppelt (BITKOM 2005).

rechnen. Unabhängig von dieser allgemeinen Beschäftigungsentwicklung sind insbesondere in den KMUs qualifizierte Fachkräfte weiterhin gesucht (BITKOM 2006).

In den letzten Jahren wird in Unternehmen und Öffentlichkeit verstärkt über Outsourcing-Strategien diskutiert, die unter dem Begriff „Offshoring“ bekannt wurden: Die Verlagerung von Aufgaben in Niedriglohnländer mit dem Ziel der Kostenreduzierung. Auch in der deutschen IT-Industrie sorgt das Thema Offshoring für Zündstoff. Die Vorteile des Offshoring werden hier vor allem in den niedrigen Löhnen beispielsweise indischer Programmierer gesehen, die „hohe Qualität zu niedrigen Preisen“ (Deutsche Bank Research 2004: 8) bieten. Offshoring wird inzwischen von allen großen IT-Unternehmen durchführt und ist in den mittelgroßen Unternehmen als mögliche Option im Gespräch. Die Auswirkungen von Offshoring-Strategien auf die Beschäftigtenzahlen fallen derzeit noch moderat aus und Auslagerungen von Aufgaben sind für die Beschäftigten in den meisten Fällen nicht direkt erfahrbar. Die Haltung der Arbeitnehmer ist eher abwartend, kann aber bei realen Verlagerungsabsichten schnell zu Protesten und aktiver Gegenwehr führen (Boes/Schwemmle 2004:106f). Für Boes ist der Trend zum Offshoring keine isoliert zu betrachtende Entwicklung, sondern muss im Zusammenhang mit der Industrialisierung und Internationalisierung der IT-Industrie gesehen werden, deren Basis die Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen bildet (ebenda: 134)[52].

3.3.2. Wachstums- und Beschäftigungsentwicklung in der Biotechnologiebranche

Die Biotechnologiebranche hat im Jahr 2002 eine wirtschaftlich kritische Phase durchlebt, von der sie sich nur langsam erholt. Die Zahl der Unternehmen schrumpfte infolge von Insolvenzen ebenso wie die Anzahl der Beschäftigten in der Branche. In den Unternehmen gingen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung durchschnittlich um 32 Prozent zurück. Die Beschäftigung in der Branche sank um 16 Prozent. Ein gegenläufiger Trend war hingegen bei den großen Biotechnologieunternehmen zu beobachten (Statistisches Bundesamt 2005).

---

[52] Laut Boes ist der Erfolg der IT-Industrie mit der Standardisierung von Produkten und Leistungen verknüpft. Diese Standardisierung ist durch die Entwicklung von Standardsoftware und deren Durchsetzung am Markt gekennzeichnet und bildet gleichzeitig die Grundlage für das Entstehen des IT-Dienstleistungssektors. Erst die Standardisierung macht eine industrielle und internationale Arbeitsteilung und somit auch Offshoring-Strategien möglich (Boes 2004a).

Tabelle 6: Entwicklung kleiner Unternehmen (max. 500 Mitarbeiter) im Kernbereich der Biotechnologie in Deutschland

	2000	2001	2002	2003	2004
Unternehmen	332	365	360	350	346
Börsennotierte Unternehmen	20	21	12	11	12
Beschäftigte	10.673	14.408	13.400	11.535	10.089
Beschäftige in FuE	5.736	7.858	7.308	6.120	5.380
Umsatz (Mio. Euro)	786	1.045	1.014	960	1.030
FuE-Aufwand (Mio. Euro)	719	1.228	1.090	966	869

Quelle: Ernst & Young (2005)

Eine Ursache des wirtschaftlichen Einbruchs ist auf den Börsencrash am „Neuen Markt“ in den Jahren 2000/2001 zurückzuführen. Seitdem der Gang an die Börse mit dem Kursverfall der Aktienwerte des „Neuen Marktes“ auf unbestimmte Zeit kein Thema mehr für die Unternehmen ist, bleibt Venture Capital die nahezu einzige Quelle der Kapitalbeschaffung. Den Unternehmen fällt es schwer, das für kostenintensive Forschungsprojekte nötige Kapital zu beschaffen, zumal kurzfristige Renditevorstellungen von Investoren nicht bedient werden können. Die wirtschaftliche Krise in der Biotechnologiebranche ist demnach nicht auf einen schrumpfenden Markt, sondern auf fehlende Investitionsbereitschaft zurückzuführen.[53]

Der Wissensproduktion in den Biotechnologieunternehmen wird unter diesen Rahmenbedingungen eine stärkere Marktorientierung abverlangt. Unternehmen sollen schneller in die Gewinnzone gebracht und dadurch für Investoren attraktiver werden. Die Beschäftigten im Bereich der Wissensarbeit müssen ihre disziplinorientierte, d.h. auf Forschung und Problemlösung ausgerichtete Problemwahrnehmung um eine interdisziplinäre, d.h. auf Vermarktung der Produkte und Kostenbewusstsein ausgerichtete Perspektive ergänzen. Angesichts der ambivalenten Anforderungen aus wissenschaftlichen Verhaltensnormen und wirtschaftlicher Orientierung bilanzieren viele Beschäftigten ihre Arbeitssituation als konflikthaft. Hohe Fluktuationsraten insbesondere

[53] Der gegenläufige wirtschaftliche Trend bei den in der Tabelle 6 nicht aufgeführten Großunternehmen ist möglicherweise auf eine bessere Abdeckung der Zukunftsinvestitionen durch Eigenkapital zurückzuführen oder in Mischkonzernen durch Quersubventionierung aus anderen Bereichen.

bei den Start-up-Unternehmen der Biotechnologiebranche sind ein Indiz für den gewachsenen Unmut der Beschäftigten (Briken/Kurz 2003: 73).

3.4. Neugestaltung der Arbeitsbeziehungen in High-Tech-Unternehmen der IT-Branche[54]?

Die veränderten ökonomischen Bedingungen scheinen auch die Arbeitsbeziehungen zu beeinflussen. Die spezifischen Eigenschaften von Wissens- und Dienstleistungsarbeit wurden bereits im Kapitel 1.4. ausführlich beschrieben. Komplexe und flexible Arbeitsanforderungen, die eine Selbstorganisation und -steuerung durch die Beschäftigten erfordern, sind kennzeichnend für hochqualifizierte Tätigkeiten in der IT-Branche. Auch flexible und tendenziell lange Arbeitszeiten (vgl. Kapitel 2.2. und 2.4.) sind typisch für die hier beschriebenen Bereiche. Im Tausch gegen Arbeitsplatzsicherheit, weitreichende Freiheitsgrade in der Arbeit, Anerkennung und ein meist attraktives Entgelt übernehmen die Beschäftigten ein großes Maß an Eigenverantwortung für die Arbeitsprozesse und Zielerreichungen (implizite Verträge). Dafür werden bei Bedarf auch ungünstige und lange Arbeitszeiten akzeptiert. Wissensarbeit und (die begrenzte) Prozesskontrolle erschließen den Beschäftigten Primärmachtpotentiale, die es ihnen lange Zeit ermöglichten, ihre Interessen individuell auszuhandeln und durchzusetzen. In der Euphorie des Aufbruchs wurde zudem von der „New Economy“ ein ideologisch verklärtes Bild gezeichnet, in dem Interessengegensätze nicht thematisiert wurden und eher ein Relikt der Vergangenheit zu sein schienen. Für Betriebsräte und Gewerkschaften schien kein Platz zu sein.

Der wirtschaftliche Einbruch der IT-Branche in den Jahren 2001 und 2002 hat eine lange Boom- und Wachstumsphase abrupt beendet. Seither bemühen sich die Unternehmen um Konsolidierung und stellen sich auf härtere Wettbewerbsbedingungen ein. Damit ist auch für die Beschäftigten der Wind rauer geworden. Erstmals wurden im größeren Umfang betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen. Angekündigte und tatsächliche Verlagerungen von Arbeitsaufgaben in sogenannte Billiglohnländer (Offshoring) verunsichern die Belegschaften nachhaltig. Langfristige Beschäftigungsperspektiven erweisen sich für die Arbeitnehmer somit – zumindest teilweise – als fragwürdig. Die Arbeits- und Leistungsbedingungen werden infolge stärkerer Markt- und Kundenorientierung (vgl. Kapitel 1.4.3. Veränderung des Kontrollmodus) als

---

[54] Da für die Biotechnologie keine branchenspezifischen Untersuchungen zu den Folgen wirtschaftlicher Krisen und deren Auswirkungen auf die Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen fehlen, beschränkt sich das folgende Kapitel 3.4. weitgehend auf die IT-Branche .

zunehmend belastend empfunden. Mit den veränderten Rahmenbedingungen werden Interessengegensätze zwischen Management und Beschäftigten deutlich. In den stark von individuellen Regelungspraktiken geprägten Firmen diskutieren Belegschaften über den Sinn von Betriebräten und Gewerkschaften und bewertet deren potentielle Rolle neu.

3.4.1. Arbeitszeit- und Leistungskonflikte

Wendet man sich konkreten inhaltlichen Problemen zu, die derzeit in IT-Unternehmen offensichtlich werden (z.B. Gerlmaier 2005; Boes/Marrs 2003; Brasse 2003; Trautwein-Kalms/ Ahlers 2002), stechen Arbeitszeitkonflikte und Überlastung deutlich hervor.

Viele Beschäftigte machen die Erfahrung, 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" (Boes/Marrs 2003). Eine Befragung von Beschäftigten in der inhaltlich verwandten Multimedia-Branche, die von connexx.av durchgeführt wurde, ergab, dass beinahe drei Viertel der Befragten, die überwiegend in hochflexiblen Arbeitszeitmodellen arbeiten[55], ihre Belastungssituation als stark oder sehr stark empfinden. Der Zeitdruck wurde als wesentlicher Belastungsfaktor benannt (Brasse 2003).

Betriebsräte in der IT-Branche, die im Rahmen der WSI- Betriebsrätebefragung um eine Einschätzung gebeten wurden, sehen in der Arbeitsmenge und dem Termindruck sowie dem Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter die Hauptursache für Mehrarbeit (vgl. Abb. 5; Trautwein-Kalms/Ahlers 2002).

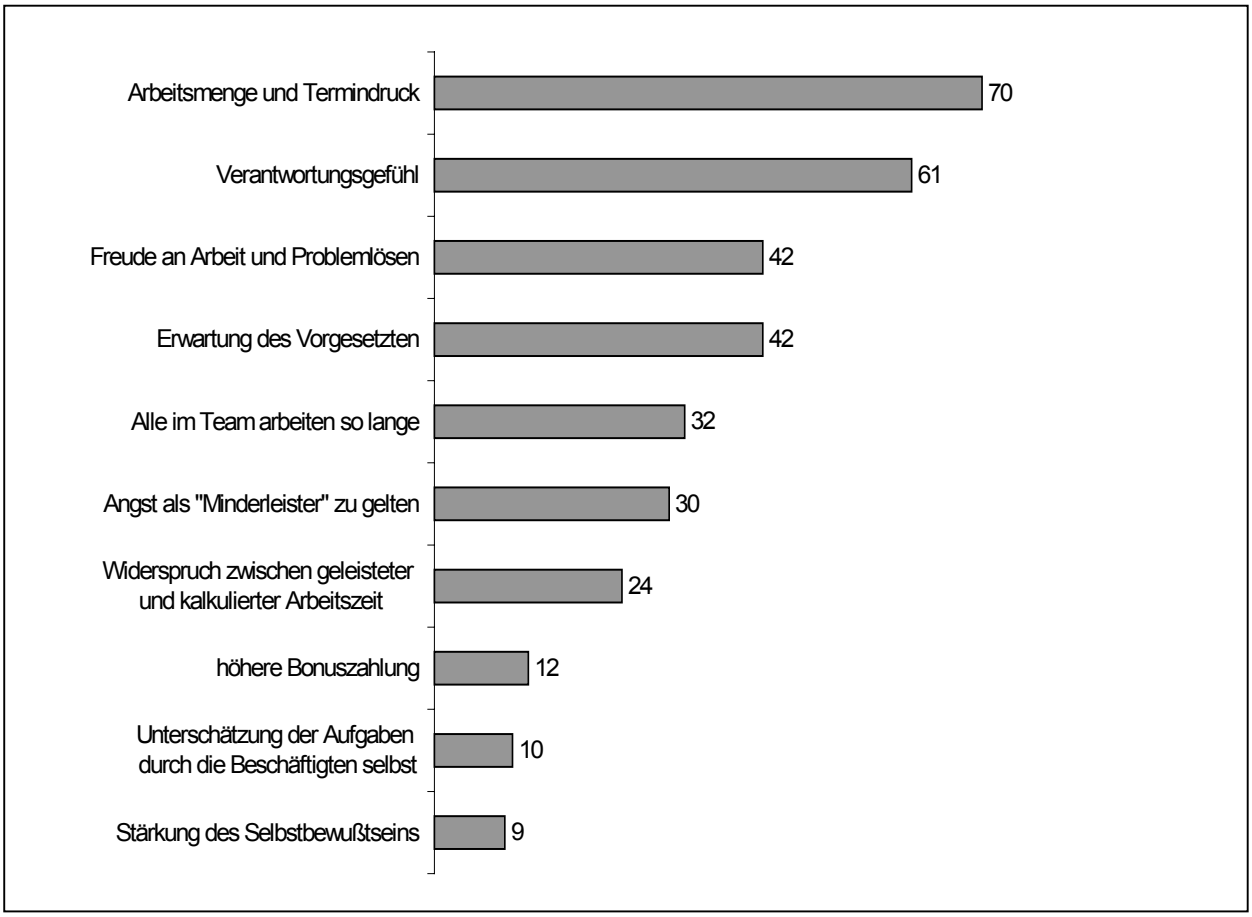
Gerlmaier und Latniak kommen in einer neueren Studie[56] zu dem Ergebnis, dass Wissensarbeit in der IT-Branche keineswegs gesundheitlich unbedenklich ist. In den von ihnen untersuchten Bereichen, leiden Mitarbeiter „bis zu viermal häufiger unter psychosomatischen Beschwerden wie chronischer Müdigkeit, Nervosität, Schlafstörungen und Magenbeschwerden als der Durchschnitt der Beschäftigten in Deutschland.“(2006: 1) Sie machen lange Arbeitszeiten, Leistungsdruck und widersprüchliche Arbeitsanforderungen für die Krankheitssymptome verantwortlich.

---

[55] 31 % der Befragten arbeiten in Gleitzeit mit Kernarbeitszeit, ebenfalls 31% in Vertrauensarbeitszeit und lediglich 26% haben eine feste Arbeitszeit vereinbart.

[56] Es wurden sieben Projektgruppen in vier Unternehmen der IT-Branche untersucht. Fünf Projekte waren in Großunternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten und zwei in Start-up-Unternehmen angesiedelt.

Abb. 5: Gründe der Beschäftigten, Mehrarbeit ohne Zeit- oder Geldausgleich zu leisten - Einschätzungen der Betriebsräte in % -



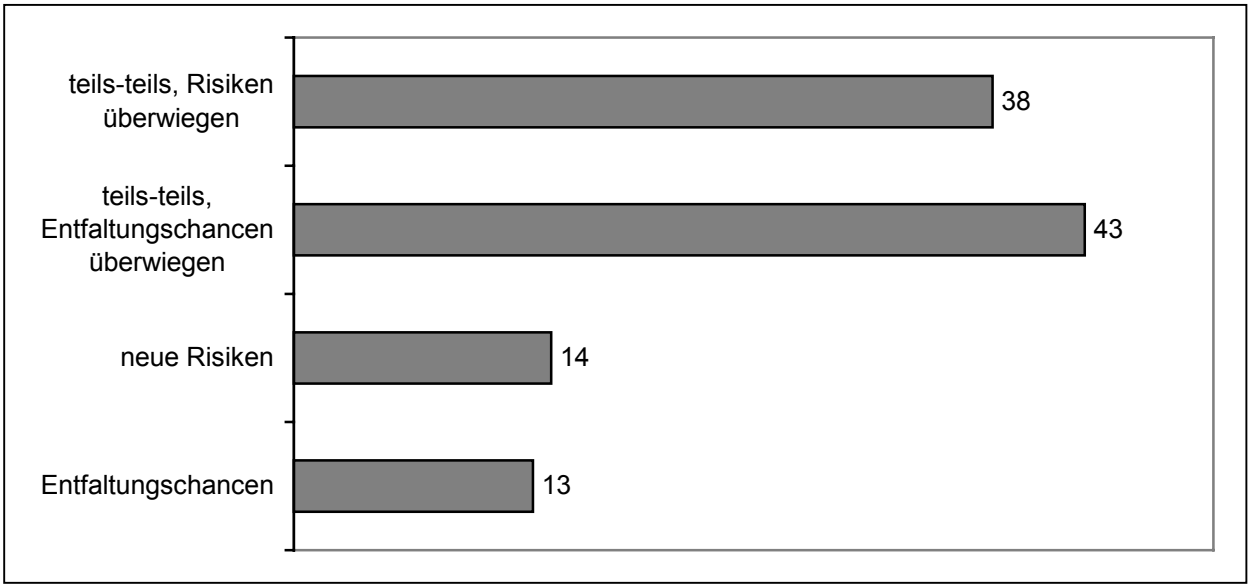
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen 2001

Die vom WSI befragten Betriebsräte haben bereits schon in der Erhebung im Jahr 2000 auf eine teilweise kritische Haltung der Beschäftigten bezüglich ihrer Arbeitsbedingungen hingewiesen (vgl. Abb. 6).

Eine von politik-digital.de (2001) durchgeführte Befragung zu „Umgang und Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der „New Economy" weist zudem darauf hin, dass gerade ungelöste Arbeitszeitfragen zur Organisierung einer Interessenvertretung und Mitarbeiterbeteiligung beigetragen haben.

Abb. 6: Wie nehmen IT-Mitarbeiter ihre Arbeitsbedingungen wahr?

– Angaben der IT-Betriebsräte in % (Mehrfachnennung) –



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen 2001

Es zeigt sich in allen vorliegenden Studien, dass die Arbeits- und Leistungsbedingungen in der IT-Branche erheblichen Konfliktstoff bieten und für die Entstehung kollektiver Interessenvertretungen eine wichtige Bedeutung haben. Der Arbeitszeit- und Leistungspolitik in der IT-Branche muss daher ein zentraler Stellenwert für die Untersuchung von Arbeitsbeziehungen eingeräumt werden.

3.4.2. Betriebsräte und Gewerkschaften im Aufwind?

Die Gewerkschaften sehen sich in der IT-Branche inzwischen im Aufwind. Laut IG Metall (Pressemitteilung vom 8.12. 2004) schätzen immer mehr IT-Beschäftigte den Wert und den Schutz von Tarifverträgen. Für etwa ein Viertel der Beschäftigten (200.000) gelten inzwischen Tarifverträge. Im Dezember 2004 wurde beim IT-Dienstleister gedas[57] erstmals ein Tarifvertrag abgeschlossen, in dem die Arbeitszeit

[57] Der IT-Dienstleister gedas berät Unternehmen der Automobil- und Fertigungsindustrie bei Entwicklung, Systemintegration und Betrieb von IT-Lösungen. Das Unternehmen hatte im Jahr

geregelt wurde. Statt der in der Branche üblichen 40 Stunden brauchen gedas-Mitarbeiter zukünftig nur noch 37 Stunden in der Woche zu arbeiten. Im Herbst 2005 streikten die Beschäftigten beim Münchner Chiphersteller Infineon mit Unterstützung der IG-Metall für einen Sozialtarifvertrag, der ihnen bei der Werkschließung bessere Konditionen gewährt (Frankfurter Rundschau v. 1.11.2005).

Die meisten empirische Untersuchungen, die sich in den letzten Jahren mit den Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen in der „New Economy" befasst haben, konstatieren vor allem eine wachsende Bedeutung der Betriebsräte in Unternehmen der sogenannten „New Economy". In den Forschungsprojekten wurden allerdings verschiedene Bereiche der „New Economy" untersucht. Auch die Zugänge zum jeweiligen Untersuchungsfeld waren dabei sehr unterschiedlich. Einige dieser Studien werden im folgenden kurz skizziert.

Eine Studie, die mehr über die Verbreitung von Betriebsräten in Unternehmen der „New Economy" insgesamt in Erfahrung bringen wollte, wurde von der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt (Ittermann/Abel 2002). Dazu wurden die Unternehmen des ehemaligen NEMAX befragt. Es handelt sich also ausschließlich um börsennotierte Unternehmen, die sehr unterschiedlichen Branchen zuzuordnen sind und auf unterschiedliche Entstehungsgeschichten zurückblicken können[58]. Neben fordistischen Großunternehmen finden sich ebenso Start-up-Unternehmen im Sample. Die Erhebung ergab, dass sich inzwischen in 40 Prozent der Unternehmen ein Betriebsrat etabliert hat: Nicht wenige wurden 2002 zum ersten Mal gewählt. In 36 Prozent der befragten Unternehmen fanden sich alternative Formen der Mitarbeitervertretung (z.B. Round Tables). Diese Entwicklung haben die Autoren vor allem mit dem Größenwachstum der Unternehmen und der Professionalisierung der Managementstrukturen in Verbindung gebracht (Ittermann/Abel 2002). Die Heterogenität des Untersuchungsfeldes „NEMAX" lässt allerdings keine Rückschlüsse auf die Arbeitsbeziehungen in einzelnen Segmenten oder speziell in „High-Tech-Unternehmen" zu. Insbesondere für Beschäftigte, die nur über geringe Autonomiegrade verfügen, wie z.B. Produktionskräfte und Beschäftigte in Call-Centern, werden in Interessenkonflikten Betriebsräte und Gewerkschaften zu wichtigen Akteuren bei der Wahrnehmung von Schutzinteressen. Hochqualifizierte Spezialisten hingegen stützen sich zunächst weiterhin auf ihre Primärmachtpotentiale und scheinen auf Betriebsräte und Gewerkschaften weniger angewiesen zu sein. Dies verdeutlichen die Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs-

---

2004 5.000 Mitarbeiter. Der IT-Dienstleister war eine Tochter des VW-Konzerns und wurde im April 2006 an T-Systems verkauft.

58 Die Auswahl spiegelt die Unschärfe wider, der wir schon bei dem Versuch begegnet sind, den Begriff „New Economy" zu definieren.

räten im IT-Sektor[59]. Sie zeigen, dass hochqualifizierte Beschäftigte aufkommende Probleme auch weiterhin eigenständig zu regeln suchen und Betriebsräten häufig mit Desinteresse und Ablehnung begegnen (Helmer 2003). Die Frage, welches im Interessenkonflikt das bevorzugte Handlungskonzept darstellt – individuelle Interessenvertretung oder kollektive, etwa auf das Betriebsverfassungsgesetz gestützte Mitbestimmung – scheint demnach vor allem von der Qualifikation der Beschäftigten abzuhängen.

Die Studie von Trautwein-Kalms und Ahlers (2002) fokussiert auf das Segment „Software und IT-Dienstleistungen" der IT-Industrie, das sich durch einen hohen Anteil hochqualifizierter Beschäftigter auszeichnet. Dabei stützen sie sich ebenfalls auf die Betriebsrätebefragung des WSI und stellen eine Tendenz zu gewählten Interessenvertretern nach dem BetrVG fest, die z.T. andere Beteiligungsformen, wie „Round-Table-Runden" ablösen. Sie bezeichnen die sukzessive Zunahme von Betriebsräten als Normalisierung der Mitbestimmungspraxis. So aufschlussreich diese Befunde auch sind, ihre Erkenntnisse bleiben auf die Betriebe beschränkt, die (inzwischen) über Betriebsräte verfügen und lassen keinen Blick auf die Arbeitsbeziehungen betriebsratsloser Unternehmen zu. Zudem liefert ihnen die Befragung von Betriebsräten zu den Einstellungen der Beschäftigten nur Informationen aus zweiter Hand.

Feseker und Städler (2003) kommen in ihrer Studie[60] hingegen zu dem Ergebnis, dass in der von ihnen untersuchten Internetwirtschaft keine Normalisierung der Mitbestimmungs- und Regulierungspraxis zu beobachten ist. Die von ihnen befragten Beschäftigten äußerten sich mehrheitlich ablehnend zu Gewerkschaften und Betriebsräten. Sie werden in die betrieblichen Prozesse eingebunden und an der Gestaltung beteiligt, so dass sie sich nicht als Objekte, sondern als gestaltende Subjekte von Veränderungsprozessen sehen. Kritisch anzumerken wäre allerdings zu dieser Studie, dass überwiegend Start-up-Unternehmen und Kleinstbetriebe, die traditionell auch in anderen Branchen seltener über Betriebsräte verfügen, den Kern des Untersuchungssamples bilden. Die Forschungserkenntnisse lassen sich daher nicht verallgemeinern.

Die Ergebnisse der Untersuchungen erlauben insgesamt die Schlussfolgerung, dass sich die Arbeitsbeziehungen in Unternehmen der „New Economy" verändern. Allerdings fällt die Bewertung dieses Trends entsprechend der ausgewählten Untersuchungs-

---

59 Seit 1997 befragt das WSI regelmäßig mehrere tausend Betriebs- und Personalräte in allen Regionen und Wirtschaftsbereichen Deutschlands einschließlich des öffentlichen Dienstes. Dem WSI liegen mittlerweile aus den vier Befragungsjahren 1998, 2000, 2002 und 2004/2005 umfangreiche, repräsentative Datensätze vor, die sich auch für eine branchenspezifische Auswertung anbieten.

60 Das Forschungsprojekt „Intern@work- Interessenregulation in der New Economy" wurde von Okt. 2001 bis Sept. 2003 durchgeführt. Es wurden überwiegend Kleinunternehmen mit 20 bis 250 Beschäftigte in die Untersuchung einbezogen.

bereiche und Beschäftigtengruppen unterschiedlich aus. Es ist unklar, ob sich Betriebsräte und Gewerkschaften (zukünftig) in allen Bereiche gleichermaßen durchsetzen. Die skizzierten Studien geben Hinweise, dass sich eine Normalisierung der Mitbestimmungspraxis vor allem in größeren und (ehemals) fordistisch geprägten Unternehmen vollzieht.

In ihrer explorativen Studie über die Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie[61] differenzieren Boes und Baukrowitz (2002) zwischen Start-up-Unternehmen, Lack-Turnschuh-Unternehmen und ehemals fordistischen Großunternehmen (vgl. Kap. 3.2.1.). Sie berücksichtigen damit die unterschiedlichen Entwicklungsstränge und Rahmenbedingungen der Unternehmen in der IT-Branche, ohne die sich spezifisch ausgebildeten Formen der Arbeitsbeziehungen nicht erklären lassen. Betriebliche Mitbestimmung und Tarifvertragssystem haben sich laut ihrer Untersuchung insbesondere in den ehemals fordistischen Großunternehmen mit einer industriellen Fertigung (Hardware) durchgesetzt. In der neuen qualitativen Studie von Boes und Trinks (2006) wird hingegen festgestellt, dass die wirtschaftliche Stagnation in der IT-Branche und die verstärkte Konzentration der Unternehmen auf wirtschaftliche Konsolidierung und Kostensenkung inzwischen auch bei vielen hochqualifizierten Beschäftigten aus den Bereichen der Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen zur Ernüchterung und intensiveren Reflexion eigener Interessen und des Interessenhandelns beigetragen hat. Die Beschäftigten befinden sich bezüglich der Handlungskonzepte zur Durchsetzung ihrer Interessen in einem Neuorientierungsprozess, der nach Einschätzung von Boes/Trinks tendenziell eher zu einer stärkeren Nutzung der betrieblichen Mitbestimmung führen könnte.

Der von Boes und Trinks thematisierte Orientierungsprozess der Hochqualifizierten markiert gleichzeitig den derzeitigen Stand der Forschung in diesem Segment der IT-Branche und das auch in der hier vorgelegten Arbeit verfolgte Forschungsanliegen. Es gilt festzustellen, wie sich in Bereichen mit hochqualifizierter Arbeit eine Neu- oder Umorientierung der Beschäftigten auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen niederschlägt und von welchen Rahmenbedingungen der Veränderungsprozess der Arbeitsbeziehungen maßgeblich beeinflusst wird.

---

[61] Boes/Baukrowitz haben auf der Basis von 12 Betriebsfallstudien eine qualitative Untersuchung der Arbeitsbeziehung vorgenommen und die Unternehmen entsprechend der betriebsspezifischen Muster typisiert.

Exkurs: SAP vor neuer Zeitrechnung[62]

Die Entwicklung beim Software-Konzern SAP AG in Walldorf und St. Leon-Rot zeigen exemplarisch den schwierigen und widersprüchlichen Prozess einer Neuorientierung der Beschäftigten bezüglich ihrer Interessenwahrnehmung. Einen Betriebsrat gab es bislang im Unternehmen nicht. Stattdessen bildeten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eine Arbeitnehmervertretung (ANV), der von der Unternehmensleitung Mitspracherechte vertraglich zugesichert sind, die sich an das BetrVG anlehnen, aber deutlich weniger ausgeprägt sind.

Im März 2006 starteten einige Belegschaftsmitglieder mit Unterstützung der IG Metall eine neue Initiative zur Wahl eines Betriebsrates für die ca. 9.000 Beschäftigten, nachdem in der Vergangenheit einige Versuche gescheitert waren. Dazu luden sie die Belegschaft zu einer Versammlung ein, die über einen Wahlvorstand entscheiden sollte. Begründet wurde dieser Schritt damit, dass die derzeitige Vereinbarung der ANV mit dem Vorstand erheblich weniger Rechte und Ressourcen einräumte, als es bei einer Interessenvertretung in Form eines Betriebsrates der Fall sei[63]. Vorstand und ANV unterstellten den Initiatoren, der IG Metall mit ihrem Vorhaben Einfluss im Unternehmen verschaffen zu wollen und warnten vor Nachteilen für die Standorte, wenn es zur Wahl eines Betriebsrates kommen sollte[64]. Sie riefen die Belegschaft dazu auf, die Wahl eines Betriebsrates abzulehnen. Auf der mit ca. 6.300 der insgesamt 9.000 Beschäftigten sehr gut besuchten Belegschaftsversammlung stimmten nur neun Prozent der Anwesenden (ca. 500 Mitarbeiter) für den Wahlvorschlag[65]. Während die Gegner dies als klare Absage an die Betriebsratsinitiative werteten, beriefen sich die Befürworter auf die 500 Mitarbeiter, denen man den gesetzlichen Anspruch auf einen Betriebsrat nicht per Mehrheitsbeschluss streitig machen könnte. Sie stellten beim Arbeitsgericht Mannheim den Antrag, einen Wahlvorstand einzusetzen, der nun die Wahl eines Betriebsrates vorbereiten und durchführen sollte. Nachdem der Vorstand des Unternehmens festgestellt hatte, dass keine rechtlichen Möglichkeiten bestanden, die Wahl zu verhin-

---

62 Unter dieser und ähnlichen Überschriften berichteten die Medien im Mai und Juni 2006 über die Bestrebungen zur Gründung eines Betriebsrates bei SAP.

63 Die Initiatoren der Betriebsratswahl erstellten eine Gegenüberstellung von Rechten und Pflichten, die sich einerseits aus der Vereinbarung mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und andererseits dem BetrVG ergeben (www.sapler.igm.de).

64 Der Unternehmensgründer Hopp wandte sich in einem offenen Brief an die Mitarbeiter und warnte vor einem „fremdgesteuerten" Betriebsrat. In einem Interview mit dem „Manager Magazin" vom 28.02.2006 drohte er damit, dass insbesondere Softwareunternehmen ihr Hauptquartier schnell verlagern könnten.

65 Insbesondere Gewerkschaftsvertreter führten die Ablehnung des Wahlvorschlags auf die Intervention der Kapitalseite zurück.

dern, hatte er eine Kehrtwende vollzogen und akzeptierte die Betriebsratswahl. Vorstandschef Henning Kagermann in der offiziellen Presseerklärung (14.3.2006) des SAP-Vorstandes: „Wenn es einen Betriebsrat geben muss, dann einen Betriebsrat aus unserer Mitte, der sich unserer besonderen Firmenkultur und unseren Werten verpflichtet fühlt.“ Die ANV hatte die Belegschaft danach zu einer zweiten Versammlung eingeladen, um einen Wahlvorstand wählen zu lassen. Am 21.6.2006 wurde die Wahl durchgeführt, zu der sich zehn Liste mit insgesamt 400 KandidatInnen um die 37 Mandate beworben hatten. Die Liste, auf der die Mitgliedern der ANV kandidierten („Wir für Dich“) wurde mit 16 Sitzen die größte Fraktion. Diese Liste stellte auch die Vorsitzende des neu gewählten Betriebsrates. Von den IG Metallern bei SAP wurde die neue Vorsitzende derweil als Betriebsrätin wider Willen bezeichnet, da sie im Anschluss an die Wahl der Presse erklärte: "Wir sind sehr gut gefahren ohne Betriebsrat - das zeigt die Vergangenheit" (dpa v. 26.7.06.). Die gewerkschaftsnahe Liste „Pro Betriebsrat“ von der die Initiative für die Betriebsratswahl ursprünglich ausging, errang nur drei Mandate (627 Stimmen). Das Ergebnis wurde von ihnen dennoch als Erfolg interpretiert. Auf der Internetseite der IG Metaller bei SAP war nachzulesen: „Halten wir also fest: Das erste Ziel ist erreicht: Die SAP AG hat einen Betriebsrat. Die Zeit des vom Vorstand geduldeten "Pseudo-Betriebsrats" in Gestalt der ANV (das sind die 8 gewählten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat) ist bei der SAP AG abgelaufen.“ (www.sapler.igm.de) Die Gewerkschafter im Betriebsrat wollen sich zunächst darauf konzentrieren Entscheidungsprozesse im Unternehmen für die Belegschaft transparent zu machen und über Hintergründe zu informieren.

3.5. Zusammenfassung

Der umfassende Strukturwandel der Arbeit und ihre Regulierung werden besonders deutlich in Unternehmen, die (a) mit ihren Produkten und Dienstleistungen unmittelbar auf neue, sich rasch verändernde Märkte orientiert sind, (b) einen hohen Grad an Wissensarbeit aufweisen und sich (c) in ihren Arbeitsformen und -kulturen deutlich von traditionellen Industrieunternehmen absetzen. Unternehmen der „New Economy“ lassen sich charakterisieren als Trendsetter innovativer Produkte und Dienstleistungen sowie neuer Arbeitsformen und Regulierungsweisen, die sich durch eine hohe Flexibilität und Innovationsfähigkeit von der übrigen Wirtschaft abheben. Um diese Entwicklungstendenz empirisch untersuchen zu können ist eine Eingrenzung auf jene Branchen und Unternehmen notwendig, in denen die genannten Kriterien exemplarisch anzutreffen sind. Dafür sind Software- und Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche und Unternehmen der Biotechnologiebranche, die durch hochqualifizierte Entwicklungs- und

Dienstleistungsaufgaben geprägt sind, besonders geeignet. Beide Branchen repräsentieren wichtige Zukunftstechnologien.

Infolge von wirtschaftlicher Krise und Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen haben sich seit 2001/02 die Geschäftsgrundlagen für einen Interessenausgleich und damit die Aushandlungsbedingungen der Arbeits- und Leistungsbedingungen stark verändert. Welche Rolle zukünftig kollektive Regelungsformen und Akteure in diesen Branchen einnehmen werden, ist auf der Grundlage der bislang vorliegenden empirischen Untersuchungen unklar und wird von den Akteuren teilweise unterschiedlich eingeschätzt. Einerseits wird das Beharren privilegierter Wissensarbeiter auf individuelle Interessenregulierung festgestellt und andererseits auf die wachsende Zahl von offen ausgetragenen Konflikten und die wachsenden Anzahl gewählter betrieblicher Interessenvertreter verwiesen. Die voneinander abeichenden Ergebnissen lassen sich teilweise durch die unterschiedlichen Anlagen und Perspektiven der Studien erklären. Die unterschiedlichen Einschätzungen können auch ungleiche Entwicklungsprozesse und Lernprozessen widerspiegeln, aber ebenso als widersprüchlichen Erscheinungen in einem Prozess der Neuorientierung von Unternehmen und Belegschaften gewertet werden. Es zeigt sich, dass hier noch erheblicher Klärungsbedarf besteht. Gerade die diagnostizierten Umbruchsituationen machen es notwendig, die Entwicklung der Arbeitsorganisation und Arbeitsregulierung in diesen Branchen empirisch eingehender zu erforschen.

4. Fragestellungen

Verschärfte (internationale) Wettbewerbsbedingungen, der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten, die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungs- und Wissensarbeit sowie die mit diesen Entwicklungen gewachsenen Anforderungen an Flexibilität und intensivierte Marktorientierung wirken sich nachhaltig auf Arbeitsprozesse und deren Regulierung im deutschen System der Arbeitsbeziehungen aus. Tradierte institutionelle Regulierungspraktiken unterliegen einem wachsenden Differenzierungs- und Erosionsprozess, der in der sozialwissenschaftlichen Forschung häufig als „Entgrenzung der Arbeit“ beschrieben wird. Nach dem hier verwendeten theoretischen Ansatz einer „Regulierung von Arbeit“ ist dieser Veränderungsprozess nicht einfach als Verzicht auf Regulierung zu verstehen, sondern als Neukonfiguration der unterschiedlichen Regulierungsformen zu neuen spezifischen Regulierungspraktiken (Holtrup/Mehlis 2004). Neben gesetzlichen Bestimmungen und kollektivvertraglichen Vereinbarungen sind dabei individuelle und informelle Regulierungsformen (implizite Verträge) zu berücksichtigen. Dort, wo eine „Entgrenzung der Arbeit“ zu beobachten ist, erfolgen demnach neue Grenzziehungen und neuartige institutionelle Strukturierungen (vgl. auch

Deiß/Schmierl 2005). Wo diese neuen Grenzen verlaufen und welche neuartigen institutionellen Strukturierungen sich bilden, ist derzeit ebenso offen wie die zukünftige Bedeutung rechtlich definierter institutioneller Regelungspraktiken.

Die Neujustierung von kollektiven und individuellen sowie formellen und informellen Regulierungsformen ist nicht nur auf veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen und gewandelte Anforderungen in der Arbeit zurückzuführen. Der Stellenwert informeller und individueller Regelungsanteile wird auch durch die jeweiligen Möglichkeiten der Beschäftigten beeinflusst, Primärmachtpotentiale gegenüber dem Management zu mobilisieren. Die Funktionalität und Nachhaltigkeit informeller Regulierung ist außerdem von der Fähigkeit der betrieblichen Akteure abhängig, durch Verlässlichkeit und Beständigkeit eine Vertrauenskultur im Unternehmen zu etablieren.

Entgrenzung und neue (potenzielle) Grenzziehungen lassen sich am Beispiel eines zentralen Regelungsinhaltes – der Arbeitszeit – besonders anschaulich verfolgen. Seit den 90er Jahren steht die Gestaltung der Arbeitszeit unter dem Zeichen der Flexibilisierung. Flexible Arbeitszeiten lassen sich primär von Unternehmensinteressen ableiten. Sie kommen aber auch den Beschäftigten entgegen, wenn sich eine bessere Abstimmung mit außerbetrieblichen Zeitanforderungen ergibt. Eine (nahezu) vollständige Anpassung an betriebliche Belange kann für die Mitarbeiter aber auch ein „Arbeiten ohne Ende“ bedeuten. Zudem stehen überlange und ausschließlich an betrieblichen Belangen orientierte flexible Arbeitszeiten im Widerspruch zu lebensweltlichen Orientierungen und subjektiven Interessen der Beschäftigten, die sich je nach biographischer Phase und Lebenslage in wechselnden Präferenzen bezüglich der Länge und Lage von Arbeitszeiten ausdrücken. Mit forcierter Flexibilisierung der Arbeitszeiten wird deren Regulierung zunehmend von der tariflichen auf die betriebliche und individuelle Ebene verlagert. Der Schutz vor den gesundheitlichen und sozialen Folgen überlanger und flexibler Arbeitszeiten durch gesetzliche Bestimmungen und vertragliche Regelungen ist ein zentrales Anliegen kollektiver Interessenvertretungen. Die Gestaltung der Arbeitszeit bewegt sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen dem Schutz durch eine kollektivvertraglich geregelte „kontrollierte Flexibilisierung“ und einer weitgehenden „Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts“, d.h. der Herauslösung der Arbeitszeitgestaltung aus institutionellen und normativen Regulierungen.

Insbesondere Tendenzen einer „Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts“ werfen dabei die Fragen auf, wie zukünftig Arbeitszeit- und Leistungskonflikte zwischen Beschäftigten und Management gelöst werden und ob Arbeit ein verlässliches und verbindliches Zeitmaß erhält. Es stellt sich weiterhin die Frage, ob freiwillige Vereinbarungen zur „Work-Life-Balance“ unter diesen Umständen eine befriedigende Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben gewährleisten können. Andauernde Arbeitszeit- und Leistungskonflikte kön-

nen daher auf einen größeren Bedarf nach verbindlichen formellen Regulierungen hinweisen, die neue Grenzen markieren würden.

High-Tech-Unternehmen der IT- und Biotechnologiebranche sind besonders geeignet die Herausbildung neuer Regulierungspraktiken, neuer Grenzziehungen und neuartiger institutioneller Strukturierungen (oder Wiederbelebung tradierter Regelungsinstitutionen) zu beobachten. Sie repräsentieren nicht nur wichtige technologische Entwicklungen, sondern verkörpern die Wachstumsbereiche Wissens- und Dienstleistungsarbeit par excellence, setzen Leitbilder und bieten somit zahlreiche Anknüpfungspunkte für andere Bereiche und Branchen. Bei den Unternehmen handelt es sich in der Regel um Unternehmensneugründungen oder Ausgründungen von traditionellen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die auf eine vergleichsweise kurze, aber inzwischen durchaus bewegte Geschichte zurückblicken können. Verschärfte Wettbewerbsbedingungen und wirtschaftliche Krisen, aber auch die zunehmende Größe und Komplexität der Unternehmen haben die Geschäftsgrundlagen für den Interessenaustausch in den Unternehmen nachhaltig verändert. Lernprozesse der beteiligten Akteure und die Verarbeitung von Erfahrungen tragen dazu bei eigene Regelungstradition zu begründen. Die können durchaus an tradierte Formen anknüpfen, aber auch davon unabhängig und in anderer Form ausgeprägt werden. Die subjektiven Wertorientierungen und die in der Gründungsphase gewachsene Ausrichtung auf individuell-informelle Konfliktlösung und Regulierung haben die Arbeitsbeziehungen in diesen Unternehmen nachhaltig geprägt. Es ist daher zu erwarten, dass individuelle und informelle Formen weiterhin ein zentraler Bestandteil der Regelungskultur bleiben, die aber sukzessiv durch formellere kollektive Regulierungsformen überlagert oder ergänzt werden, wenn informelle Regulierungsformen (implizite Verträge) ihre Funktionalität einbüßen sollten. Insbesondere in den High-Tech-Unternehmen der IT-Branche sind die Konturen von Arbeitszeitkonflikten inzwischen deutlich geworden. Wie diese Konflikte ausgetragen und geregelt werden, ist hingegen wenig bekannt. Es stellen sich daher die zentralen Fragen:

Welche betrieblichen (Zeit)Arrangements haben sich in diesen High-Tech-Unternehmen herausgebildet? Wie werden sie unterschiedlichen Erwartungen und Interessen von Beschäftigten und Management gerecht? Wie sind kollektivvertragliche mit informellen und individuellen Regelungs- und Beteiligungsformen verzahnt? Welche Bedingungen und Erfahrungen sind bei der Entwicklung der spezifischer Regelungspraktiken entscheidend?

High-Tech-Unternehmen der IT- und Biotechnologiebranche bieten den idealen Nährboden für den von Voß/Pongratz beschriebenen neuen Typus von Arbeitskraft: dem Arbeitskraftunternehmer. Das (idealtypische) Leitbild des Arbeitskraftunternehmers ver-

körpert eine neue Arbeitskultur in den Unternehmen und kündigt eine Veränderung im individuellen und gesellschaftlichen Umgang mit Zeit an. Es stellt sich daher die Frage:

Wo und wie weit hat sich diese Form der Arbeitskraftnutzung und des Zeitmanagements durchgesetzt und wie wirkt sich das auf die Regulierungspraxis aus?

C. Forschungskonzept, Methoden und empirische Basis

1. Konzeptioneller Rahmen und Untersuchungsdimensionen

Die bisherigen Betrachtungen machen deutlich, dass eine Analyse der „Regulierung von Arbeit“ nicht auf die vertraglich festgeschriebenen Aspekte des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern begrenzt bleiben darf. Vielmehr zeichnen sich Regulierungspraktiken durch variierende Konfigurationen gesetzlicher, kollektivvertraglicher, einzelvertraglicher und informeller Regelungen aus, die sich von variablen Kontextbedingungen ableiten lassen (vgl. Teil B: Kapitel 1.2. u. 1.3.). Eine Analyse der Regulierung von Arbeit muss daher neben den unmittelbaren Vertrags- und Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Käufern von Arbeitskraft – den konkreten Regulierungspraktiken – die Entstehungsbedingungen und Entwicklungsdynamiken der Regulierung von Arbeit einschließen.

Der konzeptionelle Rahmen der hier vorgelegten empirischen Untersuchung knüpft an ein Modell der Arbeitsregulierung und der Arbeitsbeziehungen an, das in der Forschungseinheit „Wandel der Arbeitsgesellschaft“ (FeA) am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen Konturen gewann und dessen argumentative Darstellung und Ausarbeitung im IAW-Arbeitspapier 5 (Holtrup/Mehlis 2004) vorliegt. Das Modell soll die Komplexität von Arbeitsregulierung erfassen und Anknüpfungspunkte für die Analyse unterschiedlicher Veränderungsdynamiken bieten[66]. Das folgende Kapitel (1.1.) beschriebt das FeA-Modell. Eine Spezifizierung der für die Untersuchung relevanten Untersuchungsdimensionen stellt das Kapitel 1.2. vor.

1.1. Ein analytisch-deskriptives Modell der Arbeitsregulierung

Unter dem Begriff „Regulierung von Arbeit“ werden im FeA-Modell die Steuerungsmechanismen und Aushandlungsprozesse von Erwerbsarbeitsverhältnissen zusammengefasst. Die Regulierung von Arbeit bildet somit den wesentlichen Gegenstand des *Systems der Arbeitsbeziehungen*, das in umfassendere gesellschaftliche Rahmenbedingungen eingebettet ist. Ein wichtiges Element ist hierbei die grundlegende

---

[66] Das Modell wurde entwickelt, um die unterschiedlichen empirischen Vorhaben im Forschungsverbund „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster der Arbeit“ anzuleiten und zu strukturieren.

Wirtschafts- und Sozialordnung sowie die politische Verfassung der Gesellschaft, die als *politisch-ökonomische Struktur* bezeichnet werden. Sie wird geprägt durch makroökonomische und politische Steuerungsmechanismen, an denen die relevanten gesellschaftlichen Gruppen und Verbände im Rahmen eines korporatistischen Politikkonzepts beteiligt sind. Das zweite Element der gesellschaftlichen Einbettung des Systems der Arbeitsbeziehungen stellt die *sozio-kulturelle Struktur* dar. Sie bezieht sich vornehmlich auf solche Rahmenbedingungen, die in einem lediglich indirekten Verhältnis zur Regulierung von Arbeit stehen, gleichwohl aber auf sie einwirken und von ihr beeinflusst werden. Dies sind vor allem die grundlegenden Wert- und Orientierungsmuster, aus denen sich sowohl die Bedeutung von Erwerbsarbeit als auch spezifische Solidaritäts- und Gerechtigkeitsvorstellungen ableiten. Unter der sozio-kulturellen Struktur werden zudem die Formen der privaten Lebensführung und die Gestalt von Geschlechterverhältnis und Haushaltsarrangement subsumiert. Die politisch-ökonomische und die sozio-kulturelle Struktur stehen in einem engen Verhältnis und prägen das System der Arbeitsbeziehungen.

Das System der Arbeitsbeziehungen wiederum ist in die Dimensionen *arbeitsbezogene Basisinstitutionen*, *Regulierungskontexte* und *Regulierungspraktiken* unterteilt.

Unter dem Begriff der *arbeitsbezogenen Basisinstitutionen* sind die Tarifautonomie, die Betriebsverfassung und das System der sozialen Sicherung zusammengefasst. Sie sind das Resultat früherer Konflikte und politischer Aushandlungen und bilden nunmehr als rechtliche Vorgaben den überregionalen und branchenübergreifenden Rahmen für die Aushandlung arbeitsbezogener Interessen. Die arbeitsbezogenen Basisinstitutionen sind in dem Modell einerseits Strukturmerkmal für die Regulierungspraktiken[67]. Andererseits trägt der Bedeutungsverlust und -wandel, den die Basisinstitutionen durch die Erosion des Flächentarifvertrages und der Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen erfahren, dazu bei, dass ihre Konturen als prägende strukturelle Gestaltungsmerkmale unschärfer werden.

Als *Regulierungskontext* werden die konkreten Umgebungsbedingungen bezeichnet, innerhalb derer sich die Regulierung von Arbeit vollzieht[68]. Er umfasst u.a. die markt- und produktspezifischen betrieblichen Anforderungen (z.B. Technisierungsgrad,

---

67 Auch dort, wo Tarifverträge und Betriebsverfassung nicht genutzt werden, haben die Akteure die Möglichkeit, bei Bedarf auf die in den Basisinstitutionen angelegten Gestaltungsoptionen zurück zu greifen (Sekundärmacht).

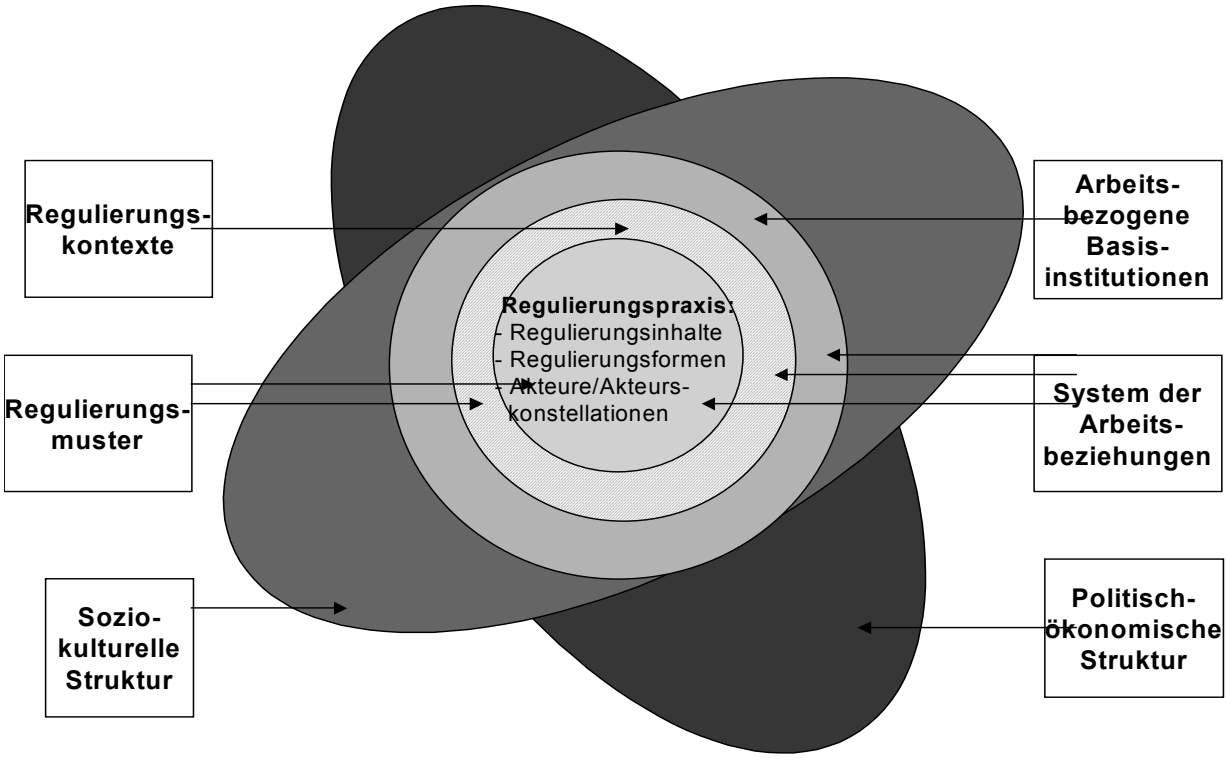
68 Auch die sozio-kulturelle und die politisch-ökonomische Struktur sowie die arbeitsbezogenen Basisinstitutionen sind Kontextbedingungen der Arbeitsregulierung. Die begriffliche Unterscheidung soll aber die allgemeinen von den spezifischen und konkreten Kontextbedingungen trennen. Die allgemeinen gesellschaftlichen Strukturen, in die das System der Arbeitsbeziehungen eingebettet ist, haben daher den Status von „Kontextbedingungen der Kontextbedingungen".

Qualifikationsniveau, Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen), die Art und das Ausmaß betrieblicher Kontrolle und Steuerung sowie die daraus resultierenden spezifischen Formen der Arbeitsgestaltung, der Nutzung von Arbeitskraft und die jeweiligen Unternehmenskulturen und betrieblichen Sozialordnungen. Ferner lassen sich sowohl die konkreten Interessen der Inhaber und Shareholder am Betriebsergebnis, als auch die der Beschäftigten, an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen und der Beteiligung am Ergebnis, unter dem Begriff Regulierungskontext zusammenfassen.

Die konkrete Ausprägung der Regulierung von Arbeit findet ihren Ausdruck in der *Regulierungspraxis*. Die *Regulierungspraxis* stellt das jeweilige Arrangement von *Regulierungsinhalten*, *Regulierungsformen* und *Akteuren* dar.

In der folgenden Abbildung ist das FeA-Modell schematisch dargestellt.

Abb. 7: Analytische Dimensionen und gesellschaftliche Einbettung des Systems der Arbeitsbeziehungen



Quelle: Holtrup/Mehlis 2004: 17

Die *Regulierungsinhalte* sind variabel und ihr Spektrum reicht von Einkommens- und Arbeitszeitfragen über die konkreten betrieblichen Arbeitsbedingungen und der Partizipationschancen bis hin zum Komplex sozialer Sicherung. Neben den Regulierungsinhalten stellen die jeweiligen *Regulierungsformen* die zweite konstitutive analytische Säule der *Regulierungspraxis* dar. Begrifflich unterscheiden lassen sich dabei innerhalb dieser Regulierungspraxen Elemente „formeller Regulierungen", die sich in Gesetzes- oder Vertragsform auf der staatlichen, der überbetrieblich-tariflichen, der betrieblichen und der individuellen Regulierungsebene verorten lassen. Auf den unterschiedlichen Ebenen lassen sich des weiteren informelle Regulierungen (implizite Verträge) finden, die in spezifischen Funktionsverhältnissen zu den formellen Regulierungen stehen[69].

Für die Regulierungspraxis haben schließlich auch die *Akteure und Akteurskonstellationen* eine entscheidende Bedeutung. Neben den unmittelbaren Parteien des Arbeitsverhältnisses, den einzelnen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, spielen die kollektiven Akteure eine wichtige Rolle. Dies können Betriebsräte, Gewerkschaften oder andersartige Interessensgruppen und Interessenvertreter auf Seiten der Arbeitnehmer sein. Auf der Gegenseite sind dies diverse Zusammenschlüsse der Arbeitgeber. Des weiteren sind öffentlich-rechtliche Institutionen wichtige Akteure im System der Arbeitsbeziehungen. Auch die Anteilseigner, die privaten und institutionellen Shareholder sowie die Medien, spielen eine bedeutende Rolle.

In einem weiteren Schritt ist empirisch zu klären, in wie weit unterschiedliche Regulierungspraktiken mit bestimmten Regulierungskontexten korrelieren und sich zu charakteristischen *Regulierungsmustern* typisierend zusammenfassen lassen.

1.2. Untersuchungsdimensionen

Der umfassende Strukturwandel der Arbeit und ihrer Regulierung ist am Beispiel von IT-Dienstleistungs-, Software- und Biotechnologieunternehmen besonders deutlich zu beobachten. Mit ihren Produkten und Dienstleistungen sowie den Arbeitsformen, die ein hohes Maß an Wissen, Innovationsfähigkeit und Flexibilität erfordern, setzen sich diese Unternehmen von den traditionellen Industrien und Dienstleistungsbranchen ab. Gleichzeitig werden in diesen Unternehmen durch veränderte Wettbewerbsbedingungen und Unternehmensstrukturen bislang dominante informelle Regulierungsstrukturen (implizite Verträge) in Frage gestellt. Die veränderten Geschäftsgrundlagen für einen Interessen-

---

69 So lassen sich informelle Regulierungen, welche die formellen Regulierungsvorgaben konkretisieren, von solchen unterscheiden, die eine Abweichung von formellen Regulierungen bedeuten, oder von solchen, die fehlende formelle Regulierungen ersetzen.

austausch zwischen Unternehmensleitungen und Beschäftigten lösen in den Belegschaften einen Neuorientierungsprozess bezüglich einer effektiveren Interessenvertretung aus (vgl. Teil B. Kapitel 3.3. u. 3.4.). Das Untersuchungsfeld ist daher besonders geeignet, einen Wandel der Arbeit und ihrer Regulierung empirisch zu erfassen und zu untersuchen.

Es zeigt sich, dass für die Analyse des Wandels der Regulierung von Arbeit neuartige und veränderte Regulierungskontexte eine entscheidende Rolle einnehmen. Die vorliegende empirische Studie fokussiert daher auf die Rahmenbedingungen und Gestaltungsmerkmale (Regelungskontexte) moderner Wissens- und Dienstleistungsarbeit und deren Auswirkungen auf die betriebliche Regulierung von Beschäftigungsverhältnissen (Regulierungspraxis).

Als unternehmens- und arbeitsbezogene Regulierungskontexte sind folgende Untersuchungsdimensionen relevant:

- Wettbewerbsbedingungen und wirtschaftliche Entwicklung: Verschärfte Wettbewerbsbedingungen, wirtschaftliche Krisen sowie stark gewachsene Unternehmen stellen den Interessenaustausch zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten vor neue Anforderungen.
- Arbeitsanforderungen und Arbeitsorganisation: Einerseits verleihen Qualifikations- und Flexibilitätsanforderungen den Beschäftigten ein hohes Maß an Autonomie. Andererseits schränken Managementstrategien einer indirekten Steuerung die individuellen Gestaltungsspielräume der Beschäftigten ein. Fremdbestimmung und Selbststeuerung von Arbeitsprozessen stellen Beschäftigte in der Wissensarbeit vor widersprüchliche Anforderungen.
- Managementstrategien und Unternehmenskultur: Art und Umfang der Information und Beteiligung der Beschäftigten durch das Management beeinflussen die Akzeptanz der Unternehmenspolitik und die Vertrauenskultur im Unternehmen.

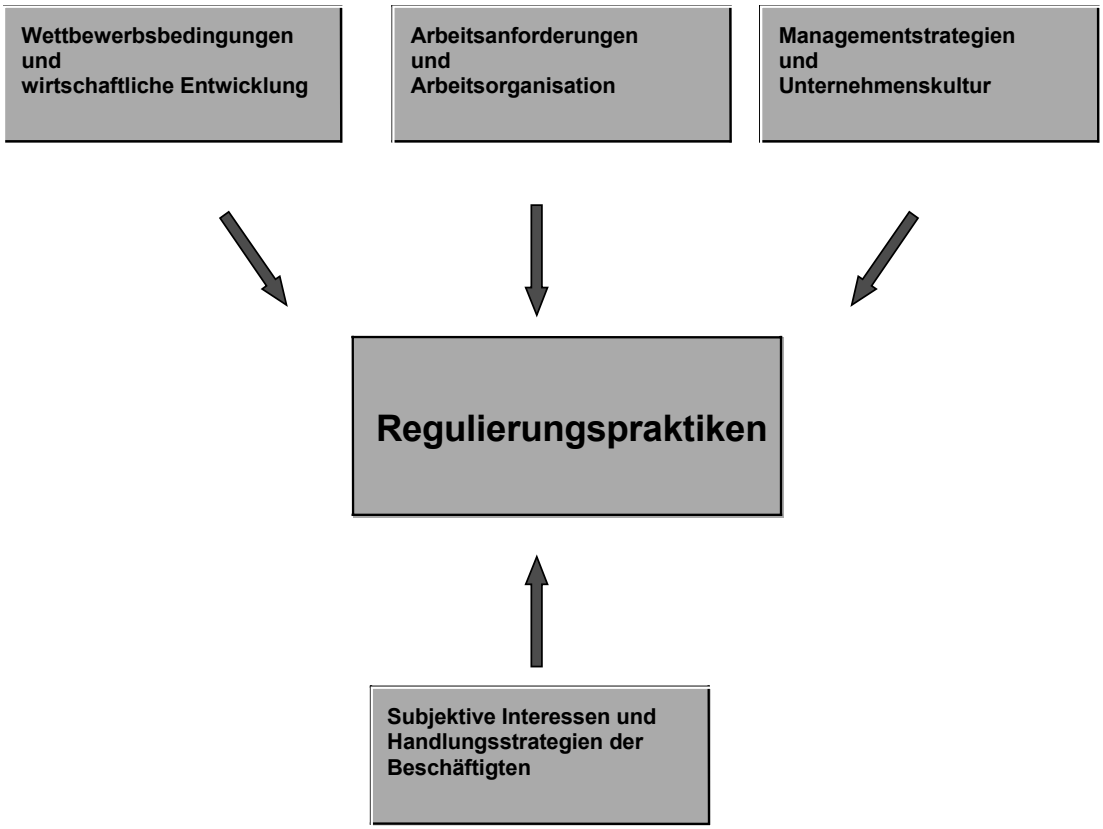
Die subjektiven Interessen und die Handlungsstrategien der Beschäftigten bilden einen weiteren zentralen Regulierungskontext. Als Untersuchungsdimensionen bieten sich dabei jeweils folgende an:

- Subjektive Interessen der Beschäftigten: Subjektive Interessen, die sich aus der jeweiligen Lebenslage und Lebensführung, aber auch aus den Ansprüche an die Arbeit ergeben, sind ein inhärentes Moment des Arbeitsprozesses und lassen Rückschlüsse auf die Bildung der (zukünftigen) Arrangements zu.
- Handlungsstrategien und Optionen der Beschäftigten: Die Primärmacht- und Sekundärmachtpotentiale, die Beschäftigte mobilisieren können und wollen, beeinflussen die Regulierungsform nachhaltig.

Die Regulierungspraktiken in den ausgewählten Unternehmen sind die zweite wichtige Untersuchungsebene. Die spezifischen Praktiken werden aufgeschlüsselt, ihrer Funktionsweisen sowie ihre Entstehungsgeschichten und -bedingungen analysiert. Es ist zu überprüfen, wie sich die Kontextbedingungen auf Formen und Inhalte der Arbeitsregulierung auswirken und welche Akteure an den Aushandlungsprozessen beteiligt sind. Kurz: Welche Regulierungskontexte korrelieren mit bestimmten Regulierungspraktiken und lassen sich zu typischen Muster zusammenfassen (Regulierungsmuster).

Das folgende Schaubild (Abb. 8) stellt die Beziehung zwischen den untersuchten Regulierungskontexten (unabhängige Variablen) und Regulierungspraktiken (abhängige Variable) schematisch dar.

Abb. 8: Konzeptioneller Rahmen und Untersuchungsdimensionen



Die in dem FeA-Modell aufgeführten Ebenen *politisch-ökonomische Struktur*, *sozio-kulturelle Struktur* sowie die *arbeitsbezogenen Basisinstitutionen* werden in dieser empirischen Untersuchung nicht systematisch erfasst, sind aber für die Interpretation

der Ergebnisse durchaus relevant. Insbesondere vom Stellenwert der *arbeitsbezogenen Basisinstitutionen* in den jeweiligen Regulierungspraktiken lassen sich Hinweise auf deren Nachhaltigkeit als prägende strukturelle Gestaltungsmerkmale im System der Arbeitsbeziehungen ableiten. Auch die subjektiven Interessen und Handlungsstrategien der Beschäftigten geben Einblicke in Werte und Orientierungen, die beispielsweise die Lebensführung sowie Gerechtigkeits- und Solidaritätsvorstellungen betreffen und in Wechselbeziehung zu der Ebene der „soziokulturelle Struktur" stehen.

2. Untersuchungsmethoden

Die Studie ist als eine explorative, qualitative Untersuchung konzipiert, die Erkenntnislücken über Entstehungsbedingungen, Konfiguration und Funktionsweise spezifischer Regelungspraktiken schließen soll. Sie kann im statistischen Sinne somit nicht als repräsentativ gelten, sondern dient zur Sondierung eines Feldes, dessen Erforschung sich erst in den Anfängen befindet.

Feldzugang in IT- und Biotechnologieunternehmen

In einem ersten Schritt wurden Recherchen im Internet sowie in einschlägigen Firmen- und Branchenverzeichnissen durchgeführt, um geeignet erscheinende Unternehmen herauszufiltern. Bei Geschäftsleitungen und Betriebsräten (sofern vorhanden) von ca. 40 ausgewählten Unternehmen wurde in einem zweiten Schritt schriftlich um ein Experteninterview angefragt. Da nur aus einem Unternehmen eine schriftliche Zusage erfolgte, wurden in einem dritten Schritt alle potentiellen Gesprächspartner zusätzlich telefonisch kontaktiert. Der Zugang gestaltete sich insgesamt sehr schwierig. Zum einen verhielten sich viele Unternehmensleitungen ablehnend, weil sie mit einem Interview keinen materiellen Nutzen für den Betrieb verbinden konnten. Zum anderen bekamen wir in den Telefongesprächen den Eindruck, dass ein großer Teil der Unternehmensleitungen Betriebsfremden keine tiefer gehende Einblicke in Firmeninterna geben wollte.[70] In acht Unternehmen konnten die Unternehmensleitungen dennoch für ein

[70] Über die Gründe kann an dieser Stelle nur spekuliert werden. Möglicherweise waren Spannungen und Auseinandersetzungen in den Unternehmen der Grund für die Zurückhaltung des Managements, das keine kritischen Töne über die Firma nach außen dringen lassen wollte. Bei den angeschriebenen Betriebsräten war das Entgegenkommen hingegen deutlich größer. Den direkten Zugang zu den Mitarbeitern konnten sie allerdings nicht verschaffen. Dafür war das Einverständnis der Unternehmensleitungen nötig.

Interview gewonnen werden und sie unterstützten das Forschungsprojekt auch bei der Durchführung von Interviews mit den Mitarbeitern.

Qualitative Datenerhebung

Die empirische Basis bilden problemzentrierte Interviews (Witzel 1985) mit Vertretern des Managements, des Betriebsrates (sofern vorhanden) und mit Beschäftigten. Die Form des problemzentrierten Interviews erlaubt eine narrative Gesprächssituation, in der die Interviewten ihre Einstellungen, Beweggründe und Deutungen frei und in die Tiefe gehend artikulieren können. Interviewleitfäden[71] lieferten die Impulse für die Befragung und steckten das Terrain des Erkenntnisinteresses ab. Die Fragen aus dem Leitfaden wurden nicht schematisch in einer vorgegeben Reihenfolge abgearbeitet, sondern orientierten sich flexibel am jeweiligen Gesprächsverlauf. Damit haben die Befragten die Gelegenheit, den Verlauf des Interviews aktiv mitzugestalten, statt passiv auf vorgegebene Fragen zu reagieren. Das hat den Vorzug, dass die Befragten die Interviewsituation nicht als fremdbestimmt betrachten, sondern ein eigenes Interesse an der Klärung offener Fragen entwickeln[72]. Dadurch entstand eine angenehme und offene Gesprächsituation, in der vertiefende Erkenntnisse über betriebliche und persönliche Besonderheiten und Zusammenhänge gesammelt werden konnten.

Im Zeitraum von Juni 2004 bis Februar 2005 wurden insgesamt 41 Personen befragt. Darunter waren 9 Vertretern des Managements, 4 Betriebsräte und 28 Beschäftigte. Die leitfadengestützten Befragungen hatten eine durchschnittliche Dauer von 90 Minuten und wurden, bis auf zwei Ausnahmen, im Betrieb während der Arbeitszeit durchgeführt. Die Interviews wurden akustisch aufgezeichnet und durch Gedächtnisprotokolle vervollständigt, wenn sich aus Gesprächen im Anschluss an das „offizielle“ Interview weitere Erkenntnisse erschlossen. Ergänzend zu den Interviews wurden Betriebsvereinbarungen, Unternehmensleitbilder und Geschäftsberichte ausgewertet.

Auswertung

Da keine Mittel für die Fremdvergabe der Transkription von Interviewmitschnitten zur Verfügung standen und der zeitliche Aufwand für die Aufbereitung der Interviews begrenzt werden sollte, wurden sie in einem ersten Aufbereitungsschritt direkt „ab Band“

---

71 Für die Interviews mit Managementvertretern, Betriebsräten und Beschäftigten wurden unterschiedliche Gesprächsleitfäden benutzt.

72 In mehreren Fällen haben sich die Interviewpartner im Anschluss an das Gespräch beim Interviewer ausdrücklich bedankt, weil das Interview ihnen den Raum gab, wichtige Aspekte ihres Arbeits- und Lebensumfeldes (kritisch) zu reflektieren und so mehr Klarheit über ihre eigene Situation zu erlangen.

paraphrasiert. So konnte bereits im ersten Aufbereitungsschritt eine interpretative Reduktion (Lamnek 1995: 107ff) vorgenommen werden. Durch die digitale Aufzeichnung der Interviews ist es zudem möglich, ohne Suchaufwand die originalen Interviewpassagen durch den Zeitindex der paraphrasierten Abschnitte zu lokalisieren[73]. Die Vorzüge dieses Verfahrens liegen nicht allein in der Einsparung von Zeit und finanziellen Mitteln. Werden Interviews und deren primäre Aufbereitung von der gleichen Person durchgeführt, erschließen sich dem Projektbearbeiter große Detailkenntnisse über das Material und die interviewten Personen.

Die paraphrasierten Texte sind durch ein am theoretischen Konzept abgeleitetes Kategoriensystem kodiert, so dass die Auswertungstexte sich leichter thematisch zusammenzufassen, verdichten, typisieren und interpretieren lassen.

3. Untersuchungssample

Auswahlkriterien

Für die Studie wurden sechs Unternehmen der IT-Branche und zwei Unternehmen der Biotechnologiebranche[74], in denen hochqualifizierte Entwicklungs- oder Dienstleistungsaufgaben dominieren, untersucht. Mit der Auswahl ist keine Gegenüberstellung der Branchen beabsichtigt[75], sondern es sollen Differenzierungen im Bereich moderner Wissensarbeit ermöglicht werden. Es wird den unterschiedlich stark ausgeprägten Ausrichtungen der Unternehmen auf Dienstleistungs- oder Entwicklungsaufgaben ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Unabhängig von der jeweiligen Branche haben jeweils vier der ausgewählten Unternehmen ihren Schwerpunkt entweder im Dienstleistungsbereich (IT-Dienstleister) oder im Bereich der Forschung und Entwicklung (F+E der Biotechnologie; IT- Unternehmen, die Software entwickeln). [76]

---

73 Dies erleichtert auch die Suche nach passenden Zitaten, um die Forschungsergebnisse zu illustrieren.

74 Die Unternehmen sind in Bremen (1), Hamburg (1), Hessen (1), Niedersachsen (1), Nordrhein-Westfalen (3), und Sachsen (1) angesiedelt.

75 Eine Gegenüberstellung macht schon deshalb wenig Sinn, da die Biotechnologiebranche im Vergleich mit der IT-Branche sehr klein ist und hier auch nur durch zwei Firmen repräsentiert wird.

76 Eine Differenz zwischen den Branchen, die aber in der empirischen Untersuchung unberücksichtigt bleibt, lässt sich in der Qualifikations- und „Produktions"struktur der ausgewählten Unternehmen beobachten. Während in den IT-Unternehmen, bis auf das Verwaltungspersonal, nahezu ausschließlich hochqualifizierte Beschäftigte anzutreffen sind, existieren in den unter-

Kleinstbetriebe haben allgemein – unabhängig von der Branche – kaum institutionelle, kollektive Regelungsformen (z.B. Betriebsräte) ausgebildet, sondern sind im besonderen Maße durch informelle Strukturen geprägt. Es erschien daher wenig sinnvoll, Kleinstbetriebe im Sample zu berücksichtigen, wenn sich der Fokus der Untersuchung auf die Veränderung der Arbeitsregulierung richtet. Dennoch muss Unternehmensgröße als wichtige Determinante der Komplexität von Regelungsstrukturen berücksichtigt werden. In dieser Studie wird daher eine grobe Differenzierung in kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) einerseits und Großunternehmen andererseits vorgenommen. Als KMU sind hier Unternehmen definiert, deren Belegschaftsstärke zwischen 100 und 300 Mitarbeitern beträgt. Großunternehmen haben nach der hier vorgenommenen Definition mehr als 500 Beschäftigte.

Neben einer Mindestgröße (100 Mitarbeiter) ist das Alter der Unternehmen ein weiteres Auswahlkriterium. Unternehmen in der Start-up-Phase gelten zwar als besonders experimentierfreudig, bilden aber erst aufgrund ihrer gemachten Erfahrungen spezifische Regulierungspraktiken heraus, die für die Untersuchung besonders interessant sind[77].Die Untersuchung konzentriert sich daher auf Unternehmen, die bereits ihre Gründungsphase hinter sich gelassen haben.

Die untersuchten Unternehmen

Vier der ausgewählten Unternehmen stammen aus dem Segment IT-Dienstleistungen und zwei aus dem Segment Softwareentwicklung der IT-Industrie. Zwei weitere Unternehmen sind der Biotechnologiebranche zuzuordnen.

---

suchten Biotechnologieunternehmen neben der Forschungs- und Entwicklungsabteilung jeweils ein größerer Laborbetrieb bzw. ein Produktionsbetrieb. Dort werden die entwickelten Produkte gefertigt bzw. die entwickelten Verfahren im Laborbetrieb als Dienstleistung angeboten. Im Laborbetrieb und in der Produktion sind überwiegend Beschäftigte mit dualer Berufsausbildung angestellt, die in dieser Studie unberücksichtigt bleiben.

77 Die empirischen Belege, die Boes/Baukrowitz in ihrer Studie über die Arbeitsbeziehungen in der IT-Branche vorgelegt haben (2002), stützt die angeführten Auswahlkriterien. Sie unterscheiden in Ihrem Sample drei Gruppen: Die ehemals fordistischen Unternehmen, die in ihrer Struktur und charakteristischen Arbeitsbeziehung den tradierten Industrieunternehmen sehr nahe kommen. Die „Start-up-Unternehmen“, die noch wenig festgelegt sind und deren Entwicklungstrend sich höchstens erahnen lässt. Und die Lack-Turnschuh-Unternehmen, die sich sowohl hinsichtlich ihrer Arbeitsorganisation als auch in der Arbeitsbeziehungen von den ehemals fordistischen Unternehmen unterscheiden. Wie der Name schon andeutet ist in diesen Unternehmen sowohl eine Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien und großen Anteilen an Selbstorganisation anzutreffen (Turnschuh), als auch eine fortschreitende Professionalisierung und Formalisierung (Lack). Das zugrunde gelegte Auswahlkriterium zielt demnach auf die Gruppen der Lack-Turnschuh-Unternehmen und der ehemals fordistischen Unternehmen.

Unternehmen A wurde 1989 gegründet und bietet IT-Dienstleistungen im Bereich Beratung und Systemintegration an. Das Unternehmen ist bis zur Krise in der IT-Branche 2001/2002 kontinuierlich gewachsen. Seitdem hat die Mitarbeiterzahl geringfügig abgenommen und beträgt derzeit 250 Mitarbeiter. Der Akademikeranteil liegt bei 90 Prozent.

Unternehmen B wurde 1990 als Gemeinschaftsunternehmen mehrerer großer Software- und Hardwareanbieter der IT-Industrie gegründet. Es bietet IT-Dienstleistungen im Bereich Beratung, Systemintegration, Hosting und Support an. Im Unternehmen haben seit der Gründung mehrmals die Eigentumsverhältnisse gewechselt. Die Unternehmensstrukturen wurden durch zahlreiche Fusionen häufig umgekrempelt. Das untersuchte Unternehmen ist inzwischen Dienstleistungsstandort eines Branchenriesen. Trotz Entlassungen nach dem wirtschaftlichen Einbruch 2001/2002 und den zahlreichen Fusionen arbeiten derzeit noch 550 Mitarbeiter am Standort. Der Akademikeranteil liegt hier bei ca. 85 Prozent.

Unternehmen C ist ebenfalls im Marktsegment der IT-Dienstleistungen aktiv und bietet seinen Kunden ganzheitliche IT-Infrastrukturlösungen (Beratung, Implementierung, Betreuung) an. Das Unternehmen wächst seit seiner Gründung im Jahr 1994 kontinuierlich. Die Firma beschäftigt zur Zeit 250 Mitarbeiter, von denen ca. 80 Prozent Akademiker sind.

Unternehmen D hat sich auf IT-Lösungen für den Öffentlichen Dienst spezialisiert. Zunächst als Landesamt 1968 gegründet, war es für Entwicklung, Betrieb und Betreuung der IT-Infrastruktur im Öffentlichen Dienst des Bundeslandes zuständig. In den 1990er Jahren wurde das Unternehmen zunächst zum Eigenbetrieb des Landes umstrukturiert und im Jahr 2000 als Gemeinschaftsunternehmen des Landes und eines großen IT-Dienstleisters endgültig privatisiert und in eine GmbH umgewandelt. Der größere Teil der etwa 150 Mitarbeitern hat keinen akademischen Abschluss.

Unternehmen E ist das jüngste und kleinste Unternehmen im Sample. Das Unternehmen wurde 1998 von mehreren Wissenschaftlern aus dem universitären Bereich gegründet und ist im Segment der „roten“ Biotechnologie aktiv. Etwa 100 Beschäftigte sind dort tätig, von denen etwa die Hälfte in einem angegliederten Laborbetrieb arbeiten. Dort werden für Kunden Testreihen mit den selbst entwickelten Verfahren als Dienstleistung angeboten. Im Bereich der Forschung und Entwicklung (F+E) beträgt der Akademikeranteil 100 Prozent.

Unternehmen F entwickelt spezielle Soft- und Hardware für Labor- und Forschungseinrichtungen. Seit seiner Gründung im Jahr 1987 ist das Unternehmen wirtschaftlich sehr erfolgreich und bietet den Beschäftigten sehr stabile Arbeitsverhältnisse. In der Firma sind 140 Mitarbeiter beschäftigt, von denen ca. 90 Prozent einen akademischen Abschluss haben.

Unternehmen G wurde bereits 1969 gegründet. Das Kerngeschäft des international operierenden Unternehmens besteht in der Entwicklung von Standardsoftware. Lange Boomphasen aber auch wirtschaftliche Krisen haben das Unternehmen geprägt. Am untersuchten Stammsitz des Unternehmens sind derzeit 650 Mitarbeiter tätig, von denen 60 Prozent Akademiker sind.

Unternehmen H ist ein Mischkonzern, dessen Biotechnologiesparte als weitgehend selbstständiger Unternehmensteil agiert. Das Kerngeschäft in diesem Unternehmensteil bildet die „weiße“ Biotechnologie. Das Unternehmen kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Selbst die Anfänge in der Biotechnologie lassen sich bereits auf die 1920er Jahre datieren. Die Biotechnologiesparte ist allerdings seit 1990 sprunghaft expandiert und erwirtschaftet inzwischen die Hälfte des Konzernumsatzes. Insgesamt arbeiten 650 Mitarbeiter in dem Bereich. Davon sind 120 Mitarbeiter in der F+E tätig, die überwiegend akademische Abschlüsse haben.

Tabelle 7: Unternehmenssample

Unternehmen	A	B	C	D	E	F	G	H
Unternehmens-größe	"KMU"	"Groß"	"KMU"	"KMU"	"KMU"	"KMU"	"Groß"	"Groß"
Gründung/ Aus-gründung	1989	1990	1994	1968	1998	1987	1970	Seit 1990 expandiert
Branche	IT	IT	IT	IT	Bio-Tech	IT	IT	Bio-Tech
Aufgaben-schwerpunkt	Dienstl.	Dienstl.	Dienstl.	Dienstl.	F+E Labor	Software-entwickl.	Software-entwickl.	F+E Produktion
Betriebsrat	____	ja	____	ja	____	____	ja	ja
Tarifbindung	____	____	____	ja	____	____	____	ja

Die Unternehmen „A“, „C“, „E“ und „F“ hatten zum Untersuchungszeitpunkt weder Betriebsrat noch andere Formen einer betrieblichen Interessenvertretung (z.B. Round Tables). Zwei Unternehmen („B“ und „G“) verfügen über einen Betriebsrat, haben aber keinen Tarifvertrag. Zwei weitere Unternehmen („D“ und „H“) verfügen über einen Betriebsrat und sind tarifgebunden.

In zwei Fallunternehmen („D“ und „H“) sind die Unternehmens- und Mitbestimmungsstrukturen stark von der traditionellen Industrie- und Dienstleistungsbranche geprägt. Sechs Firmen entstammen Bereichen, die eine geringe Bindung an diese traditionellen Bereiche aufweisen[78].

Sozialprofil der befragten Mitarbeiter

Um unterschiedliche biographische Phasen der Beschäftigten besser abbilden zu können, wurde eine möglichst breite Streuung beim Alter angestrebt. Allerdings bilden Beschäftigte über 50 Jahre in der Branche eine Ausnahme und sind daher im Sample (2) kaum anzutreffen. Der überwiegende Teil der Befragten (20) war zum Interviewzeitpunkt zwischen 35 und 50 Jahre, sechs Beschäftigte waren unter 35 Jahre alt. Ein Drittel der befragten Beschäftigten sind Frauen. Über die Hälfte der befragten Beschäftigten (15) haben Kinder im betreuungsintensiven Alter (unter 12 Jahre). Davon leben 13 in einer Paarbeziehung und lediglich zwei Frauen sind alleinerziehend. Die Gruppe der Beschäftigten mit Kindern ist insbesondere bei Fragen zur Bewältigung unterschiedlicher Anforderungen aus der Arbeit und der Familie hoch relevant. Bis auf fünf Beschäftigte hatten alle einen Hochschul-, bzw. Fachhochschulabschluss (vgl. Tabelle 8).

[78] Angelehnt an die Studie von Boes/Baukrowitz (2002) lassen sich die hier ausgewählten Unternehmen den Kategorien „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ („A“, „B“, „C“, „E“, „F“ und „G“) und „ehemals fordistische Unternehmen“ („D“ und „H“) zuordnen.

Tabelle 8: Sozialprofil der befragten Beschäftigten

Beschäftigte	Geschlecht	Alter	Familienstand Lebensform	Kinder	Bildungs-abschluss	Tätigkeit	Firmenzu-gehörigkeit (in Jahren)	Berufser-fahrungen (in Jahren)
B.1	m	29	Partnerschaft	keine	FH	IT-Dienstleistung Consulting	4	4
B.2	m	44	Verh.	2 (9+3,5 J.)	Uni	IT-Dienstleistung Consulting	14	19
B.3	m	32	Verh.	2 (3 + 1 J)	Uni	IT-Dienstleistung Systembetreuung	5	5
B.4	m	32	Partnerschaft	Keine	FH	IT-Dienstleistung Consulting	5	8
B.5	w	33	Verh.	2 (5 + 3 J.)	FH	IT-Dienstleistung Kundenservice	9	9
B.6	w	36	Led. Alleinerziehend	1 (10 J.)	Uni	IT-Dienstleistung Kundenservice	2	7
B.7	w	40	Verh.	1 (10 J.)	Uni	IT-Dienstleistung Kundenservice	14	16
B:8	m	49	Verh.	1 (16 J.)	FH	IT-Dienstleistung Consulting	1	16
B.9	m	50	Led.	keine	Uni	IT-Dienstleistung Systembetreuung	4	20
B.10	m	47	Verh.	1 (9 J.)	Uni	IT-Dienstleistung Consulting	4	20
B.11	m	40	Verh.	1 (6 J.)	Uni	IT-Dienstleistung Consulting	2	11
B.12	m	43	Gesch.	1 (12 J.)	Abi	IT-Dienstleistung Consulting	8	8
B.13	w	39	Verh.	keine	Uni	Softwareentwicklung	13	13
B.14	m	28	Partnerschaft	keine	Abi	Softwareentwicklung Systembetreuung	7	7
B.15	m	44	Verh.	2 (4 +7 J.)	Uni	Softwareentwicklung	16	16
B.16	w	39	Led. Alleinerziehend	1 (6 J.)	MR	Softwareentwicklung Vertrieb	10	16
B.17	m	39	Partnerschaft	1 (14 J.)	Uni	Softwareentwicklung	6	6
B.18	m	36	Led.	Keine	Uni	Biotechnologie F&E	6	6
B.19	w	32	Partnerschaft	Keine	FH	Biotechnologie F&E	3	5
B.20	m	40	Verh.	2 (4 + 9 J.)	Uni	Biotechnologie F&E	6	6
B.21	w	54	Verh.	2 (erw.)	Uni	IT-Dienstleistung Consulting	13	19
B.22	m	52	Verh.	2 (erw.)	MR	IT-Dienstleistung Systembetreuung	5	5
B.23	m	44	Partnerschaft	keine	FH	Softwareentwicklung	7	11
B.24	w	43	Verh.	2(12+15 J.)	Abi	Softwareentwicklung	20	20
B.25	m	38	Verh.	2 (2J.)	FH	Biotechnologie F&E	5	7
B.26	m	38	Verh.	1 (1 J.)	Uni	Biotechnologie F&E	1	7
B.27	m	37	Verh.	2 (3 + J.)	Uni	Biotechnologie F&E	5	8
B.28	m	40	Verh.	keine	MR	Biotechnologie F&E	8	

D. Empirische Befunde

1. Unternehmens- und arbeitsbezogene Regulierungskontexte

Der Gestaltungsrahmen von Arbeitsbedingungen und die Form ihrer Regulierung werden nachhaltig von den Wettbewerbsbedingungen, den spezifischen Arbeitsanforderungen, der Größe und Komplexität der Unternehmen sowie der mit diesen variierenden Determinanten eng verknüpften Arbeitsorganisation beeinflusst. Die jeweiligen Geschäftsstrategien und Organisationskonzepte des Managements sind weitere wichtige Aspekte, die das (Macht)Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung und die Vertrauenskultur in der Firma prägen.

In den folgenden Kapiteln werden empirische Befunde vorgestellt, die das Verständnis über Ursachen und Wirkung veränderter Regulierungskontexte im Bereich hochqualifizierter Arbeit vertiefen sollen. Ferner werden die Konsequenzen für die Gestaltung und Regulierung von Arbeitsbedingungen herausgearbeitet, die sich aus den Veränderungsdynamiken ergeben. Das Kapitel 1.1. stellt die wirtschaftlichen Trends in den Fallunternehmen dar. Dem schließt sich im Kapitel 1.2. eine Darstellung der charakteristischen Arbeitsanforderungen an. Das Kapitel wird mit einer Beschreibung der vorgefundenen Formen der Arbeitsorganisation sowie der Rationalisierungs- und Professionalisierungstrends vervollständigt. Das Kapitel 1.3. vertieft die Befunde zur Arbeitsorganisation und behandelt die Arbeitszeit- und Leistungspolitiken des Managements sowie die Funktionalität indirekter Steuerungskonzepte und der spezifischen Kontrollparameter. Die Überlebensfähigkeit idealtypischer Unternehmensleitbilder unter veränderten wirtschaftlichen Vorzeichen und Unternehmensstrukturen überprüft das Kapitel 1.4.. Zum Abschluss (Kapitel 1.5.) werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und mit den theoretischen Vorüberlegungen und den Erkenntnissen aus bereits vorliegenden empirischen Studien reflektiert.

1.1. Wirtschaftliche Trends in den untersuchten Unternehmen

Die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens bestimmt den Verteilungsspielraum für den Interessenaustausch zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten. Die ökonomische Entwicklung ist daher ein wichtiger Indikator für die Gestaltung und Regulierung der Beschäftigungsbedingungen.

Mit dem Ende des wirtschaftlichen Höhenfluges 2001/2002 ist die „New Economy“ im realen Kapitalismus angekommen (Pries u.a. 2002). In zahlreichen Unternehmen der IT-Branche, aber auch der Biotechnologiebranche machten Belegschaften und Management erstmals Krisenerfahrungen (vgl. Teil B. Kapitel 3.3.).

Die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen im Untersuchungsfeld ist durch zwei unterschiedliche Trends geprägt. Während zum Untersuchungszeitraum 2004/2005 in einigen Unternehmen eine Neuorientierung und Neupositionierung am Ende einer langen Boomphase zu beobachten ist, weisen andere Unternehmen eine weniger wechselhafte Entwicklung auf. Die ökonomische Situation lässt sich hier als eine kontinuierliche und nachhaltige Entwicklung charakterisieren, die aber durchaus von wirtschaftlichen Härten begleitet sein kann. Beide Entwicklungslinien (Diskontinuität und relative Kontinuität) werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

1.1.1. „Die fetten Jahre sind vorbei“

Rückblickend beschrieb der Beschäftigte eines IT- Dienstleistungsunternehmens seine Tätigkeit vor dem wirtschaftlichen Einbruch, den die Branche 2001 erlebte, wie folgt:

> *„Es gab genügend Aufträge und die Auslastung lag immer über 100%. Alle waren zufrieden. Die fetten Jahre sind vorbei.“ (Mitarbeiter B.4)*

Insbesondere die untersuchten IT-Unternehmen blicken auf eine außergewöhnliche und langanhaltende Boomphase zurück (Unternehmen „A“, „B“, „C“, „G“). Das Unternehmen „D“ befand sich durch seine Einbindung in den Öffentlichen Dienst lange in einer privilegierten Situation. Öffentliche Aufträge garantierten die wirtschaftliche Auslastung.

Der Bedarf an IT-Lösungen war in den 1990er Jahren außerordentlich groß. Zahlreiche Privatunternehmen und öffentliche Einrichtungen bauten eine IT-Infrastruktur auf und waren bereit, den geforderten Preis zu zahlen. In dieser Boomphase verzeichneten Softwarehäuser und IT-Dienstleistungsunternehmen Umsatzsteigerungen mit zeitweise zweistelligen Wachstumsraten im Jahr. Das Personal wurde stetig aufgestockt. Der Mangel an ausgebildeten Fachkräften erschloss zahlreichen Seiteneinsteigern eine erfolgversprechende berufliche Perspektive. Für vier Unternehmen, drei IT-Dienstleister und einem Softwareentwickler, war mit der wirtschaftlichen Krise im Jahr 2001 das Ende eines beispiellosen wirtschaftlichen Höhenflugs erreicht. Es kam erstmals zu Auslastungsproblemen[79]. Die befragten Manager der jeweiligen Unternehmen nennen

---

[79] Unternehmen „G“ hatte bereits Mitte der 90er Jahre erstmalig wirtschaftliche Probleme, nachdem während der Boomphase der Anschluss an den technischen Fortschritt teilweise verloren

im wesentlichen zwei Gründe für diesen Einschnitt. Zum einen konstatieren sie infolge der allgemeinen wirtschaftlichen Stagnation die Zurückhaltung potentieller Kunden bei Neuinvestitionen. Zum anderen stellen sie eine Sättigung des Marktes[80] und damit einen Preisverfall bei den Dienstleistungen fest. Nach Informationen der Interviewten geben sich die Kunden nicht mehr mit Standardware zufrieden, sondern erwarten möglichst preiswerte IT-Lösungen, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Zudem entwickeln sich die „Bestandskunden" zunehmend zum eigentlichen Kerngeschäft der IT-Dienstleistungsunternehmen, da sich neue Kunden immer schwerer gewinnen lassen. Die Kundenzufriedenheit wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor, da es sich kein Unternehmen mehr leisten kann, Kunden zu verlieren.

> *„80% des Umsatzes haben wir im letzten Jahr mit Bestandskunden gemacht. Das ist keine gute Entwicklung und der Vertrieb sollte mehr tun, um neue Kunden zu gewinnen. Der Markt ist im Inland aber auch gesättigt. Neue Kunden gibt es vor allem im Ausland." (Mitarbeiter B.4)*

Besonders deutlich bekommt Unternehmen „D"[81] diese Entwicklung zu spüren. Es hatte sich bei seiner Ausgründung aus dem öffentlichen Dienst zunächst auf positive wirtschaftliche Prognosen gestützt. Öffentliche Auftraggeber, bislang die Zielgruppe und die Hauptkunden dieses Unternehmens[82], garantierten bis zur Ausgründung seine Auslastung. Aufgrund leerer Staatskassen hält sich die öffentliche Hand bei der Auftragsvergabe zunehmend zurück. Das Management muss sich daher verstärkt um neue Kunden bemühen, um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Insgesamt entspricht Kostenkalkulation und betriebswirtschaftliche Effizienz aus Sicht des Management noch nicht der eines privatwirtschaftlich geführten Unternehmens, so dass die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Konkurrenten zu wünschen übrig lässt. Bei „D" kam es nur deshalb nicht zu Entlassungen, weil hier im Zuge der Ausgründung ein Überleitungstarifvertrag abgeschlossen worden war, der betriebsbedingte Kündigungen ausschloss. Dies führte zu einem Personalüberhang, da die Personalkapazitäten nicht an die jeweilige Auftragslage angepasst werden konnte. Dem Unternehmen droht die

---

gegangen war. Das Unternehmen hatte zu lange auf „alte Produkte" gesetzt und Software am Markt vorbei entwickelt.

80 In einem Unternehmen kommt erschwerend hinzu, dass es in einer Region mit bisher wenigen potentiellen Kunden angesiedelt ist, da hier nach der Wende in Ostdeutschland die Wirtschaft zusammengebrochen war. Dieses Unternehmen war daher seit seinem Bestehen überwiegend auf den überregionalen/internationalen Markt angewiesen.

81 Unternehmen „D" war ursprünglich eine Landesbehörde, die zunächst in einen Eigenbetrieb des Landes und im Jahr 2000 in eine GmbH umgewandelt wurde.

82 Die Kundenbeziehungen reichten auf die Zeiten zurück, als Unternehmen„D" selbst noch Teil des Öffentlichen Dienstes war und dessen Aufgabe in der Betreuung der IT-Infrastruktur bestand.

Insolvenz, wenn es langfristig nicht gelingt, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und die Auftragsbücher zu füllen.

Ganz anders wurde hingegen in den Unternehmen „A“, „B“ und „G“ auf den Rückgang des Umsatzes reagiert. Da die Arbeitskosten den größten finanziellen Posten im Unternehmen darstellten, entließen sie in den Jahren 2002 bis 2004 teilweise massiv Mitarbeiter. Außerdem wurde Mitarbeitern nahe gelegt, Aufhebungsverträge zu unterschreiben und „freiwillig“ zu gehen. Die Auswahl erfolgte nach Leistungskriterien.

> *„Früher war das so, dass es genügend Geld gab. Es gab viele Neueinstellungen – manchmal bis zu 100 Mitarbeiter im Quartal. Irgendwann, als man auf die Kosten geguckt hat, wurde festgestellt, dass vielleicht 5 von 50 Mitarbeiter eigentlich gar nichts so richtig machen, weil man sie nicht gebrauchen kann. Dann hat man angefangen Maßnahmen zu ergreifen und auch vielleicht mal eine Kündigung auszusprechen oder einen Aufhebungsvertrag zu machen.“ (Personalleitung, Unternehmen „G“)*

Zusätzlich zum Personalabbau strich die Unternehmensleitung Vergünstigungen, wie beispielsweise bei Dienstreisen oder Dienstwagen, und straffte Unternehmensstruktur und Arbeitsorganisation.

> *"Dadurch, dass der Markt enger geworden ist, sind Bedarf und Notwendigkeit einer klar strukturierten Organisation stärker geworden. Sie können sich beim Kunden keinen Fehler erlauben. Die Kunden erwarten High-quality zum niedrigen Preis und deshalb ist da eine größere Erwartungshaltung und Anspruchshaltung. Deshalb haben wir an der Stelle auch viel mehr getan. Früher konnte man solche Projekte auch mal aus den Ärmel schütteln, ein bisschen lockerer gestalten, mittlerweile geht das nicht mehr.“ (Vorstandsmitglied, Unternehmen „A“)*

In Offshoring-Strategien – Outsourcing von Aufgaben in Länder mit niedrigeren Personalkosten – sehen die Leitungen der untersuchten Unternehmen eine weitere Option zur Kostensenkung. Zwar gab es in den untersuchten Unternehmen einzelne Ansätze, Entwicklungskapazitäten in Ost-Europa und Indien aus- oder aufzubauen und Aufgaben der Zentralbereiche (z.B. Verwaltung) auszulagern, aber der zusätzliche Aufwand an Kommunikation und Betreuung relativiert die erwartete Kostenersparnis[83]. Offshoring-Strategien haben in der Praxis der untersuchten Unternehmen bislang keinen zentralen Stellenwert eingenommen. In einem Fall droht das Management aber laut Betriebsrat mit Verlagerungen, um Belegschaft und Interessenvertretung unter

---

[83] Zudem ist insbesondere IT-Consulting nicht zur beliebigen Verlagerung geeignet, da diese Dienstleistung immer in Kundennähe bereitgestellt werden muss. Kommt es hier bei großen IT-Unternehmen zu Auslagerungen, so sind häufig die kleinen IT-Dienstleistungsunternehmen im Inland die Gewinner dieser Outsourcingstrategien.

Druck zu setzen, damit es Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen durchsetzen können. Während der Vertreter des Managements im Unternehmen „A“ im Jahr 2004 damit rechnete, das Betriebsergebnis des Vorjahres zu halten und für das folgende Jahr wieder Wachstum erwartete, lassen sich die Erfolge der Kostensenkungspolitik und des Personalabbaus der Unternehmen „B“ und „G“ in ihren Bilanzen[84] nachlesen. Nur das Unternehmen „B“ konnte wieder an den Umsatz vor der Krise anknüpfen. Im Unternehmen „G“ hingegen blieb der Umsatz unter dem der Boomjahre. Beiden Unternehmen gelang es aber im Jahr 2004, das EBIT[85] – eine wichtige Renditekennzahl – gegenüber den Vorjahren deutlich zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Gegen den Trend ging das Unternehmen „C“ als Gewinner aus der Krise hervor. In einem harten Verdrängungswettbewerb konnten Marktanteile gewonnen werden. Das schnell wachsende Unternehmen verdoppelte die Zahl seiner Mitarbeiter in den Jahren 2002 bis 2005 auf inzwischen ca. 300. Doch trotz des wirtschaftlichen Erfolgs spürt man im Unternehmen, dass sich der Wettbewerb verschärft.

> *„Eine Verbesserung der Marktlage wird von allen Seiten versprochen. Ich selber merke davon nicht so viel. Wenn man sich die Krise bei Opel in Bochum anguckt oder bei Karstadt - alles potentielle Kunden von uns - sieht das nicht so gut aus.“ (Mitarbeiter B.9)*

Zwar ist das Unternehmen den Kunden gegenüber gut aufgestellt und profitiert von der engen Partnerschaft mit einem Großunternehmen der IT-Branche. Die schlechte Marktlage und der Konkurrenzdruck zwingen jedoch auch hier den Anbieter, sich stärker an den spezifischen Kundenwünschen zu orientieren. Die gestiegenen Marktanforderungen werden an die Beschäftigten weitergegeben.

> *„In den Anfangszeiten hatten wir noch ganz normale Arbeitszeiten. Wenn dann mal beim Kunden tagsüber ein Rechner ein paar Stunden ausgefallen ist, war das kein Problem. Heute läuft die Produktion rund um die Uhr. Auch Dienstleistungen werden immer häufiger rund um die Uhr angeboten. Die Systeme sollen daher immer zur Verfügung stehen. Man muss sich auf die Kunden einstellen oder man bekommt den Auftrag nicht.“ (Mitarbeiter B.10)*

Die Mitarbeiter stellen eine wachsende Arbeitsbelastung fest. Insbesondere im Dienstleistungsbereich sind die Anforderungen an Mobilität und Flexibilität extrem gestiegen.

---

84 Beide Unternehmen müssen als Aktiengesellschaften ihre Bilanzen offen legen. Es wurden jeweils die Zahlen aus dem Jahresbericht 2004 verwendet.

85 EBIT steht für *Earnings before interest and taxes*, zu deutsch *Gewinn vor Zinsen und Steuern.* Das EBIT beschreibt das operative Ergebnis des Betriebes. Es soll einen objektiven Vergleich der operativen Ertragskraft (Betriebsergebnis) verschiedener Unternehmen ermöglichen.

Die wirtschaftliche Zukunft wird nach dem Konsolidierungskurs in allen Unternehmen – außer in Unternehmen „D“ – inzwischen wieder positiv beurteilt. Die Erwartungen an das zukünftige Wachstum sind aber deutlich bescheidener geworden. Keiner der befragten Akteure rechnet mit einer Neuauflage der vergangenen Boomjahre. Verschärfte Wettbewerbsbedingungen haben die Verteilungsspielräume deutlich enger gemacht. Mit Kostensenkung und Effizienzsteigerung reagiert das Management auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen. Die Beschäftigten, die lange die Privilegien einer boomenden Branche genießen konnten, stehen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und Effizienz stärker unter Beobachtung des Managements. Entlassungen und Einstellungsstops markieren in den Unternehmen einen Wendepunkt. Sie verdeutlichen den Beschäftigten, dass die Beschäftigungssicherheit, die ihnen die florierende Branche bislang bot, nicht mehr für alle Gültigkeit hat.

1.1.2. Wirtschaftliche Kontinuität im Spannungsfeld nachhaltiger Entwicklung und Marktanforderungen

Das Unternehmen „F“ hat weder den außergewöhnlichen Hype noch die Krise in der IT-Branche zu spüren bekommen. Die Firma bietet Komplettlösungen (spezielle Hardware mit dazugehöriger Software) in einem Bereich an, in dem es bislang wenige Mitbewerber gibt. Der hohe Spezialisierungsgrad und stabile langfristige Kundenbeziehungen haben dazu beigetragen, dass das Unternehmen bislang von einem wirtschaftlichen Einbruch verschont blieb. Auch die Wettbewerbsbedingungen scheinen sich in den letzten Jahren nicht spürbar verändert zu haben. Das Unternehmen betreibt eine nachhaltige Personalentwicklung und wächst seit seiner Gründung kontinuierlich.

Auch die beiden Biotechnologieunternehmen im Untersuchungssample haben eine wirtschaftliche Entwicklung gemacht, die weder einen vergleichbaren Höhenflug noch einen gravierenden Einschnitt, wie sie für die wirtschaftliche Entwicklung vieler Unternehmen der IT-Branche charakteristisch sind, aufweist. Aufwändige Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich der Biotechnologie amortisieren sich erst langfristig. Investoren sind zurückhaltend, da sich Erwartungen auf hohe Renditen nicht schnell erfüllen lassen. Langfristige Planung statt kurzfristige Gewinnmaximierung befördert einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Gleichzeitig bedeutet der hohe Kapitalbedarf dieser Unternehmen, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen nicht nur von konjunkturellen Einflüssen, sondern ebenso von der Fähigkeit abhängig

ist, das für aufwändige Entwicklungsprojekte nötige Kapital zu beschaffen[86]. Die ungleiche Finanzkraft der beiden untersuchten Unternehmen erfordert daher unterschiedliche Strategien.

Das Unternehmen „H“ besitzt als Großunternehmen deutlich bessere Finanzierungsmöglichkeiten, um aufwändige Forschung und Entwicklung im Bereich der Biotechnologie zu betreiben. Die Biotechnologiesparte – sowohl Forschungs- und Entwicklungsbereiche als auch Produktionsbereiche – wurde seit den 90er Jahren kontinuierlich ausgebaut. Der Druck, in kurzer Zeit marktreife Produkte zu entwickeln, um die Solvenz des Unternehmens zu sichern, ist im Vergleich zu Unternehmen mit schwächerer Finanzkraft gering.

> *„Die Biotechnologie wird die Zukunft für das Unternehmen sein. Im Bereich Mechatronik werden zunehmend die einfachen industriellen Fertigungsaufgaben entfallen bzw. ins Ausland verlagert werden. In den letzten Jahren wurde erheblich in den Biotechnologiebereich investiert. Verlagerungen in das Ausland sind schon aufgrund des vorhandenen Know Hows und der sehr speziellen Produktionsanlagen mit ihrer aufwändigen Technik und den empfindlichen Abläufen hier nicht zu erwarten. Das Unternehmen hat den Konkurrenten gegenüber einen sehr guten Stand. Die Produkte werden allgemein als wesentlich besser als die der Konkurrenz anerkannt.“ (Betriebsrat, Unternehmen „H“)*

Die außerordentlich aufwändigen und kostenintensiven Produktionsanlagen erfordern eine ausgereifte und durchdachte Produktentwicklung[87]. Das Management des Unternehmens „H“ verfolgt eine Politik der langfristigen und nachhaltigen Entwicklung der Biotechnologiesparte. Es ist daran interessiert, fähige Mitarbeiter zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden[88]. Die Fluktuation ist außerordentlich gering.

Anders im Unternehmen „E“. Das kleine Unternehmen wurde von Wissenschaftlern aus dem universitären Bereich gegründet und es gelang den Firmengründern schnell, das vorhandene Know How in kommerziellen Erfolg umzuwandeln. Dadurch war die Firma nicht auf Venture Capital zur Anschubfinanzierung angewiesen. Dennoch stehen Management und Mitarbeiter aufgrund begrenzter Finanzressourcen unter perma-

---

86 So war die Krise im Jahr 2002 in der Biotechnologiebranche nicht durch mangelnde Nachfrage, sondern durch den Rückzug von Investoren ausgelöst worden. Nachdem die Börsenblase der New Economy geplatzt war, zogen sich viele Investoren zurück und den Firmen fehlte das nötige Kapital für Investitionen in kostenintensive Entwicklungsprojekte.

87 Es werden Aufgabenbereiche in der Forschung und Entwicklung unterschieden, die sich einerseits auf die Basistechnologie und andererseits auf die Veredelung der Basistechnologie zu marktgerechten Produkten beziehen.

88 So wird beispielsweise für wissenschaftliche Mitarbeiter ein Wechselverbot zu Konkurrenzunternehmen vertraglich festgelegt.

nentem Druck, langfristige Forschungs- und Entwicklungsprojekte in Übereinstimmung zu (kurzfristigen) betriebswirtschaftlichen Erfordernissen zu bringen.

> *„Die Unternehmensleitung muss sich Gedanken darüber machen, ob es unter Marktaspekten Sinn macht, ein Produkt zu entwickeln, d.h. ob einerseits aus medizinischer Sicht für das angestrebte Produkt Bedarf besteht und anderseits zahlungsfähige Abnehmer und Interessenten für das Produkt vorhanden sind. Primär ist es der Markt, der die Hitliste der zu entwickelnden Produkte aufstellt. Jede wissenschaftlich interessante Idee muss sich auch der Frage stellen, ob sie sich auch verkaufen lässt." (Geschäftsführer, Unternehmen „E")*

Laut Management unterscheidet sich die Firma „E" in ihrer stärkeren Ausrichtung auf den Markt von vielen anderen Unternehmen der Branche, die bei der Entwicklung von Produktideen stärker von wissenschaftlichen Intentionen geleitet werden. Der konsequenten Marktorientierung verdankt das Unternehmen andererseits seine wirtschaftliche Stabilität.

Der wirtschaftliche Trend in den hier vorgestellten drei Unternehmen lässt sich als kontinuierlicher Entwicklungsprozess charakterisieren. Die Unternehmen haben weder außergewöhnliche konjunkturelle Höhen noch größere Krisen erlebt, müssen aber unterschiedliche wirtschaftliche Risiken bewältigen. Aus der nachhaltigen Entwicklung, die insbesondere die Personalentwicklung einschließt, ergeben sich für die Mitarbeiter in den Unternehmen „F" und „H" attraktive Beschäftigungsverhältnisse. Die Mitarbeiter genießen hier weitgehende Beschäftigungsgarantien. Die Zukunftsperspektiven der Beschäftigten bei der Firma „E" sind hingegen stärker von Unsicherheiten und größerem Erfolgsdruck geprägt. Die berufliche Zukunft der Beschäftigten ist hier besonders eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verknüpft[89].

1.2. Charakteristische Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation

Die spezifischen Arbeitsanforderungen und die jeweils ausgebildeten Formen der Arbeitsorganisation bilden wichtige strukturelle Rahmenbedingungen der Regulierung von Arbeit. Wissensarbeit lässt sich nicht wie tayloristisch-fordistische Fabrikarbeit in Form eines „Command and Control" organisieren. Wissensarbeit enthält schwer zu kalkulierende Unsicherheiten und Ungewissheiten, die es erforderlich machen, dass die

---

89 Als weiterer Punkt wäre noch die unterschiedliche Vergütung zu erwähnen. Die Beschäftigten bei „H" bekommen ein deutlich höheres Einkommen als bei „E". Selbst die Gesellschafter bei „E", die im F+E Bereich mitarbeiten, bewilligen sich ein vergleichsweise „geringes" Gehalt.

Beschäftigten ihre Arbeitsprozesse in einem erheblichen Ausmaß eigenverantwortlich organisieren. Eine weitreichende Autonomie der Beschäftigten beinhaltet die Kontrolle von Arbeitsprozessen und verschafft ihnen somit die Möglichkeit, Primärmachtpotentiale zu mobilisieren. Dadurch werden individuelle informelle Regelungspraktiken gefördert. Gleichzeitig hat das Management ein Interesse daran, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern und die Kontrolle über die betrieblichen Prozesse zu behalten. Hierfür ist eine effiziente Arbeitsorganisation notwendig, die die Steuerung und Kontrolle der Arbeitsabläufe sowie deren Rationalisierung und Professionalisierung ermöglicht[90]. Die Autonomie der Beschäftigten hat somit Grenzen und ist durch wirtschaftliche Vorgaben des Managements und einem (formalen) organisatorischen Rahmen flankiert.

Im folgenden wird ausgelotet, welche Freiheitsgrade und Gestaltungsmöglichkeiten die Beschäftigten tatsächlich haben und wie weit spezifische Arbeitsanforderungen und organisatorische Vorgaben des Managements ihre individuellen und informellen Handlungsspielräume einschränken. Daher beschreiben die folgenden Kapitel die charakteristischen Arbeitsanforderungen (1.2.1.) sowie die Formen und Funktionsweisen der Arbeitsorganisation (1.2.2.), die sich unter den jeweiligen Bedingungen in den untersuchten Unternehmen herausgebildet haben.

1.2.1. Aufgaben- und Anforderungsprofile

Alle untersuchten Unternehmen stellen hohe Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Ohne Verwaltungskräfte sowie Mitarbeiter der teilweise angegliederten Produktionsbereiche beträgt der Anteil an Hochschul- und Fachhochschulabsolventen zwischen 80 und 90 Prozent. Lediglich in zwei Unternehmen der IT-Branche liegt der Anteil der Akademiker deutlich darunter[91]. In den beiden vergleichsweise „alten“ Unternehmen des Samples („D“ u. „G“) haben viele Mitarbeiter als Seiteneinsteiger begonnen. In den Gründungsjahren dieser Unternehmen waren ausgebildete Fachkräfte kaum verfügbar und mussten sich in einem Prozess des „learning by doing“ für ihre Tätigkeit qualifizieren[92]. Inzwischen hat sich dieses Bild verändert und Universitäten

---

90 Die Bedingungen und die Regulierung von Wissensarbeit sind im Teil B, Kapitel 1.4.1. bereits ausführlich erörtert worden.

91 Im Unternehmen „G“ wurde der Akademikeranteil mit ca. 60 % beziffert. Im Unternehmen „D“ lagen keine konkreten Zahlen vor. Der Anteil liegt aber laut Personalleiter deutlich unter dem Branchendurchschnitt.

92 Als es noch keine spezifische Berufsausbildung in der Branche gab, führte eine typische Berufsbiographie beispielsweise über die Tätigkeit als Nachrichten- und Fernsehtechnikers zur IT-Technologie.

sowie Fachhochschulen bilden Fachkräfte für die jeweiligen Anforderungen aus. Auch die Unternehmen selbst bieten vermehrt betriebliche Berufsausbildungen an.

> *„Die Mitarbeiter sind überwiegend Akademiker und denen braucht man nicht sagen, mach dies, mach das. Die Mitarbeiter denken sehr unternehmerisch, sie wissen von alleine, was zu machen ist. Die Führungskräfte sollen koordinieren, die grobe Richtung vorgeben, wo es hingehen soll, und als Ansprechpartner da sein. (...) Die Mitarbeiter würden sich auch nicht an die kurze Leine legen lassen." (Personalleiterin, Unternehmen „G")*

Als weiteres zentrales Merkmal wird von den Befragten das große Maß an Eigenverantwortlichkeit in der Arbeit hervorgehoben. Der hohe Spezialisierungsgrad bietet Vorgesetzten wenige Möglichkeiten, direkt in die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter einzugreifen. Innerhalb eines definierten Rahmens für Termine und Kosten lässt das Management den Beschäftigten weitgehende Handlungsfreiheit.

Bei diesen allgemein bekannten und daher wenig überraschenden Erkenntnissen enden allerdings schon die Gemeinsamkeiten in den Anforderungsprofilen der untersuchten Unternehmen. Bei näherer Betrachtung lassen sich z. B. neben verschiedenen Aufgabenstellungen auch unterschiedliche Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen diagnostizieren mit entsprechenden Konsequenzen für die Arbeitsorganisation.

Bei der Suche nach ähnlichen Arbeitsanforderungen im Sample bietet sich eine Differenzierung in zwei Grundtypen an, die sich jeweils an der Ausrichtung auf Dienstleistungsaufgaben oder auf Forschung und Entwicklung in den Unternehmen orientiert[93]. Eine Charakterisierung und Typisierung der Arbeitsanforderungen und der Arbeitsorganisation rückt die jeweils prägenden Rahmenbedingungen in den Vordergrund. Das erleichtert Quervergleiche und bietet bessere Anschlussmöglichkeiten an andere Branchen und Unternehmen mit ähnlichen Arbeitsprofilen. Beide Anforderungsprofile werden in den nächsten beiden Kapiteln unter den Begriffen „Hochflexibler Dienstleister" und „Produktentwickler" vorgestellt und den untersuchten Unternehmen (und Beschäftigten) zugeordnet.

---

93 Diese Differenzierung erfolgt unabhängig von der Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen, sondern ausschließlich aufgrund unterschiedlicher Anforderungsprofile. Dabei verlaufen die Grenzen nicht nur zwischen den Unternehmen. In einigen Unternehmen bestehen beide Anforderungsprofile nebeneinander.

1.2.1.1. „Hochflexibler Dienstleister“

Unter „hochflexible Dienstleister“ sind in diesem Sample alle untersuchten IT-Dienstleistungsunternehmen (Systemhäuser) und ihre Mitarbeiter subsumiert, zu deren zentralen Aufgaben die Kundenberatung sowie die Implementierung und Betreuung komplexer IT-Infrastrukturlösungen gehört. „Hochflexible Dienstleister“ beschäftigen sich demnach weniger mit der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, sondern passen diese an die jeweiligen Bedürfnisse der Kunden an und gewährleisten darüber hinaus den Service für die IT-Infrastruktur. Die Beschäftigten sind also vor allem gefordert, IT-Lösungen für spezielle Bedürfnisse von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen zu finden und für deren problemlosen Betrieb zu sorgen. Dabei greifen sie auf Standardprodukte (Standardsoftware) mit entsprechenden Leistungsmerkmalen zurück.

Die Tätigkeitsbereiche in den untersuchten Unternehmen mit dem Anforderungsprofil eines „Hochflexiblen Dienstleisters“ lassen sich grob in IT-Consulting, Systembetreuung und Kundenservice (Support) unterteilen. Die Aufgabe des IT-Consultants besteht in der Analyse von Geschäftsprozessen potentieller Kunden – Privatunternehmen und öffentliche Einrichtungen – und deren Beratung über adäquate IT-Lösungen. Dem IT-Consultant kommt auch in der Implementierungsphase eine zentrale Rolle in der Projektarbeit zu. Die Systembetreuer sind in der Regel zuständig für das reibungslose Funktionieren der Rechnersysteme. Ihnen obliegt die permanente Überwachung und Betreuung, die sowohl beim Kunden, als auch vom Stammunternehmen aus als sogenannter Remote-Service gewährleistet werden kann. Der Support hat die Aufgabe, dem Kunden unbürokratische und schnelle Hilfe bei auftretenden Problemen in der betrieblichen IT-Infrastruktur zu leisten. Dafür müssen Mitarbeiter innerhalb eines definierten Zeitraumes permanent für Kunden ansprechbar sein[94].

Die Arbeitsbedingungen im Profil des „Hochflexiblen Dienstleisters“ sind durch hohe Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten gekennzeichnet. Diese sind allerdings in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen unterschiedlich ausgeprägt. Während die Arbeit

---

[94] Tatsächlich lassen sich die Tätigkeitsprofile noch weiter ausdifferenzieren. So wird beispielsweise im Support häufig arbeitsteilig gearbeitet entsprechend der jeweiligen Problemstellung. Zunächst wird in der Regel vom Kunden das Problem über eine Hotline an den Support herangetragen. Werden dabei größere Systemfehler deutlich, wird die Kundenanfrage an eine entsprechend kompetente Stelle zur Behebung weitergeleitet. Dabei kann es sich z.B. um Programmierfehler handeln. Zudem weisen die hier dargestellten Tätigkeitsbereiche häufig gemeinsame Schnittmengen auf, die je nach Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Häufig werden in den Unternehmen für ähnliche Tätigkeitsfelder unterschiedliche Begriffe gewählt. Die hier vorgenommene grobe Unterscheidung bietet sich dennoch an, weil sich mit den jeweiligen Tätigkeitsbereichen unterschiedliche Flexibilitätsanforderungen darstellen lassen.

beim Kunden hohe Anforderungen an die räumliche und zeitliche Flexibilität der Mitarbeiter stellt, ist der Service *für* den Kunden durch eine hohe Flexibilität und Kompetenz bei kurzfristigen Problemlösungen gekennzeichnet.

Hohe Anforderungen an die räumliche und zeitliche Flexibilität der Mitarbeiter

Lange Anfahrtswege zum Kunden und Abwesenheitszeiten vom Wohnort bzw. vom Stammsitz des Unternehmens sind symptomatisch für die Tätigkeit eines IT-Consultant beim „Hochflexiblen Dienstleister". Die befragten Berater sind oft nur zu Besprechungen oder zur Erledigung ihrer Post im Büro. Der eigentliche Arbeitsmittelpunkt liegt beim jeweiligen Kunden. Mit neuen Projekten bzw. der parallelen Bearbeitung mehrerer Projekte ist daher ein ständiger Wechsel des Arbeitsortes verbunden.

> *„Der Berater (IT-Consultant Anm. d. Verf.) wohnt immer an der falschen Stelle, weil die Arbeit beim Kunden erbracht wird und er ständig hin und her fahren muss. (...) Man lebt aus dem Koffer und ist ständig unterwegs. In der Zeit, wo man diese Tätigkeit ausübt, kann man auf Privatleben weitgehend verzichten. (...) Berater arbeiten normalerweise am Tag 10 Stunden. Das kann man 10 Jahre machen, verdient dabei eine Menge Geld und setzt sich dann zum Kunden ab." (Personalleiter, Unternehmen „B")*

> *„Wer den Job wählt, der weiß, auf was er sich einlässt." (Personalleitung, Unternehmen „G")*

> *„In der Beratung gibt es grundsätzlich eine gewisse Fluktuation, das ist normal." (Personalleiter, Unternehmen „A")*

Insbesondere die Mobilitätsanforderungen an die Berater werden vom Personalleiter des Unternehmens „B" als sehr belastend eingestuft, so dass die Tätigkeit nicht auf Dauer ausgeübt werden sollte. Die Anforderungen werden als unabänderlich eingestuft und eine gewisse Fluktuation wird in diesem Tätigkeitsbereich vom Management einkalkuliert.

Im Normalfall betreuen die Beschäftigten mehrere Projekte gleichzeitig. Die Belastung der Berater durch die hohen Mobilitätsanforderungen steigert sich, wenn es sich um viele kleine Projekte mit kurzen Laufzeiten handelt.

> *„Vor allem, wenn man mehrere Projekte gleichzeitig bearbeitet, muss man immer wissen, was hab ich für welchen Kunden gemacht, was ist der Stand und was muss ich als nächstes tun." (Betriebsrat, Unternehmen „B")*

Die Laufzeit der Projekte ist in den untersuchten Firmen sehr unterschiedlich und kann wenige Tage, aber auch über sechs Monate betragen. Die Projektteams, die je nach

Bedarf und Umfang der Aufgabe zusammengesetzt und in der Regel auch von der Kundenseite mitbesetzt werden[95], sind dabei häufig der einzige Ort, der zumindest zeitweise eine gewisse Beständigkeit aufweist, sofern Ausmaß und Anforderungen der Nachfolgeprojekte eine ähnliche Besetzung des Teams zur Folge haben. Dauerhafte soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitern können sich nur in einem begrenzten Rahmen entfalten.

> *„Der Berater muss Teamplayer sein, aber er kommt als Mitläufer alleine nicht durch. Man muss gleichzeitig sein eigenes Ding durchziehen, sich selbständig kümmern und sich auch immer wieder neu verkaufen." (Personalleiter, Unternehmen „B")*

Der Berater befindet sich eher in der Rolle des Einzelkämpfers, obwohl ihm insbesondere beim Kunden, aber auch von den jeweiligen Projektmitarbeitern Teamfähigkeit abverlangt wird. Die Aufgabenstellung besteht darin, den Kunden zufrieden zu stellen. Gelingt dies, empfiehlt sich das anbietende Unternehmen zum einen für eine langfristige Geschäftsbeziehung zu diesem Kunden und zum anderen für potentielle neue Kunden[96]. Auch die beteiligten Mitarbeiter profitieren von der Kundenzufriedenheit. Erfolgreiche Projektumsetzung und bewährte Zusammenarbeit führen dazu, dass die jeweiligen Experten vom Kunden gezielt angefragt werden und ihre Bedeutung damit unterstreichen.

> *„Ganz ehrlich, für uns sind manche Berater (IT-Consultant, Anm. d. Verf.) hier wichtiger als ich." (Vorstandsmitglied, Unternehmen „A")*

Die Beziehung zwischen Kunden und Beschäftigten des „Hochflexiblen Dienstleisters" kann sich so eng gestalten, dass mit dem Wechsel des Mitarbeiters oder der Mitarbeiter zu einem Konkurrenten der Kunde mitwechselt.

Der Frauenanteil ist im Tätigkeitsfeld IT-Consulting der untersuchten Unternehmen als marginal zu bezeichnen. Frauen wird einerseits vom Management tendenziell eine geringere Mobilitätsbereitschaft unterstellt und andererseits sind die hohen Mobilitätsanforderung tatsächlich nicht vereinbar mit familiären Pflichten, wenn diese überwiegend von Frauen wahrgenommen werden.

---

95 Bei kleinen Projekten werden die Aufgaben demgemäss nur von einer Person erledigt.

96 IT-Dienstleistungsunternehmen nennen in ihrer Internet-Präsentation häufig Referenzen, die sich aus erfolgreich realisierten Projekten bei bekannten Unternehmen ergeben.

Hohe Anforderungen an Flexibilität und Kompetenz der Mitarbeiter bei kurzfristigen Problemlösungen

Insbesondere bei den kleineren Unternehmen, auf die das Anforderungsprofil eines „Hochflexiblen Dienstleisters“ zutrifft, ist der Arbeitsansatz noch ganzheitlicher. Hier haben sich kaum eigenständige Serviceeinrichtungen herausgebildet und die unterschiedlichen Anforderungen aus den jeweiligen Tätigkeitsbereichen vermischen sich. Werden Unternehmen größer, nimmt hingegen die Differenzierung in Aufgabenbereiche und Anforderungsprofile zu. Neben den Aufgabenbereichen der Beratung und Implementierung von IT-Lösungen bilden sich diverse separate Serviceeinrichtungen (Hosting, Remote oder Support) heraus.

Im Gegensatz zu den Tätigkeiten im Consulting-Bereich stellt die Tätigkeit im Support keine besonderen Anforderungen an die Mobilität der Mitarbeiter. Der Arbeitsmittelpunkt liegt hier im Büro. Aber den Mitarbeitern wird eine hohe Flexibilität und Kompetenz bei kurzfristigen Problemlösungen abverlangt, die sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Kundenanfragen mit kurzzeitig zu lösenden Aufgabenstellungen ergeben.

> *„Die Aufgaben sind relativ kurzlebig. Ich vergleich das immer gerne mit einem Simultanschachspiel. Mehrere Aufgaben sind parallel zu bearbeiten, mit unterschiedlichen Prioritäten, die sich wiederum ständig verändern können. (...) Beim Aufspüren der Probleme werden Hilfsprogramme genutzt, mit denen man wie bei einer Schachpartie, die rückwärts gespielt wird, den Fehler findet.“ (Mitarbeiterin B.6)*

Die Beziehung zum Kunden ist auch hier ein prägendes Element. Allerdings sind die Kundenkontakte zeitlich begrenzt und unpersönlich[97].

Auch aufwändigere Serviceleistungen, wie Routineüberprüfungen und Reparaturarbeiten des Systembetreuers an der IT-Infrastruktur des Kunden erfordern nicht zwangsläufig die Anreise des Mitarbeiters. Die nötigen Arbeiten können oft vom Stammunternehmen aus durchgeführt werden. Zu den hohen Anforderungen an die Flexibilität und Kompetenz der Mitarbeiter bei den Problemlösungen kommen die Erwartung der Kunden hinzu, dass die Arbeiten zügig erledigt und dabei zeitlich so gelegt werden, dass die Betriebsabläufe nicht gestört werden.

> *„Viele Arbeiten lassen sich für den Kunden nur machen, wenn diese die Rechner gerade nicht benötigen. Das wird immer dramatischer, bei manchen Kunden geht es bei größeren Aktionen nur noch zu Ostern, Pfingsten oder Weihnachten.“ (Mitarbeiter B.8)*

---

[97] Unpersönlich, da der Kontakt in der Regel per Email oder telefonisch erfolgt.

Abb. 9: Aufgaben- und Anforderungsprofil „Hochflexibler Dienstleister“

	„Hochflexibler Dienstleister“	
	Arbeit beim Kunden (z.B. IT-Consulting)	**Serviceleistung für den Kunden (z.B. Support)**
Qualifikationsanforderung im Sample	• Überwiegend Hochschul- und Fachhochschulabschlüsse	• Überwiegend Hochschul- und Fachhochschulabschlüsse
Arbeitsanforderung an den Mitarbeiter	• Kundenbedürfnisse ermitteln, Lösungen anbieten und umsetzen	• Kompetenz und Flexibilität bei kurzfristigen und häufig wechselnden Problemstellungen
Organisatorischer. Rahmen der Tätigkeit	• Hohe Mobilitätsanforderungen • Am Kunden orientierte zeitliche Flexibilität • Arbeitsmittelpunkt beim Kunden • Häufig wechselnde interdisziplinär zusammengesetzte Projektteams • Parallele Bearbeitung mehrerer Projekte	• Geringe Mobilitätsanforderungen • Begrenzte zeitliche Flexibilitätsanforderungen • Arbeitsmittelpunkt im Büro • Feste Arbeitsgruppen • Einzelarbeit
Arbeitsbezug	• Enge, persönliche Kundenbeziehung	• Zeitlich kurze und anonyme Kundenbeziehung

„Diener zweier Herren“.

Für alle Beschäftigten beim „Hochflexiblen Dienstleister“ gilt, dass sie sowohl den Anforderungen der Kunden als auch denen des eigenen Managements gerecht werden müssen. Sie sind also in Anlehnung an Wassermann (1999) „Diener zweier Herren“. Aufgaben, die eine enge räumliche und arbeitstechnische Anbindung zum Kunden haben (z.B. als IT-Consultant), bieten den Beschäftigten allerdings auch gute Chancen, ihren Interessen gegenüber dem eigenen Management Geltung zu verschaffen. Als Bindeglied zum Kunden sind sie nur schwer ersetzbar. Kundenzufriedenheit ist somit nicht nur ein strategisches Ziel des Unternehmens. Sie wird ebenso für den nach Erfolg strebenden Beschäftigten zum Mittel, seine Bedeutung und Unersetzlichkeit für das Unternehmen zu unterstreichen und damit seinen Marktwert zu steigern. Im Servicebereich lassen die zeitlich begrenzten und unpersönlichen Kontakte zum Kunden kaum so enge Beziehungen zu, wie sie beispielsweise im Consulting-Bereich möglich sind. Insbesondere die Beschäftigten im Support können von der Zufriedenheit des Kunden keinen vergleichbaren Nutzen für ihre berufliche Zukunft ableiten.

1.2.1.2. „Produktentwickler“

Zu diesem Unternehmenscluster werden die beiden untersuchten Biotechnologieunternehmen und zwei IT-Unternehmen, deren Schwerpunkt in der Softwareentwicklung liegt, gruppiert. Sie weisen ein Anforderungsprofil auf, das hier unter dem Begriff des „Produktentwicklers“ zusammengefasst und im Folgenden beschrieben wird.

Die zentrale Aufgabe beim „Produktentwickler“ besteht in der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten. Im Gegensatz zu den Anforderungen beim „hochflexiblen Dienstleister“ erfordert die Arbeit beim „Produktentwickler“ keine sehr hohe Mobilität der Beschäftigten. Die Arbeit wird nahezu ausschließlich in der Firma erledigt. Abteilungsübergreifende Projektteams, wie sie häufig beim „Hochflexiblen Dienstleister“ anzutreffen sind, bilden eher die Ausnahme. Die Entwicklungs- und Projektteams sind in der Regel in Fachabteilungen zusammengefasst und bieten den Mitarbeitern ein stabiles soziales Umfeld. Regelmäßige Meetings[98] erlauben eine enge Abstimmung der Arbeitsschritte und stärken den Zusammenhalt im Team.

Die Arbeiten in den Projekten sind langfristig angelegt und die Entwicklungszeit bis zur Marktreife der Produkte liegt in den untersuchten Unternehmen zwischen sechs und 24 Monaten. Die Entwicklungsprojekte sind daher besonders kostenintensiv und müssen, um Risiken zu minimieren, entsprechend gut geplant werden. Mit den diversen Entwicklungsprojekten wächst das Expertenwissen. Dieses Wissen der Beschäftigten ist das wichtigste Kapital für das Unternehmen. Da mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Firma dieses Wissen verloren gehen kann, ist das Management daran interessiert, wichtige Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Vor allem die Know-How-Träger haben beim „Produktentwickler“ eine starke Position im Unternehmen.

Im Unterschied zu den Beschäftigten des „hochflexiblen Dienstleisters“, die einen engen Bezug zum jeweiligen Kunden entwickeln, identifizieren sich die hochspezialisierten Beschäftigten beim „Produktentwickler“ sehr stark mit ihren spezifischen Entwicklungsaufgaben und den von ihnen (mit)entwickelten Produkten[99]. Qualität und Funktionalität der Produkte stehen dabei im Vordergrund.

---

98 Im Unternehmen „E“ wird beispielsweise jeden Freitag ein ca. zweistündiges Meeting abgehalten, um alle relevanten Probleme anzusprechen, Fehlentwicklungen zu vermeiden und Synergieeffekte zu erzeugen.

99 Auch bei der Produktentwicklung wird von Kundenorientierung gesprochen. Diese Kundenorientierung soll dazu beitragen, dass Produkte nicht am Markt vorbei entwickelt werden. Im Gegensatz zum „Hochflexiblen Dienstleister“, der sich am konkreten Kunden orientieren muss, ist der „Produktentwickler“ auf potentielle Kunden fixiert. Marktorientierung ist in diesem Fall eine genauere Definition.

In den untersuchten IT-Unternehmen bezieht sich das beschriebene Anforderungsprofil auf die Entwicklung von Software sowie deren stetige Modifizierung und Erweiterung durch zusätzliche Features. Die Spezifizierungs- und Aktualisierungsaufgaben übernehmen in der Regel die Spezialisten, die sich bereits mit den jeweiligen Entwicklungsschritten befasst haben. Damit werden einerseits Verantwortlichkeiten festgelegt und andererseits bleibt ein enger Bezug des Mitarbeiters zum entwickelten Produkt erhalten. Der Verkauf von Lizenzen bildet die zentrale Einnahmequelle des Unternehmens.

In den untersuchten Biotechnologieunternehmen wird hingegen mit der Forschung und Entwicklung das Ziel verfolgt, Produkte und Verfahrensweisen zu entwickeln, die in der angegliederten Produktion oder in Laboreinrichtungen angewendet werden. Trotz der sehr unterschiedlichen Produktorientierung von Softwareentwicklern und Biotechnologieunternehmen sind Arbeitsabläufe und Anforderungen in den Entwicklungsbereichen im Kern sehr ähnlich. Die Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung der Biotechnologie sind darüber hinaus zu besonders strengen Qualitätsstandards und Verfahrensweisen verpflichtet. Testreihen und Versuche sind elementarer Bestandteil des Forschungsprozesses und müssen entsprechend dokumentiert sowie der Kontrolle durch externe Gutachter zugänglich gemacht werden.

Abb. 10: Aufgaben- und Anforderungsprofil „Produktentwickler“

„Produktentwickler“	
Qualifikationsanforderung im Sample	• Überwiegend Hochschul- und Fachhochschulabschlüsse
Arbeitsanforderung an den Mitarbeiter	• Neu- und Weiterentwicklung von Produkten
Organisatorischer Rahmen der Tätigkeit	• Geringe Mobilitätsanforderungen • Begrenzte zeitliche Flexibilitätsanforderungen • Arbeitsmittelpunkt im Büro • Arbeiten in langfristig angelegten Projekten • Stabile Projektteams, die Abteilungen zugeordnet sind
Arbeitsbezug	• Nur in Einzelfällen direkte Kundenbeziehung. Dafür ein stark ausgeprägter Bezug zum entwickelten Produkt

1.2.2. Professionalisierung[100] der Arbeitsorganisation

> *„In der Anfangsphase hat kreatives Chaos geherrscht. Viele Dinge liefen nicht in geordneten Bahnen, so wie sie heute laufen. Man hatte die Gelegenheit, Pionierarbeit zu machen." (Mitarbeiterin B.13)*

In der Öffentlichkeit hielt sich lange eine ganz bestimmte Vorstellung vom Arbeiten in den jungen Unternehmen der „New Economy": der Computerfreak, der wie besessen in seiner Garage programmiert und sich kaum um betriebswirtschaftliche Aspekte kümmert. Bezogen auf die untersuchten Unternehmen ist diese Vorstellung längst überholt. Alle untersuchten Unternehmen weisen differenzierte Organisationsstrukturen auf, die an die gewachsene Komplexität der Unternehmen und die gestiegenen Anforderungen des Marktes angepasst sind und einen effizienten betriebswirtschaftlich erfolgreichen Arbeitsprozess gewährleisten sollen. In den folgenden Unterkapiteln werden die im Sample angetroffenen Organisationsformen sowie die betrieblichen Praktiken der Steuerung und Kontrolle von Arbeitsprozessen vorgestellt.

1.2.2.1. Charakteristische Formen der Arbeitsorganisation in den untersuchten Unternehmen

Projektarbeit

In allen untersuchten Unternehmen wird überwiegend projektförmig gearbeitet. Projekte sind singuläre, komplexe und zeitlich begrenzte Aufgaben. Dieser Aufgabenzuschnitt prägt sowohl das Aufgabenprofil des „Produktentwicklers" – der Forschung und Entwicklung in der Biotechnologie und der Softwareentwicklung –, als auch die Bereiche des „Hochflexiblen Dienstleisters", die sich mit dem Aufbau einer IT-Infrastruktur beim Kunden beschäftigen.

Aufgrund langjähriger Erfahrung, aber auch mit der Unterstützung externer Berater[101], haben sich in den untersuchten Unternehmen klare Richtlinien für das Projektmanagement durchgesetzt, in denen der Ablauf der Projekte genau definiert ist. Häufig werden internationale Standards des Projektmanagements genutzt, z.B. PRINCE2. Mit

---

[100] Professionalisierung wird hier als Synonym für einen Trend verwendet, der die Entwicklung der Arbeitsorganisation durch Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserungen und Standardisierungen seit den teilweise chaotischen Anfängen in den neuen Branchen prägt.

[101] Im Unternehmen „C" waren zum Zeitpunkt der Befragung gerade die Prozesse/Abläufe unter Einbeziehung externer Berater optimiert und für die Mitarbeiter neue Standards und Rahmenbedingungen definiert worden.

dieser Methode lassen sich Projekte stärker standardisieren, indem Vorgehen, Vokabular und Dokumentation einheitlich gestaltet werden. Die genaue und umfassende Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte hat dabei einen wichtigen Stellenwert, da sie eine Überprüfung des Projektverlaufs erleichtert. Produktspezifikation, Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten der Projektmitarbeiter sowie der Zeitrahmen werden vorab in einem Projektplan festgelegt.

> *„Diese neuen Strukturen der Arbeitsorganisation mit Leben zu füllen und in alle Köpfe rein zu kriegen und umzusetzen ist ziemlich schwer. Bis vor kurzem war es noch so, dass die Mitarbeiter die meisten Dinge in ihren Köpfen hatten und es so auch funktioniert hat. Die haben an alles gedacht, die wussten was zu tun war und wen sie ansprechen mussten. Aber jetzt gibt es so viele Mitarbeiter und Projekte in der Firma. Das kann man nicht mehr mit Leuten, die alles aus dem Kopf heraus machen, hinbekommen." (Abteilungsleiter, Unternehmen „C")*

Mit dem Umfang der Projekte stößt die Selbststeuerung durch die Beschäftigten an Grenzen. Gewachsene und komplexere Strukturen erschweren aber vor allem dem Management den Überblick und die Kontrolle der einzelnen betrieblichen Prozesse[102]. Das Interesse an einem transparenteren Projektmanagement und der Prozesskontrolle ist daher auf der Leitungsebene außerordentlich groß und wird mit den Mitarbeitern intensiv trainiert. Die Reaktion der betroffenen Beschäftigten auf die forcierte Reglementierung der Projekte fällt unterschiedlich aus. Einige Mitarbeiter befürchten, in ein zu enges Korsett gezwängt zu werden, vor allem wenn sie kleinere Projekte mit kurzen Laufzeiten bearbeiten. Andere haben grundsätzliche Bedenken.

> *„Wenn ein Kunde anruft und ein Problem hat, das er mit dem zuständigen Mitarbeiter in wenigen Stunden klären kann, ist damit ein administrativer Aufwand verbunden, den müsste man eigentlich ablehnen. In großen Projekten ist so eine Methodik erforderlich. Es ist aber schwierig, diese Tools wie eine große Glocke über alles zu stülpen. Ich hoffe aber, dass wird sich einspielen."(Mitarbeiter B.8)*

> *„Der Projektplan kann noch so gut sein, es gibt immer irgendwelche Unwägbarkeiten, die dazwischen kommen und das Projekt verzögern." (Mitarbeiter B.9)*

Mitarbeiter sehen in einer klaren Reglementierung aber auch eine Erleichterung ihrer Arbeit, wenn komplexe Kommunikations- und Abstimmungsprozesse systematisiert und dadurch reduziert werden.

---

[102] Mit der Zunahme von Großprojekten wurde z.B. im Unternehmen „B" die Planung des Personaleinsatzes stärker zentralisiert.

> *„Ich sehne mich an dieser Stelle nach formaleren Strukturen, obwohl ich viel von Freiheiten halte. Es wird, gemessen am Ergebnis von jedem Einzelnen, zu viel Energie verpulvert." (Mitarbeiter B.12)*

„Produktentwickler" und „hochflexible Dienstleister" weisen bei der Rekrutierung der Projektteams einen wesentlichen Unterschied auf. Während bei den Entwicklern die Projektteams in den jeweiligen Fachabteilungen zusammengestellt werden, setzen sich die Teams bei den „hochflexiblen Dienstleistern", insbesondere bei umfangreichen Projekten, deutlich öfter interdisziplinär und über Unternehmensgrenzen hinaus zusammen. Die Projektteams bilden sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Fachbereiche und dem Vertrieb. Weiterhin entsendet der jeweilige Kunde noch die sogenannten „Key-User".

Ausdifferenzierung der Arbeitsorganisation

Eine professionelle Organisation ist auch für das Renommee der Unternehmen wichtig. Sie signalisiert potentiellen Kunden, dass das Unternehmen in der Lage ist, auch größere Projekte zu realisieren.

> *„Wir wollen wegkommen von dem Image: Wir sind klein und kennen uns alle gut. Was auch nicht mehr auf das Unternehmen zutrifft. Wir wollen zu einem Unternehmen werden, das einen professionellen Umgang mit gewachsenen Strukturen und umfangreicheren Aufgaben pflegt. Im Unternehmen wird daher nicht nur am Projektmanagement gefeilt, sondern es hat sich auch eine klassische Aufbauorganisation herausgebildet." (Mitglied der Geschäftsführung, Unternehmen „C")*

Mit der Größe der Unternehmen nimmt offenkundig die Binnendifferenzierung der betrieblichen Organisation zu. Wurden in der Anfangsphase viele Funktionen in Personalunion wahrgenommen, so bildet sich mit wachsender Firma eine Aufbauorganisation heraus, die neben Vertrieb, Personalwesen und Controlling auch eine zunehmende Differenzierung in Fachabteilungen aufweist.

Beim „Produktentwickler" wachsen damit die Ansprüche an ein strukturiertes und zentral gesteuertes Wissensmanagement, um die Arbeit der unterschiedlichen Expertenteams zu koordinieren.

Beim „hochflexiblen Dienstleister" hingegen entstehen durch die interdisziplinär zusammengesetzten Projekte Parallelstrukturen aus Projekt- und Aufbauorganisation. Die Projektorganisation hat in der Regel im Arbeitsprozess Priorität, ist aber zeitlich begrenzt. Die Aufbauorganisation bildet in weiten Teilen das Bassin, aus dem der Personalbedarf der jeweiligen Projekte gespeist wird. Dabei entstehen Konflikte, wenn zeitnah aus mehreren Projekten heraus der Bedarf an bestimmten Mitarbeitern einer Ab-

teilung angemeldet wird. Die Parallelstrukturen befördern insgesamt eine zentrale Koordinierung des Personaleinsatzes. In den größeren Unternehmen ist zudem eine stärkere Differenzierung in Fachabteilungen zu beobachten. Die Aufgaben werden zusätzlich nach Kundenmerkmalen gegliedert (z.B. Energieversorger, Automobilindustrie oder Krankenhäuser), um unübersichtliche „Wildwüchse“ bei der Zusammensetzung der Projektteams sowie die Komplexität der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse einzugrenzen. Um die Kundennähe sicherzustellen, haben drei der untersuchten „Hochflexiblen Dienstleister“ neben der Hauptstelle ein Netz von Nebenstellen aufgebaut, die aber organisatorisch eng an die Zentrale angebunden sind [103].

Bündelung ähnlicher Tätigkeiten

Mit dem Größenwachstum haben sich in den untersuchten IT-Dienstleistungsunternehmen („hochflexible Dienstleister“) auch sukzessiv eigenständige Service/ Supportbereiche herausgebildet, deren Arbeit nicht projektförmig organisiert ist. Hier geht es darum, dem Kunden definierte Dienste in einem bestimmten Zeitfenster zur Verfügung zu stellen. Dementsprechend sind Mitarbeiter mit ähnlichen Tätigkeiten in Abteilungen/Teams zusammengefasst, so dass sie sich bei großem Arbeitsaufkommen gegenseitig unterstützen und vertreten können. Die jeweiligen Arbeitsaufgaben sind jedoch generell auf einzelne Personen zugeschnitten.

Trend in der Organisationsentwicklung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in den untersuchten Unternehmen kreatives Schaffen und individuelle Prozesssteuerung zunehmend von einer professionellen und funktional ausdifferenzierten Arbeitsorganisation flankiert oder gar ersetzt werden. Die Standardisierung von Arbeitsabläufen und der Grad der Arbeitsteilung in den untersuchten Unternehmen fallen dabei, entsprechend den spezifischen Bedingungen, unterschiedlich aus. Welche Möglichkeiten der Steuerung und Kontrolle von Arbeitsprozessen das Management unter den jeweiligen Bedingungen und Formen der Arbeitsorganisation nutzt, wird im Folgenden genauer beschrieben.

---

[103] Durch die Einrichtung von Nebenstellen werden zwar räumlich kleinbetriebliche und dezentrale Unternehmensstrukturen gefördert, aber in zwei Fällen sind die Nebenstellen eng an die Zentrale gebunden, haben eher Abteilungsstatus und sind einem festen Kundenkreis zugeordnet. Nur beim dritten Unternehmen sind die Nebenstellen rechtlich eigenständige Unternehmen. Als Ausgründungen durch ehemalige Mitarbeiter sind sie mit dem ursprünglichen Unternehmen in einer Holding verbunden und unter diesem gemeinsamen Dach auf einheitliche Geschäfts- und Organisationsprinzipien festgelegt.

1.2.2.2. Steuerung der Arbeitsprozesse in der Projektarbeit – Eigenverantwortliches Arbeiten im Rahmen ökonomischer und organisatorischer Vorgaben

„Hochflexible Dienstleister“

Die Planung der Projekte und die Definition der Aufgaben erfolgt bei allen untersuchten „hochflexiblen Dienstleistern“ nach demselben Schema. Sofern es sich nicht um kurzfristige Anfragen und Kleinaufträge handelt, die in der Regel direkt an den zuständigen Mitarbeiter weitergegeben werden, bearbeiten und kalkulieren im Auftrag der Unternehmensleitung Vertrieb und potentielle Projektleitung zunächst gemeinsam Personalaufwand, Zeitrahmen und Kosten des Projektes. Da die avisierten Leistungen für den Kunden im Normalfall eine Reihe standardisierter Merkmale aufweisen, kann bei der Planung auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden. Nach Abstimmung mit dem leitenden Management werden auf dieser Kalkulationsgrundlage dem Kunden entsprechende Angebote gemacht und in der Regel als Festgeldprojekt mit ihm vereinbart[104]. Anschließend definiert die Projektleitung die Arbeitspakete für die einzelnen Mitarbeiter des Teams.

> *„Das Angebot soll nicht nur vom Vertrieb rausgegeben werden – ich kann aber nicht sagen, in wie vielen Fällen das auch so gemacht wird –, sondern da muss ein Projektleiter dahinterstehen. Wenn es dann wirklich zum Vertrag kommt, muss der eine Idee haben, wie er das Projekt für den Preis machen und mit welchen Leuten er das hinkriegen kann. Er muss das organisieren, das die zusammenkommen. Wenn es ein wichtiges Projekt ist, sind bestimmte Mitarbeiter gesetzt. Die sind dann manchmal bereits bei Akquisition und Präsentation dabei. Es läuft ganz viel an diesem Punkt über informelle Netzwerke, wer mitarbeiten soll und die sprechen sich untereinander ab.“ (Personalleiter, Unternehmen „B“)*

Der formale Ablauf der Projektplanung und Aufgabendefinition erfolgt demzufolge in einem top-down Prozess, der allerdings durch eine Rückkopplung mit der ausführenden Ebene flankiert wird. Um Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit der Projekte zu gewährleisten, werden bei technischen Fragen Leistungsmerkmale sowie Zeitbedarf der zu implementierenden IT-Lösung, Projektleiter und gegebenenfalls auch potentielle Projektmitarbeiter vorab in die Planung und Kalkulation des Angebots einbezogen, um einen realistischen Preis abzubilden. Insbesondere Berater, die bereits im Vorfeld die Unternehmensprozesse beim Kunden analysieren, um entsprechende Lösungen zu

---

[104] Sofern kein Festgeldprojekt vereinbart ist, wird die beim oder für den Kunden aufgebrachte Zeit dokumentiert und als fakturierte Arbeitszeit in Rechnung gestellt. Das ist vor allem bei kleinen Projekten üblich.

erarbeiten, sind eng in die Angebotserstellung eingebunden. Sie können in einem bottom-up Prozess Einfluss auf den Aufgabenzuschnitt und die Zeitplanung nehmen, übernehmen aber gleichzeitig auch die Verantwortung für deren Einhaltung.

> *„Man muss dann nur aufpassen, dass man seine eigene Zeitplanung einhält. Ich gehe daher bei meiner Zeitplanung immer etwas konservativer vor und kalkuliere einen Sicherheitsaufschlag ein. Sofern das dann akzeptiert wird, ist das in Ordnung. Wenn nicht ... hat man wahrscheinlich übertrieben und muss noch einmal neu darüber nachdenken. Ich habe es bisher aber immer ganz gut hinbekommen." (Mitarbeiter B.9)*

Die Planung der Projekte erfolgt also nicht ausschließlich als top-down Prozess. Allerdings sind die top-down und bottom-up Prozesse in der Projektplanung unterschiedlich gewichtet. Ein Abteilungsleiter, der sich ambivalenten Anforderungen an die Projektplanung ausgesetzt sieht, verdeutlicht das Missverhältnis zwischen den Gestaltungsebenen.

> *„Entscheidungen werden oben gefällt und nach unten weitergereicht. Die Abteilungsleiter haben dann die unangenehme Aufgabe, das den Mitarbeitern zu vermitteln. Da fehlt also etwas die Beteiligung. (...) Es missfällt mir, wenn so getan wird, als ob wir beteiligt werden. Es sollte klar und nachvollziehbar sein, wer die Entscheidungen getroffen hat. Dass die Entscheidungen von oben kommen und wir nur das ausführende Organ sind." (Abteilungsleiter, Unternehmen „C")*

Entscheidungen werden letztendlich vom leitenden Management unter ökonomischen Vorbehalten getroffen und durch ein vorgegebenes Budget fixiert. Dass diese Budgets nicht immer den tatsächlichen Aufwand berücksichtigen, macht die folgende Äußerung eines Betriebsrates deutlich, der von Problemen der Mitarbeiter mit den Leistungsvorgaben in der Projektarbeit berichtet:

> *„Mitarbeiter haben häufig Probleme mit den Vorgaben bei Festgeldprojekten. Sie haben kaum Einfluss darauf, in welcher Zeit sie bestimmte Aufgaben zu erledigen haben. Die Rahmenbedingungen hat bereits die Führungskraft mit dem Kunden ausgehandelt." (Betriebsrat, Unternehmen „B")*

Sind Arbeitsinhalte, -umfang und Zeitrahmen definiert, bearbeiten die Beschäftigten ihre Aufgaben eigenverantwortlich. Der Projektverlauf wird durch vorher festgelegte Meilensteine und definierte Verfahrensweisen gesteuert und kontrolliert. Die in den untersuchten Unternehmen mal mehr und mal weniger ausgeprägten Controlling-Konzepte[105]

---

[105] Je komplexer die Organisationsstrukturen werden, um so größer wird der Stellenwert von Controllingkonzepten, die das Management bei der Umsetzung unternehmerischer Aktivitäten unterstützen sollen.

sollen eine systematische Überwachung des operativen Geschäftes ermöglichen, indem die erreichten Ist-Werte mit den geplanten Sollgrößen abgeglichen werden. Dies geschieht einerseits durch regelmäßige Projektmeetings, in denen der jeweilige Stand der Teilaufgaben festgestellt wird[106]. Andererseits sind die Mitarbeiter bei komplexeren Projekten zur umfassenden Dokumentation ihrer Arbeitsschritte verpflichtet, um den Stand und den Aufwand der einzelnen Arbeiten für Vorgesetzte und ggf. den Kunden transparent zu machen. Da die Projektteams sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen zusammensetzen, die in der Regel mehrere Projekte gleichzeitig bearbeiten, wird die Auslastung des Personals und die Dringlichkeit der Projekte durch sogenannte Projekt- oder Ressourcenmanager zentral kontrolliert und gesteuert[107]. Treten Probleme und Verzögerungen auf, sieht das Projektmanagement je nach Störung eine hierarchisch strukturierte Eskalation und Lösung vor. Mitarbeiter die Probleme nicht selbständig beheben können, sollen sich an die Projektleitung wenden, um gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Sind auch diese Möglichkeiten ausgeschöpft, wird die nächste Hierarchieebene informiert. Bei begründeten Einwänden kann der ursprüngliche Projektplan nachträglich korrigiert werden. Dabei sind Veränderungen der Leistungsmerkmale ebenso möglich wie eine Erweiterung der Ressourcen oder eine Verschiebung des Zeitrahmens. Die Konstruktion dieses Eskalationsmodells verweist allerdings darauf, dass die Hürden für Korrekturen an der Projektperformance und den vorgegeben Budgets hoch liegen. Erst müssen auf jeder Ebene alle Lösungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden, bevor von den Entscheidungsträgern akzeptiert wird, dass die vorgegebenen Budgets erweitert werden müssen. Es obliegt somit den Beschäftigten und ihren direkten Vorgesetzten, dies zu beweisen. Der Nachweis, dass der vorgegebene Rahmen unrealistisch ist, bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass die Vorgaben korrigiert werden.

> *„Man ist aber nicht immer selbstgesteuert, sondern da kommt auch viel von außen - ist fremdgesteuert." (Mitglied der Geschäftsführung, Unternehmen „C")*

Vor allem wenn es um Abweichungen vom Zeitrahmen und den vorgesehenen Leistungsmerkmalen geht, muss der Kunde in die Problemlösung einbezogen werden. Die Unternehmen auf der Kundenseite sind also an der Prozesskontrolle beteiligt und können ihre Interessen direkt einbringen.

---

106 Im Unternehmen „A" ist bei größeren Projekten die Einrichtung eines sogenannten Kontrollkreises vorgesehen, der sich aus Projektleitung/Projektmitarbeitern, Management und Kunden zusammensetzt. Dieser Kontrollkreis tritt alle vier bis sechs Wochen zusammen.

107 Da selten ein Projekt ohne Brüche verläuft und nahtlos in das nächste übergeht, ist es nötig, dass Mitarbeiter zeitversetzt mehrere Projekte gleichzeitig bearbeiten.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass ökonomische und organisatorische Vorgaben der Autonomie der Beschäftigten in ihrer Arbeit deutliche Grenzen setzen. Beschäftigte sind zwar (begrenzt) in die Projektplanung einbezogen und können somit ihre Vorstellungen einfließen lassen. Sie stoßen dabei aber auf den ökonomischen Vorbehalt von Unternehmensleitung und Kunden. Übersichtliche Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten sowie definierte Verfahrensweisen und Controllingkonzepte machen die Projektarbeit für das Management transparent. Die Unsicherheiten und Ungewissheiten, die Arbeitsprozessen in der Wissensarbeit allgemein eigen sind, lassen sich dadurch reduzieren. Parallel dazu verringern sich die Einfluss- und Primärmachtpotentiale der Beschäftigten (Vgl. Kapitel B.1.4.1.3.).

„Produktentwickler“

Die Entscheidung für ein bestimmtes Entwicklungsprojekt wird bei den untersuchten „Produkentwicklern“ ähnlich wie beim „Hochflexiblen Dienstleister“ in einem top-down Prozess getroffen. Im Gegensatz zum „Hochflexiblen Dienstleister“ sind diese Unternehmen in ihrer Geschäftspolitik aber weniger auf Nachfrage ausgerichtet (nach Dienstleistungen), sondern verfolgen eine Angebotsstrategie (Produktangebot). Zunächst werden Experten (Vertrieb) vom Management damit beauftragt, die Marktbedingungen zu analysieren und den Zeitpunkt der Marktreife für das Produkt zu ermitteln. In einem weiteren Schritt wird geklärt, welche Ansprüche das Produkt erfüllen soll und welcher Zeit- und Personalaufwand dafür nötig ist. In die Aufwandsabschätzung der langfristig angelegten und kostenintensiven Entwicklungsprojekte werden Abteilungsleiter und potentielle Projektleiter einbezogen, um Kosten und Machbarkeit realistisch abzubilden. Sind die Rahmenbedingungen definiert, wird das Vorhaben vom leitenden Management beschlossen und auf die jeweiligen Abteilungen heruntergebrochen.

Charakteristisch für Forschungs- und Entwicklungsprozesse sind besonders große Unsicherheiten, die sich aus unvorhersehbaren bzw. schwer kalkulierbaren Risiken ergeben und Budgets und Zeitrahmen sprengen können. Um diese Unsicherheiten einzugrenzen, steuert die Unternehmensleitung die Arbeitsprozesse durch Zielvorgaben, die auf die Abteilungen und die Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Da die Projekte nicht abteilungsübergreifend wie beim „Hochflexiblen Dienstleister“, sondern in den jeweiligen Fachabteilungen organisiert werden, entfällt die Steuerung des Personaleinsatzes durch ein zentrales Projektmanagement. Die Detailplanung des Projektes, die Zusammensetzung des Projektteams und die Umsetzung des Projektes liegen in der Verantwortung der Abteilung. Die Koordination und Kontrolle der Einzelergebnisse erfolgt durch den Vorgesetzten. Das Management weist den Abteilungsleitern für die Projekte ein vorher kalkuliertes Budget zu. Diese können in einem abteilungsinternen

Aushandlungs- und Abstimmungsprozess den Projektmitarbeitern die jeweiligen Aufgaben zuteilen.

Bei der Projektbearbeitung haben die Projektmitarbeiter allerdings allgemeine Handlungsweisen zu beachten. Müssen definierte Qualitätsstandards eingehalten werden[108], sind die Mitarbeiter an Verfahrensweisen gebunden, die eine Dokumentation der Arbeitsprozesse, insbesondere der Testreihen und Versuche, vorsieht.

> *„Die Reglementierung durch Bestimmungen und Zertifizierungen bringen einen ungeheuren Papierkrieg mit sich. Es gibt Handbücher, die jeden einzelnen Arbeitsschritt und die Reihenfolge vorschreiben. Man ist in eine ganz enge Schablone eingepresst." (Mitarbeiter B.20)*

In diesem vorgegebenen Rahmen bearbeiten die Beschäftigten anhand einer Entwicklungscheckliste ihre Aufgaben eigenverantwortlich[109]. Die verbindlichen Verfahrensregeln strukturieren die Arbeit und machen den Forschungs- und Entwicklungsprozess weitgehend transparent.

> *Das gibt dem einzelnen Mitarbeiter für seine Arbeit eine Orientierung, eine Planungssicherheit – sofern das in der Forschung und Entwicklung möglich ist, da es immer Sachen gibt, die nicht vorhersehbar sind. Auf der anderen Seite eröffnen sich durch die Regularien auch Kontrollmöglichkeiten. Das hat hier eine viel deutlichere Struktur bekommen." (Abteilungsleiter, Unternehmen „E")*

Erweist sich das zugeteilte Budget als unzureichend, weil der Arbeitsaufwand zu knapp kalkuliert war oder unvorhergesehene Probleme auftreten, wird zunächst im Projektteam bzw. in der Abteilung nach einer Lösung gesucht. Treten in der Arbeit einzelner Mitarbeiter Probleme auf, so dass Projektpläne nicht eingehalten werden, wird abteilungsintern durch personelle Umschichtungen und Mehrarbeit eine Lösung gesucht. Sind die Vorgaben insgesamt unrealistisch, muss sich der Vorgesetzte an die Unternehmensleitung wenden und Korrekturen einfordern.

> *„Damit das nicht aus dem Ruder läuft, gibt es zum Stichtag immer eine Version. Egal, was vorher gelaufen ist, egal wie gut die ist. Das ist dann natürlich unbefriedigend. (...) Das ist aber auch nicht immer so. Es gibt auch gute Beispiele, wo die Projektplanung sauber abläuft und Toleranzen mit eingeplant werden. Das kommt immer auf den Planer an und welche Toleranzen er zulässt. Dann muss auch das*

---

108 Das ist im besonderen Maße in der F+E der Biotechnologie der Fall.

109 Infolge der Konzentration von Fachkompetenzen und der eigenverantwortlichen Bearbeitung der Projekte auf Abteilungsebene haben sich teilweise örtliche, abgeschottete „Fürstentümer" herausgebildet, deren Aktivitäten für die Unternehmensführung nicht ausreichend transparent sind und ihr damit die Kontrolle der Unternehmensprozesse und die Einschätzung der Leistungsperformance erschweren.

Rückrat der ausführenden Ebene da sein zu sagen: `Ich brauche einfach so lange, wenn ich eine gewisse Qualität abliefern will.´" (Betriebsrat, Unternehmen „G")

Beharrt die Unternehmensleitung auf ihrem kalkulierten Budget und Zeitplan, müssen Abstriche bei den Qualitätsmerkmalen hingenommen werden.

Die vergleichsweise enge soziale Beziehung in den eingespielten Teams, die Identifikation mit dem Produkt und der Ehrgeiz, „zugesagte" Termine einzuhalten, befördern ein zusätzliches Engagement, knapp kalkulierte Vorgaben dennoch zu erfüllen. Insbesondere Vorgesetzte, die für die Verwaltung des Budgets gegenüber der Unternehmensleitung verantwortlich sind[110], drängen ihre Mitarbeiter dazu, die Projekte erfolgreich mit dem vorgegebenen Budget abzuschließen. Es ist klassisch für Projektarbeit, dass die Arbeitsintensität zunimmt, wenn der Abgabetermin näher rückt.

„Die Deadline verschiebt sich zwar häufig wie in der Forschung oft üblich, aber zumindest gibt es klare Vorstellungen, wohin man will und in welchen Schritten. (...) Dabei ist klar, dass hin und wieder Extraklimmzüge nötig sind." (Geschäftsführer, Unternehmen „E")

Der zusätzliche Aufwand muss sich dabei allerdings in einem Rahmen halten, der von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Vorgesetzte brauchen für eine erfolgreiche Projektarbeit motivierte Mitarbeiter. Sie dürfen daher das Engagement ihrer Mitarbeiter nicht überstrapazieren und müssen die Grenzen der Belastung sensibel ausloten, wenn sie die Motivation der Mitarbeiter nicht gefährden wollen. Am Beispiel des Unternehmens „G" wird deutlich, dass unreflektierte und unrealistische Vorgaben, die Vorgesetzte ihren Mitarbeitern nicht vermitteln können, zu Führungs- und Steuerungsproblemen führen können.

„Eines der brennenden Probleme im Unternehmen ist die Führung. Sowohl beim Verhältnis vom Mitarbeiter zu seiner Führungskraft, als auch innerhalb der Hierarchie. Zwischen unterem Management und der Unternehmensleitung gibt es Informations- und Vertrauensbrüche, weil die Entscheidungen und Vorgaben nicht verstanden werden. Die Teamleiter verstehen sich inzwischen weniger als Arbeitgebervertreter, sondern als Teil der Belegschaft. Sie schlagen sich auf diese Seite und bemängeln die Kommunikation mit ihrer nächsten Führungsebene. (...) Dann werden teilweise aber auch Aufgaben angenommen, die einfach nicht zu schaffen sind, das führt zu Überforderungen, das darf man dem Chef dann auch nicht sagen. Das muss ja nichts mit den eigenen Fähigkeiten zu tun haben, sondern die Rahmenbedingungen lassen es nicht zu, dass in einer gewissen Zeit die Aufgabe zu

---

[110] Vor allem mit Projektverantwortlichen (Projektleitern/Abteilungsleitern) werden oft Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen variable Gehaltsanteile an eingehaltene Budgets gekoppelt sind.

packen ist. Das ist so ein Softbereich, der sich eben nicht in Mark und Pfennig ausdrücken lässt.“ (Betriebsrat, Unternehmen „G“)

Wenn die Führungsebene aufgrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen an der Leistungsschraube dreht und die Budgets knapper kalkuliert, kann sich diese Leistungspolitik kontraproduktiv auf die Unternehmensprozesse auswirken.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass im Gegensatz zur Arbeit beim „hochflexiblen Dienstleister“ die Entwicklung von Produkten ein vergleichsweise offener Arbeitsprozess ist und größere Unsicherheiten und Ungewissheiten enthält. Aufgabenstellung und Arbeitsablauf bieten Controllingkonzepten hier weniger genaue Messpunkte. Im Rahmen ökonomischer Zielvorgaben (Budgets) für die Abteilungen/Teams, steuert die Unternehmensleitung die Projekte indirekt. Lediglich Verfahrensweisen, die eine Dokumentation des Entwicklungs- und Forschungsprozess vorschreiben, machen die geleistete Arbeit nachvollziehbar. Auf der Abteilungsebene regeln Vorgesetzte eigenverantwortlich mit ihren Mitarbeitern die näheren Bedingungen in den Projekten. Die Steuerung des Arbeitsprozesses erfolgt dabei – sofern keine verbindlichen Verfahrensweisen vorliegen – in weiten Teilen informell. Das untere Management nimmt eine Schlüsselrolle ein. Einerseits übernimmt es die Aufgabe, ökonomische Vorgaben gegenüber seinen Mitarbeitern durchsetzen. Andererseits muss es ggf. berechtigte Forderungen der Mitarbeiter bezüglich der Arbeitsbedingungen an die Leitung vermitteln. Beschäftigte des unteren Managements bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld, in dem sie sowohl ihre Loyalität zur Leitung demonstrieren, als auch die Loyalität der Mitarbeiter sich selbst gegenüber sichern müssen.

1.2.2.3. Steuerung der Arbeitsprozesse im Servicebereich - Zwischen Troubleshooting und industrialisierter Wissensarbeit

Treten in der IT-Infrastruktur des Kunden Probleme auf, ist das gewöhnlich auf unvollständige oder fehlerhafte Software, defekte Hardware oder auf Unkenntnis der korrekten Anwendung zurückzuführen. Störungen in der IT-Infrastruktur beeinträchtigen die Betriebsabläufe. Der komplette Ausfall ist in vielen Unternehmen inzwischen gleichbedeutend mit einer Totalamnesie. Die damit verbundene Einschränkung der betrieblichen Abläufe verursacht je nach Ausmaß der Störung erhebliche Kosten. Das reibungslose Funktionieren der betrieblichen IT-Systeme hat daher oberste Priorität und soll durch Wartungsverträge mit IT-Dienstleistungsunternehmen gesichert werden.

Alle untersuchten IT-Unternehmen mit dem Aufgabenprofil des „Hochflexiblen Dienstleisters“ bieten ihren Kunden die Betreuung der IT-Infrastruktur an, aber nur die

größeren Firmen haben sukzessiv eigenständige Servicebereiche ausgebildet. Wie die Arbeit im Servicebereich organisiert ist, konnte anhand des IT-Dienstleistungsunternehmens „B“ besonders gut beobachtet werden.

Handelt es sich nicht um fest terminierte Routineüberprüfungen der IT-Systeme der Kunden, werden im Unternehmen „B“ die als Email eingehenden Kundenanfragen/ -probleme in einer Art Mailbox gesammelt und verwaltet. Die Anfragen werden in der „Maschine“[111] nach Dringlichkeit und Themenfeldern (Zuständigkeitsbereichen) sortiert. Entsprechend der Zuständigkeitsbereiche sind Teams gebildet, die ihre Serviceaufgaben selbst organisieren. Die Mitarbeiter entnehmen der „Maschine“ die Anfragen entsprechend ihres Aufgabenbereiches und regeln selbstständig die gleichmäßige Verteilung der Aufträge untereinander. Abteilungsintern wird außerdem kontrolliert, dass keine Anfragen verloren gehen, gesetzte Prioritäten eingehalten und ggf. recherchiert werden. Jede/r MitarbeiterIn bearbeitet „seine Anfrage“ alleine und entscheidet nach Analyse des Problems, ob die Anfrage an andere Stellen weitergeleitet oder selber gelöst werden soll. Das Unternehmen verfügt somit über einen funktional ausdifferenzierten Servicebereich, dessen Einheiten arbeitsteilig ineinander greifen.

> *„Der alltägliche Arbeitsablauf hängt stark davon ab, was für Kundenprobleme gerade reinkommen. Das ist die eigentliche Restriktion, der Rest ist einem völlig selbst überlassen. Bei größeren Programmfehlern, die längere Reparaturarbeiten erfordern, wird das gleich weitergegeben.“ (Mitarbeiterin B.7)*

In der ersten Servicestufe geht es vor allem um eine möglichst schnelle Reaktion auf die Kundenanfrage und die Einordnung des Problemumfangs. Die von den Mitarbeitern direkt ausgeführte Arbeit besteht aus einer Vielzahl fachlich ähnlicher Aufgaben, die eine relativ kurze Zeitspanne in Anspruch nehmen[112] und häufig parallel bearbeitet werden. Mit der Zunahme von zeitlich und fachlich eingeschränkten Arbeitsaufgaben registrierte ein befragter Betriebsrat die Klagen von Beschäftigten aus dem Support über eine schleichende Einschränkung ihres Kompetenzgebietes.

> *„Die Mitarbeiter im Support klagen immer häufiger darüber, dass sie nur noch Telefonanrufe kurz beantworten und sich nicht mehr tiefer in das Problem einarbeiten können.“ (Betriebsrat, Unternehmen „G“)*

---

111 Dieses Verwaltungssystem wurde von einer Mitarbeiterin als „Maschine“ bezeichnet. Diese Bezeichnung ruft eine Assoziation zum Maschinenbediener hervor, dessen Arbeitsrhythmus von der Maschine bestimmt wird. Diese Begriffswahl symbolisiert m.E. treffend ihr Abhängigkeitsverhältnis von dem Verwaltungssystem, das ihren Arbeitsrhythmus dominiert.

112 Die Zeitspanne für die Erledigung der Anfragen lag nach Angaben der Befragten normalerweise zwischen einer Stunde und einem Tag.

Der Verlauf von komplexen und zeitaufwändigen, an die Spezialisten delegierten Arbeitsaufgaben, wird in einem weitaus geringeren Maße systematisiert und kontrolliert. Hier zählt ausschließlich das Ergebnis: Die Problemlösung.

> *„Ich arbeite in einem Bereich, wo sich Kunden melden, die schwerwiegende Probleme haben. Da spielt Geld keine große Rolle, sondern das Problem muss beseitigt werden, damit die Anwendung wieder läuft. Über die Rechnungskosten und wer das bezahlt, diskutieren hinterher andere." (Mitarbeiter B.3)*

Bei der Bewältigung existenzieller Probleme werden häufig keine Kosten gescheut und den Akteuren alle nötigen Freiheiten gewährt, die sie für ihre kaum kalkulierbare Tätigkeit benötigen. Die Rolle des Spezialisten (Troubleshooter) ist die eines Feuerwehrmanns, der mehr oder weniger bedrohliche Brandherde einzudämmen hat.

Die Differenzierung der Serviceaufgaben nach Themen und Aufwand – insbesondere die Selektion singulärer schwerwiegender Ereignisse – gestattet eine Bündelung von ähnlichen Aufgaben. Am Beispiel des Servicebereichs in den untersuchten größeren IT-Unternehmen lässt sich sehr gut beobachten, dass auch Wissensarbeit unter gegebenen Bedingungen von einer verstärkten Arbeitsteilung nicht verschont wird. Dadurch erschließen sich dem Management für den Großteil der Servicearbeiten bessere Kontroll- und Rationalisierungsmöglichkeiten. Unsicherheiten in den Arbeitsprozessen können durch die detaillierte Definition der Aufgaben erheblich reduziert werden. Lediglich Serviceaufgaben, die einen existentiellen Charakter für den Kunden haben, verschließen sich einer gezielten Steuerung und Kontrolle durch die Unternehmensführung und verschaffen den Beschäftigten ein hohes Maß an Autonomie in ihrer Arbeit. Insgesamt bildet sich im Servicebereich wachsender Unternehmen sukzessiv eine Form der Arbeitsorganisation heraus, die zwar weit von dem „Command and Control" einer tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation entfernt ist, dennoch an die arbeitsteilige Organisation industrieller Arbeitsprozesse erinnert. Diese Organisationsentwicklung lässt sich daher als Trend zu einer industrialisierten Wissensarbeit charakterisieren.

1.3. Arbeitszeit- und Leistungspolitik

Die Gestaltung der Arbeitszeiten ist an der Logik der spezifischen Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation orientiert, unabhängig davon, ob sie durch die Mitarbeiter selbst oder durch mehr oder weniger rigide Arbeitszeitvorgaben des Managements erfolgt. Der Verzicht auf eine systematische Kontrolle der Anwesenheitszeiten bedeutet auch nicht, dass das Management die Kontrolle von Arbeitszeit und Leistung aufgibt, sondern direkte durch indirekte Formen der Kontrolle ergänzt oder ersetzt.

Wenn die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten selber organisieren, sind sie daher selten wirklich frei in der Gestaltung. Das Verhältnis von Fremdbestimmung und Selbstbestimmung in der Arbeit lässt sich deshalb am Beispiel der Arbeitszeitgestaltung sehr gut illustrieren.

1.3.1. Typen betrieblicher Arbeitszeitanforderungen

In den jeweiligen Tätigkeitsfeldern der „Hochflexiblen Dienstleister“ und „Produktentwickler“ lassen sich drei Grundformen flexibler Arbeitszeitanforderungen unterscheiden. Diese drei Formen werden entsprechend ihrer Umgebungsbedingungen im Folgenden als „kundenabhängige flexible Arbeitszeiten“, „fixe Bürozeiten“ und „projektabhängige Arbeitszeitgestaltung“ charakterisiert.

„Kundenabhängige flexible Arbeitszeiten“

Bei den untersuchten „Hochflexiblen Dienstleistern“ ist eine Steuerung von Lage und Verteilung der Arbeitszeiten in der Projektarbeit für den bzw. beim Kunden durch das Management, wenn man von Besprechungsterminen und anderen allgemeinen Verpflichtungen absieht, kaum möglich und wird daher den Mitarbeitern überlassen. Sie können über ihre Arbeitszeit aber nicht frei disponieren, sondern müssen sich mit den Kunden abstimmen.

> *"Entweder ist man beim Kunden im Einsatz, dann hält man sich ganz klar an den Kundenwunsch. Das ist auch mein eigenes Verständnis davon, wie man als Berater vorgeht. Wenn man im Team arbeitet, kommt dann noch automatisch dazu, dass man sich am Team orientiert. Wenn man hier im Büro arbeitet, ist man, abgesehen von Terminen mit Kollegen, völlig frei mit der Arbeitszeitgestaltung. (...) Es wird auch grundsätzlich erwartet, dass man zu Überstunden bereit ist, wenn man beim Kunden im Einsatz ist. Es sollen nicht per se Überstunden gemacht werden, aber es wird erwartet, dass man sich engagiert, um die Termine einzuhalten." (Mitarbeiter B.1)*

Um die eigenen Betriebsabläufe nicht zu stören, verlangen Kunden immer häufiger, dass Arbeiten an ihrer IT-Infrastruktur auch an Wochenenden und Feiertagen erledigt werden.

> *„In der Woche sind wir manchmal unterbeschäftigt und am Wochenende überbeschäftigt.“ (Mitarbeiter B.8)*

Die Anforderungen der Kunden an die Mitarbeiter des beauftragten Unternehmens, die Arbeitszeiten möglichst flexibel nach den Bedürfnissen des Kunden auszurichten, führen zu einer Arbeitszeitgestaltung, die sich als „kundenabhängige flexible Arbeitszeit“ bezeichnen lässt.

„Fixe Bürozeiten“

In den Servicebereichen des „Hochflexiblen Dienstleisters“ muss die Erreichbarkeit für den Kunden sichergestellt werden. Der Arbeitszeitrahmen ist daher festgelegt und orientiert sich an den Betriebzeiten der Kunden. Die angebotenen Dienstleistungen werden überwiegend zu den Hauptgeschäftszeiten der Kunden in Anspruch genommen, die laut der befragten Servicemitarbeiterinnen erfahrungsgemäß zwischen 9 und 17 Uhr liegen.

> *„Im Moment ist es so, das der Support von acht bis acht sichergestellt werden muss. Für die Planung gibt es dann eine Kapazitätenliste, wo jeder Mitarbeiter seine Arbeitszeiten, Urlaubszeiten usw. einträgt. Wir müssen dann selber gewährleisten, dass es in dem Zeitraum für die Kunden einen Ansprechpartner gibt und sprechen das untereinander ab.“ (Mitarbeiterin B.7)*

Innerhalb dieser „fixen Bürozeiten“ können die Beschäftigten in einem begrenzten Umfang ihre Arbeitszeit flexibel gestalten, sofern der Service für den vorgegeben Zeitrahmen sicher gestellt ist.

„Projektabhängige Arbeitszeitgestaltung“

Die Arbeit beim „Produktentwickler“ ist durch längerfristige Projekte geprägt. Für die Projekte sind in der Regel Budgets vorgegeben, von denen sich der Zeitrahmen ableiten lässt. Es ergeben sich hier kaum Zwänge, die Lage und Verteilung der Arbeitszeit an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen.

> *"Es gibt keine Stechuhr. Man arbeitet das ab, was anfällt. Man setzt sich gewisse Ziele, die man erreichen möchte. Die Mitarbeiter arbeiten eher ein bisschen länger als weniger und sind sehr ziel- und aufgabenorientiert – das, was anfällt muss halt gemacht werden." (Geschäftsführer, Unternehmen „E“)*

Die Arbeitszeit wird durch den Verlauf der Projekte, wie z.B. Termindruck zum Ende des Projektes, vor Präsentationen oder bei unerwarteten Problemen, sowie durch die nötige Abstimmung innerhalb des Projektteams strukturiert. Diese Bedingungen der Arbeitszeitgestaltung werden hier als „projektabhängige Arbeitszeitgestaltung“ bezeichnet. Obwohl den Beschäftigten vom Management weitgehende Freiheitsgrade in der

Arbeitszeitgestaltung eingeräumt werden, sind Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit maßgeblich vom Ablauf und Stand der Projekte beeinflusst.

Abb. 11: Typische Arbeitszeitanforderungen

	"Kundenabhängige flexible Arbeitszeit"	**"Fixe Bürozeiten"**	**Projektabhängige Arbeitszeitgestaltung"**
Aufgaben- und Anforderungsprofil	„Hochflexibler Dienstleister" – Arbeit beim Kunden	„Hochflexiblen Dienstleister" – Kundenservice	„Produktentwickler"
Zentrales Merkmal	Lage und Verteilung der Arbeitszeit wird vom Kunden mitbestimmt	Lage und Verteilung orientiert sich an definierten Servicezeiten	Lage und Verteilung der Arbeitszeit orientiert sich am Status der Projekte
Arbeitszeitflexibilität	Hohe Flexibilitäts-anforderungen bei Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Geringe Flexibilitäts-anforderungen bei Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Geringe Flexibilitäts-anforderungen bei der Lage der Arbeitszeit. Hohe Anforderungen an die flexible Gestaltung der Arbeitszeitverteilung

1.3.2. Arbeitszeit- und Leistungskontrolle

Die im Arbeitsvertrag festgelegte Nutzung der Arbeitskraft durch den Arbeitgeber gilt normalerweise für eine vereinbarte Zeitspanne. Von dieser Praxis wird auch in den untersuchten Unternehmen nicht abgewichen. Werkverträge mit Freelancern, die ergebnisorientiert abgeschlossen werden, sind die Ausnahme[113]. Erklärtes Ziel aller befragten Manager war die langfristige Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen durch ein vertraglich definiertes Beschäftigungsverhältnis[114]. In sechs Unternehmen ist standardmäßig in den Arbeitsverträgen eine Arbeitszeitdauer von 40 Stunden in der Woche vereinbart. In zwei Unternehmen, einem IT-Dienstleister und

---

113 Freelancer werden in den untersuchten Unternehmen lediglich für begrenzte Aufgaben verpflichtet, z.B. für Übersetzungsarbeiten oder bei Auftragsspitzen für genau definierbare Aufgaben.

114 Im Gegensatz zum vertraglich definierten Beschäftigungsverhältnis (Arbeitsvertrag), bei dem die Art der Arbeitskraftnutzung für die vereinbarte Zeitspanne im Rahmen gesetzlicher Bestimmungen und ggf. kollektivvertraglichen Vorgaben dem Arbeitgeber überlassen ist, hat der Auftraggeber bei einem vertraglich definierten Werk (Werkvertrag) lediglich Ansprüche auf das Werk. Das Vertragsverhältnis endet zudem mit dem erbrachten Werk.

einem Biotechnologieunternehmen, gelten tarifliche Vereinbarungen zur Arbeitszeitdauer von 38,5 bzw. 35 Stunden in der Woche.

Ist für Beschäftigungsverhältnisse ein definierter Zeitrahmen vorgegeben, wird die geleistete Arbeitszeit zu einem wichtigen Kontrollparameter, mit dem überprüft werden kann, ob der Arbeitnehmer seinen vertraglich vereinbarten Pflichten nachkommt, bzw. dass seine Arbeitskraft nicht über den vereinbarten Zeitrahmen in Anspruch genommen wird. In der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen wird auf eine Kontrolle der Anwesenheitszeiten verzichtet. Nur in den beiden Betrieben mit tariflich vereinbarter Arbeitszeit wird die Anwesenheitszeit elektronisch erfasst. In einem weiteren Unternehmen - einem Produktentwickler - sind die Mitarbeiter zur Selbstdokumentation ihrer Arbeitszeiten verpflichtet[115]. Die festgestellten Arbeitszeiten werden in diesen drei Firmen in Arbeitszeitkonten verwaltet. In den übrigen fünf untersuchten Unternehmen findet keine systematische Erfassung der Anwesenheitszeiten statt. Die praktizierten Arbeitszeitmodelle ließen sich demnach als Vertrauensarbeitszeit bezeichnen[116].

Um sicher zu gehen, dass der Arbeitnehmer die vom Management gewünschte Leistung erbringt, ist nicht nur die Arbeitszeit maßgeblich. Auch in den klassischen Industrien mit ihren rigiden Arbeitszeitmodellen stellt das Management nicht allein durch Arbeitszeitkontrollen sicher, dass die Beschäftigten die gewünschten Arbeitsergebnisse erbringen. Diverse Messmethoden (Punktesysteme, MTM[117] oder Akkord) sollen in Verbindung mit der Arbeitszeitkontrolle eine optimale Nutzung der Arbeitskraft und die Leistungskontrolle gewährleisten. Leistungskontrolle enthält daher immer eine Zeit- und eine Ergebniskomponente. Arbeitszeit- und Leistungspolitik sind eng miteinander verknüpft.

In den untersuchten Unternehmen lassen sich drei unterschiedliche Verfahrensweisen in der Arbeitszeit- und Leistungspolitik ausmachen, die sich an die im vorherigen Kapitel charakterisierten Arbeitszeitanforderungen der „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeit“, den fixen Bürozeiten“ und der „projektabhängigen Arbeitszeitgestaltung“ anlehnen.

---

115 Die individuell dokumentierten Zeiten werden in der betrieblichen EDV festgehalten und können vom Management und Betriebsrat eingesehen und kontrolliert werden.

116 Nur im Unternehmen „B“ gibt es eine Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit. In den übrigen vier Unternehmen wird die Arbeitszeitpraxis nicht explizit als Vertrauensarbeitszeit bezeichnet, weist aber deren typischen Merkmale auf: In den Unternehmen wird weder durch elektronische Erfassung noch durch Notieren die Dauer der Arbeitszeit dokumentiert. Die Lage/Verteilung der Arbeitszeit kann im Rahmen betrieblicher Gepflogenheiten und Arbeitserfordernisse frei gestaltet werden.

117 Abkürzung für “Methods-Time Measurement”; MTM ist eine Methode zur planerischen Ermittlung der Dauer von Arbeitsabläufen.

1.3.2.1. „Hochflexibler Dienstleister“: Fakturierte Arbeitszeit als Kontrollparameter für die Arbeit beim Kunden

Aufgrund häufig wechselnder Anforderungen und schwer kalkulierbarer Arbeitsabläufe gestalten beim „Hochflexiblen Dienstleister“ in Bereichen mit „kundenabhängiger flexibler Arbeitszeit“ die Beschäftigten Lage und Verteilung der Arbeitszeit entsprechend den betrieblichen Anforderungen und Abläufen nach eigenem Ermessen.

> *„Ein System, das die genaue Arbeitszeit erfassen würde, wäre zu umständlich. Es ist beispielsweise ungeklärt, inwieweit Reisetätigkeiten in die Arbeitszeit einfließen. Mit einer detaillierten Erfassung würde man den Mitarbeitern auch keine Freude bereiten. Die haben schon genug Systeme zu pflegen.“ (Betriebsrat, Unternehmen „B“)*

Auf eine direkte Kontrolle der vertraglich vereinbarten Arbeitszeitdauer wird in den Unternehmen verzichtet, wenn die Erfassung der Arbeitszeiten Management und Beschäftigten zu umständlich und ungenau ist. Nur das Unternehmen „D“ stellt in diesem Segment eine Ausnahme dar. Zum einen bestanden durch den Kundenkreis aus dem regionalen öffentlichen Dienst bislang geringere Mobilitätsanforderungen und zum anderen hat die lange Zugehörigkeit zum Öffentlichen Dienst eine andere Arbeitszeitkultur geprägt. Die vorherrschende Arbeitszeitkultur wird aber mit steigenden Flexibilitätsanforderungen zunehmend in Frage gestellt und gilt unter den gegenwärtigen Marktbedingungen für das Management als nicht mehr zeitgemäß.

Bei den drei übrigen „Hochflexiblen Dienstleistern“ wird zwar auf die Kontrolle der Anwesenheitszeit verzichtet, aber die Zeiten, die der Mitarbeiter beim Kunden verbringt bzw. die er für die Bearbeitung der Kundenaufträge benötigt, müssen schon aus abrechnungstechnischen Gründen erfasst werden.

> *„Es gibt bestimmte Kategorien von Zeiten, die erfasst werden. Die Zeiten, die vom Kunden bezahlt werden, wir nennen diese Zeiten fakturierte Zeiten, die gelten als unvermeidbare Zeiten. Reisezeiten werden da hinzu gezählt, die kann man auch nicht vermeiden. Dann gibt es ein bestimmtes Zeitkontingent für interne Projekte, organisatorische Dinge und Weiterbildung. Die werden dann auch dazu gezählt. Wenn man dann über die Sollarbeitszeit – die 40 Stunden - hinaus kommt, ist vorgesehen, das durch eine Prämie zu vergüten. Es ist dann so gedacht, dass das für ein Kalenderjahr ausgeglichen wird. Es wird die gesamte Jahresarbeitszeit betrachtet, so dass Zeiten mit geringerer Auslastung ausgeglichen werden können. (...) Wir haben ein Tool, mit dem wir die unterschiedlichen Zeitkategorien dokumentieren. Die Zeiten, die wir beim Kunden verbringen, müssen wir ja schon aus Abrechnungsgründen auf jeden Fall erfassen. Aber auch die restlichen Zeitkategorien, die nicht fakturierten Arbeitszeiten, werden da aufgeschrieben. Die sollen spätestens zum Ende der Woche notiert sein. Das wird in einer zentralen Daten-*

> *bank festgehalten. Darüber wird auch die Auslastung gesteuert, die Ertragssituation wird darüber verfolgt und das ist dann auch die Grundlage für die Jahresabrechnung. Dann wird geschaut, ob der Mitarbeiter mit diesen notwendigen Arbeitszeiten die Sollarbeitszeit übertroffen hat." (Mitarbeiter B.1)*

Handelt es sich um Festgeldprojekte[118], wird ebenfalls die fakturierte Arbeitszeit dokumentiert, um den tatsächlichen Aufwand mit dem kalkulierten Stundenvolumen zu vergleichen.

Die vom Mitarbeiter geschilderte Abrechnungspraxis macht deutlich, dass der Verzicht auf eine Anwesenheitskontrolle nicht allein auf den Aufwand zurückzuführen ist. Mit der systematischen Erfassung der Zeiten, die unmittelbar für das Betriebsergebnis relevant sind, gelingt dem Management eine viel genauere Kontrolle der Auslastung und (abrechnungsfähigen) Leistung des einzelnen Mitarbeiters. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht unproduktive Zeiten sollen vermieden und aus der regulären Arbeitszeit weitgehend rausgerechnet werden. Gemessen wird lediglich die für das Betriebsergebnis effektive Arbeitszeit: Die Zeit, die für definierte Aufgaben benötigt und angerechnet wird. Auf eine doppelte Buchführung, bei der die fakturierten Zeiten mit den tatsächlichen Arbeitszeiten der Mitarbeiter verglichen werden, verzichtet das Management. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist der organisatorische Mehraufwand nicht nötig und bedeutet nur zusätzliche Bürokratie und Kosten.

In den drei Unternehmen beziehen die Beschäftigten ein leistungsabhängiges Entgelt, das trotz Differenzen im Detail nach dem gleichen Prinzip konstruiert ist. Neben einem festen Grundgehalt erhalten die Beschäftigten einen variablen Anteil, der sich aus individueller Leistungsprämie und Erfolgsbeteiligung zusammensetzt[119]. Die individuelle Leistung wird an den abgerechneten fakturierten Arbeitsstunden gemessen. Der volle variable Anteil wird ausgezahlt, wenn ein bestimmter vorgegebener Betrag erreicht ist[120]. Die Erfolgsbeteiligung ist wiederum vom erwirtschafteten Gesamtergebnis des Unternehmens abhängig.

Durch die Kontrolle der fakturierten Arbeitszeit lässt sich der individuelle Beitrag am Betriebsergebnis feststellen. Ein Gehaltsystem, durch das die Mitarbeiter zumindest teilweise entsprechend ihres Beitrages am Umsatz honoriert werden, fördert eine

---

118 Als Festgeldprojekte werden Projekte bezeichnet, deren Inhalt, Umfang und Kosten vorab zwischen Anbieter und Kunden fest vereinbart werden. Liegt der tatsächliche über dem kalkulierten Aufwand, gehen die zusätzlichen Kosten in der Regel zu Lasten des anbietenden Unternehmens.

119 Das Grundgehalt macht in allen Unternehmen etwa 70% des maximal zu erreichenden Einkommens aus. Der variablen Anteil wird anhand der individuelle Leistung bemessen.

120 Im Unternehmen „C" wird der volle variable Anteil erreicht, wenn die vertragliche Arbeitszeit zu 60% durch fakturierte Arbeitsstunden abgedeckt wird.

engere Bindung an das Unternehmen und dessen wirtschaftlichen Erfolg. Eine stärkere Internalisierung betriebswirtschaftlicher und marktspezifischer Anforderungen durch die Beschäftigten wird begünstigt und eine Rationalisierung in Eigenregie gefördert.

1.3.2.2. „Hochflexibler Dienstleister“: Leistungsvorgaben mit festem Zeitrahmen im Kundenservice

Auch in den Arbeitsbereichen, die den Service/Support für die Kunden gewährleisten müssen, wird in den untersuchten Unternehmen auf eine individuelle Arbeitszeiterfassung verzichtet. Die Betriebszeiten sind vom Management vorgegeben („fixe Bürozeiten“) und die Beschäftigten sollen in diesem Zeitrahmen entsprechend der Auslastung und der individuellen Präferenzen ihre Arbeitszeiten untereinander absprechen und in Dienstplänen festhalten. Verteilung und Dauer der Arbeitszeiten sind somit zumindest für die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten transparent und ermöglichen eine indirekte Kontrolle.

Die Leistungskontrolle erfolgt sowohl durch den Kunden als auch durch die Vorgesetzten. Die Kunden haben die Möglichkeit, durch ein Bewertungssystem u.a. Bearbeitungszeit, Freundlichkeit und Fachkompetenz zu beurteilen, mit der ihre Anfragen bearbeitet wurden. Diese Beurteilungen sind für Vorgesetzte einsehbar und vermitteln ihnen ein Bild von der Leistung ihrer Mitarbeiter.

> *„Der Druck kommt durch das Feedback vom Kunden. Das merkt man, wenn denen das nicht schnell genug geht. Wenn sich dann der Chef reinhängt, merkt man, dass da was richtig schief gelaufen ist oder permanent was schief läuft.“*
> *(Mitarbeiterin B.6)*

Als weitere Leistungsparameter dienen neben der direkten Bewertung durch den Kunden vorgegebene Zeitmodule für die anfallenden Arbeiten und die Meldungen über die Anzahl der bearbeiteten Kundenanfragen. Der Service ist in der Regel durch eine Wartungspauschale, die mit dem Kunden bereits beim Aufbau seiner Infrastruktur vereinbarten wurde, abgedeckt. Für die Bearbeitung der Kundenanfragen werden daher die kalkulierten Servicezeiten zu Grunde gelegt, um die Wirtschaftlichkeit zu sichern.

> *„Je nach Sitzungstyp (Bearbeitung der Kundenanfragen, Anm. d. Verf.) stehen einem so und soviel Stunden zur Verfügung, die auch abgerechnet werden können. Wenn ich mal für einen Kunden länger brauche, ist das mein Problem. In der Praxis lässt sich aber die Zeitüberziehung mit Zeitersparnissen bei anderen Arbeitsschritten ausgleichen.“ (Mitarbeiterin B.5)*

Unabhängig vom jeweiligen Problemumfang wird die Anzahl der zu bearbeitenden Anfragen vorgegeben. Die Differenzierung in Anfragen mit überschaubarem Umfang, die direkt bearbeitet werden, und in Anfragen mit komplexerer oder spezieller Problemstellung, die an Experten weitergeleitet werden, wird den Beschäftigten im Support überlassen.

> *„Die Leistung wird so erfasst, dass geschaut wird, wie viel Meldungen man pro Tag erledigt. D.h. der Kunde ist zufrieden, das Problem ist gelöst. Meldungen, die man zur Weiterbearbeitung an andere Stellen weiterleitet, fließen da nicht mit ein. Das hatten wir früher mal, dass die berücksichtigt wurden. (...) OK, dafür haben sie die Meldungsanzahl, nach unten gesetzt. Aber ich bin damit nicht so glücklich, sag ich mal. Das hängt immer davon ab, was für ein Problem man hat. Manche Probleme brauchen einfach ein bisschen länger für eine Lösung. Früher hat man sich dann stärker reingekniet und versucht das hinzubekommen. Jetzt leitet man die Meldung schneller weiter, weil man Angst hat hinterher nichts in den Händen zu haben.“ (Mitarbeiterin B.7)*

Dieser Auswahlprozess stellt sicher, dass Aufgaben mit ähnlichen Problemstellungen und ähnlichem Problemumfang gebündelt werden. Dies erleichtert die Kalkulation von Zeitvorgaben und die Leistungskontrolle.

Die quantitativen Zielvorgaben des Managements beziehen sich auf das gesamte Team. Als Leistungsanreiz ist die Bearbeitung einer bestimmten Anzahl von Kundenanfragen an variable Gehaltsanteile geknüpft. Dazu wird das Teamergebnis herangezogen. Auf der individuellen Ebene werden hingegen ausschließlich qualitative Ziele vereinbart, die z.B. Patenschaften mit neuen Kollegen oder Weiterqualifikation zum Inhalt haben.

Insgesamt lässt sich für den Servicebereich feststellen, dass Arbeitszeiten trotz flexibler Gestaltungsmöglichkeiten in einen festen, kontrollierbaren Rahmen eingefügt sind. Mit der Erfassung der Anzahl der Kundenkontakte und der Kundenzufriedenheit über das Bewertungssystem hat das Management die Möglichkeit, die Quantität und Qualität der Arbeit der Beschäftigten zu kontrollieren, zu bewerten und ggf. zu optimieren.

1.3.2.3. „Produktentwickler“: Ergebnis und Arbeitszeitverhalten als Kontrollparameter für schwer antizipierbare Tätigkeiten

Die Unsicherheiten und Ungewissheiten, die charakteristisch für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben sind, erschweren es dem Management, die Leistung der Beschäftigten zu messen. Regelmäßige Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen bilden in allen vier untersuchten Unternehmen mit dem Anforderungsprofil eines „Produkt-

entwicklers“ die Grundlage für eine Beurteilung der individuellen Leistung. In den Gesprächen werden die Ergebnisse der vergangenen Periode analysiert, mit dem Mitarbeiter eine individuelle Leistungseinschätzung vorgenommen sowie Ziele für den kommenden Zeitabschnitt vereinbart. Es gibt einerseits Zielvereinbarungen, die sich auf das Arbeitsergebnis beziehen. Dabei werden quantitative und qualitative Ziele unterschieden. Quantitative Zielvereinbarungen beinhalten z.B. die Höhe des Umsatzes und die Einhaltung von Budgets. Qualitative Zielvereinbarungen beziehen sich auf die Qualität des Ergebnisses. Darüber hinaus gibt es Zielvereinbarungen in denen persönlich-berufliche Ziele vereinbart werden. Je nach Art der Vereinbarung sind mit dem angestrebten Ziel Anreize wie die direkte Beteiligung am Umsatz, Karrierechancen oder Eingruppierung in eine höhere Entgeltgruppe verbunden. Insgesamt werden mit den Mitarbeitern bei den untersuchten „Produktentwicklern“ überwiegend Vereinbarungen abgeschlossen, die qualitative und persönlich-berufliche Ziele zum Gegenstand haben. Quantitative Zielvereinbarungen werden eher mit Führungskräften und Mitarbeitern des Vertriebs abgeschlossen. Also dort, wo sich eine monetäre Beteiligung am Erfolg leichter ausrechnen lässt.

Eine direkte Kontrolle der geleisteten Arbeitszeit ist nur in den beiden größeren Unternehmen („G“ und „H“) möglich. In diesen Firmen existierten Betriebsvereinbarungen, die eine Erfassung der Arbeitszeiten verlangen. Zwar können die Beschäftigten Lage und Verteilung der Arbeitszeit flexibel gestalten, müssen aber ihre tägliche Arbeitszeit elektronisch erfassen bzw. durch Selbstaufschreiben dokumentieren. Die dokumentierten Arbeitszeiten werden in Arbeitszeitkonten verwaltet[121].

> *„Früher gab es bei uns Vertrauensarbeitszeit. Da hat jeder Mitarbeiter gemacht, was er wollte. (...) Daher war eine differenzierte und formelle Arbeitszeitregulierung notwendig. Mit der Regelung sollte den Mitarbeitern ein hohes Maß an Freiheiten erhalten bleiben, aber gleichzeitig soll zahlenmäßig nachvollziehbar sein, wann und wie viel gearbeitet wird. Die Menschen sind schließlich das wichtigste Kapital, das wir im Unternehmen haben.“ (Personalleitung, Unternehmen „G“)*

Aus Managementsicht ist die Erfassung der Arbeitszeit nötig, wenn die Kontrolle über den Zeitbedarf für die Arbeitsaufgaben in einem komplexen Unternehmen mit anonymen Strukturen sicher gestellt werden soll, um eine optimale Nutzung der Humanressourcen zu gewährleisten.

Bei den beiden kleineren „Produktentwicklern“ existiert keine betriebliche Vereinbarung zur Arbeitszeit. Es gibt dort keine systematische Erfassung der Anwesenheitszeiten. Die

---

[121] Mehr zu Hintergründen und Inhalten dieser Vereinbarungen in den Kapiteln 3.2.3. und 3.3.3. .

Arbeitszeitpraxis wurde von den Befragten als „eine Art Vertrauensarbeitszeit“ charakterisiert.

> *„Die Arbeitszeit wird nicht dokumentiert. Man sieht, dass die Leute da sind. Wenn die Mitarbeiter nicht da sind, sollten sie ihre Kollegen/Vorgesetzten vorab informieren. Solange das von allen mitgetragen wird und der eine oder andere das nicht ausnutzt, ist das völlig ok.“ (Geschäftsführer, Unternehmen „E“)*

Begünstigt durch die persönliche und räumliche Nähe ist das Arbeitszeitverhalten der Mitarbeiter in den kleineren Unternehmen für die Unternehmensleitung leichter überschaubar. Es lässt sich deshalb informell und diskret überprüfen, ob der Einzelne seinen vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten ungefähr nachkommt oder seine Arbeitszeiten an den Arbeitsanfall und den Arbeitsrhythmus des Teams anpasst.

> *„Ich schreibe mir nicht auf, wie lange der Einzelne arbeitet. Die Abteilung ist aber nicht so unübersichtlich, so dass ich einen Überblick habe, wer anwesend ist. Zumal ich morgens der erste und abends der letzte bin. Wenn ich das Gefühl hätte, dass einer seine 8 Stunden nicht arbeiten würde oder alle 10 bis 12 Stunden arbeiten, um einen hohen Arbeitsanfall zu bewältigen und einzelne sich nicht daran beteiligen, würde ich mit diesen Mitarbeitern reden. Die Arbeitszeitgestaltung ist sonst jedem selber überlassen. Versetzte Arbeitszeiten sind durchaus erwünscht, damit keine Engpässe an den Laborinstrumenten entstehen.“*
> *(Abteilungsleiter, Unternehmen „E“)*

> *„Wir haben keine Zeiterfassung. Es gibt eine Art Vertrauensarbeitszeit. Es wird natürlich schon ein bisschen hingeschaut und es fällt dann auf, ob jemand 60 oder 20 Stunden die Woche arbeitet. Aber das Primäre ist die entsprechende Arbeitsleistung." (Personalleitung, Unternehmen „F“)*

Abschließend ist festzustellen, dass die schwierige Quantifizierung von Leistung in den Forschungs- und Entwicklungsbereichen in den untersuchten Unternehmen aus Managementsicht eine kombinierte Kontrolle des Ergebnisses und der Arbeitszeit erfordert, um die Leistungsperformance der Mitarbeiter insgesamt zu erfassen. Die (qualitativen) Zielvereinbarungen dienen vor allem als Instrument, ein zuvor definiertes (qualitatives) Ergebnis sicher zu stellen. Komplementär zum Instrument Zielvereinbarung soll in komplexeren Unternehmen eine systematische Zeiterfassung und in den kleineren Unternehmen mit übersichtlichen Strukturen eine diskrete Kontrolle der Arbeitszeitdauer bzw. des Arbeitszeitverhaltens gewährleisten, dass die Mitarbeiter ggf. ihre Arbeitszeiten am Arbeitsanfall und den geplanten Terminen ausrichten.

1.3.3. Arbeitszeitrealitäten: Weder direkter Zwang zum „Arbeiten ohne Ende“ noch „Reich der Freiheit“

Die vermeintlich großen zeitlichen Gestaltungsspielräume in der Arbeit lassen Wissensarbeit im Vergleich zu tayloristisch-fordistischer Industriearbeit mit ihren rigiden Bedingungen als ein Reich der Freiheit erscheinen. Insbesondere die Möglichkeiten, die Arbeitszeit weitgehend selbst zu gestalten, lassen zunächst ideale Bedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben vermuten.

Es zeigt sich jedoch im Untersuchungsfeld, dass die Arbeitszeiten durch spezifische Anforderungen vorstrukturiert werden, die sich dem Einfluss der Beschäftigten in weiten Teilen entziehen. Auch Wissensarbeit ist Kontrollmechanismen und Zwängen ausgesetzt, die das mutmaßliche Reich der Freiheit schrumpfen lassen. Die Selbstorganisation der Arbeitszeiten eröffnet daher nicht zwangsläufig größere persönliche Freiräume. Insbesondere mit dem Modell der Vertrauensarbeitszeit werden nicht nur mehr Freiheiten (Hoff 2002) sondern ebenso Gefahren eines „Arbeiten ohne Endes“ (Fergen/Pickshaus/Schaumburg 2000; Glißmann/Peters 2001; Haipeter 2001) verknüpft (vgl. Teil B, Kapitel 2.6.2.). Im folgenden wird dargestellt, wie die „Freiheit“ der Beschäftigten, Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit eigenverantwortlich zu gestalten, unter vorgegebenen und wenig beeinflussbaren Rahmenbedingungen die Gefahr eines „Arbeiten ohne Ende“ erhöhen können. Die Gefahren sind je nach Tätigkeitsfeld unterschiedlich groß und unterschiedlich geartet.

Die Freiheit, ohne Ende zu arbeiten

Bei der Begriffswahl „kundenabhängige flexible Arbeitszeit“ wurde bereits im Kapitel 1.3.1. erläutert, dass hier Bedingungen vorherrschen, in denen der Kunde maßgeblich Lage und Verteilung der Arbeitszeit mitbestimmt. Die Schilderung eines Beschäftigten aus diesem Tätigkeitsfeld zeigt, dass mit selbstbestimmten Arbeitszeiten nicht zwangsläufig eine bessere Vereinbarkeit von persönlichen und beruflichen Zeitansprüchen verknüpft ist, sondern die Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung in erster Linie genutzt werden, um die nötige Flexibilität in der Arbeitsorganisation zu sichern.

> *„Selbstbestimmte Arbeitszeiten sind für mich sehr wichtig, weil es für die Arbeit beim Kunden unerlässlich ist, dass ich meine Arbeitszeit selber koordiniere. Wir arbeiten normalerweise in der Woche schon viel und häufig auch am Wochenende. Wenn wir nicht die Möglichkeit hätten, das selbst zu organisieren und uns auf diese Weise eigene Freiräume zu schaffen, dann funktioniert das gar nicht mehr.“ (Mitarbeiter B.10)*

Erst nachrangig werden die Gestaltungsfreiheiten von den Beschäftigten dazu genutzt, persönliche Zeitansprüche zu realisieren. Teilzeitarbeit mit verlässlichen Arbeitszeiten[122] wird sowohl vom Management als auch von den befragten Beschäftigten im Segment mit den Arbeitszeitanforderungen einer „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeit“ als unpraktikabel ausgeschlossen.

Die Interviews mit Beschäftigten, Managementvertretern und Betriebsräten belegen, dass die Dauer der vereinbarten Arbeitszeit in diesem Tätigkeitsfeld regelmäßig überschritten wird. Alle Befragten machen deutlich, dass die Arbeitszeit von ihnen nicht exakt quantifiziert werden kann. In Bereichen mit „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeiten“ ist lediglich die gemessene fakturierte Arbeitszeit ein verlässlicher Parameter. Der über die fakturierte Arbeitszeit hinausreichende zeitliche Aufwand wird ex ante pauschal berücksichtigt. Zwischen fakturierter und tatsächlicher Arbeitszeit besteht daher eine Grauzone, da nicht alle Zeiten berücksichtigt oder von den Beschäftigten reklamiert werden[123]. Von den Befragten wird eine geschätzte tatsächliche Arbeitszeitdauer angegeben, die zwischen 45 und 50 Stunden liegt.

> *„Wenn ich ein Projekt habe, wo ich z.B. die ganze Woche unterwegs bin, dann komm ich schon mal auf ein paar Stunden mehr als 40 Stunden. Bedingt durch An- und Abfahrt. Wenn ich vor Ort bleibe, habe ich eh nichts anderes zu tun am Abend, dann kann ich auch ne Stunde länger arbeiten. Das kommt dann dem Projekt zu gute. So dass man sagen kann, dass das auch mal 50 Stunden in der Woche werden können. (...) Ich kann schon mal einen Tag frei nehmen, wenn ich in der Woche viel gearbeitet habe oder am Wochenende tätig war, sofern das nicht andere aktuelle Projekte beeinträchtigt." (Mitarbeiter B.9)*

Lange Anfahrtswege verlängern die tägliche Arbeitszeit. Vor dem Hintergrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen sollen außerdem die Kosten für lange Anfahrten zum Kunden gesenkt werden. Die Mitarbeiter sind daher aufgefordert, sich vor Ort beim Kunden eine Übernachtungsmöglichkeit zu suchen. Aber gerade wenn die Mitarbeiter längere Zeiträume beim Kunden verweilen, wird kaum auf die Einhaltung der üblichen Arbeitszeiten geachtet. Telefonate mit Kollegen, die abends vom Hotel aus gemacht werden, um organisatorische Dinge zu klären, zählt kaum einer der Befragten zur regulären Arbeitszeit.

---

122 Z.B. Halbtagsarbeit, die regelmäßig vormittags oder nachmittags geleistet wird.

123 Lediglich das Unternehmen „D“ weicht auch hier von der sonst gängigen Praxis ab. Das Unternehmen orientiert sich bei der Regulierung der Arbeitszeiten aufgrund seiner Entstehungsgeschichte und seines speziellen Geschäftsfeldes nach wie vor am Öffentlichen Dienst. Hier werden auch die tatsächlichen Anwesenheitszeiten erfasst.

Insbesondere die Zeiten für die Vor- und Nachbereitung sprengen den vereinbarten Arbeitszeitrahmen. Dabei scheint vornehmlich Heimarbeit zu überlangen Arbeitszeiten zu führen.

> *„Wenn ich den Arbeitstag beim Kunden verbringe, muss ich abends auch noch diverse Büroarbeiten anschließend in der Firma oder zu Hause machen. Am Wochenende muss auch schon mal die eine oder andere Präsentation vorbereiten werden oder es gibt Arbeiten im Rechenzentrum zu erledigen. (...) Was ich zu Hause in vier Stunden schaffe, würde ich in der Firma nicht in zwei Tagen schaffen. Zu Hause kann ich eher ungestört ohne Unterbrechungen (Telefon oder Kollegen, Anm. d. Verf.) arbeiten. Wenn ich zu Hause arbeite, habe ich festgestellt, dass ich dann mehr Stunden als im Büro arbeite. Komm ich gut voran, neige ich dazu, diese Gelegenheit zu nutzen und zwei bis drei Stunden länger zu arbeiten, um die Aufgaben zum Abschluss zu bringen oder zu merken, richtig was geschafft zu haben. Meine Arbeit im Büro beende ich meistens so, dass ich mit meiner Familie um 19°° Uhr Essen kann und danach geh ich nur noch in Ausnahmefällen an den PC. Arbeite ich zu Hause, ist das Abendbrot lediglich eine Pause nach der ich in der Regel weiterarbeite. (...) Die Kollegen in meiner Abteilung haben sich bis auf einen alle ein Home-office eingerichtet. Wenn die Kollegen am Wochenende zu Hause was getan haben, sind sie dennoch so motiviert, dass sie Montag und Dienstag nicht zu Hause bleiben, was kein Problem wäre, sondern in die Firma kommen und Arbeiten erledigen, die sonst liegengeblieben wären. Es ist auch wichtig in der Firma zu sein, um die persönlichen Kontakte zu den Kollegen zu haben und viele Dinge über den kleinen Dienstweg regeln zu können.“ (Mitarbeiter B.8)*

Die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes wird vom Management nicht kontrolliert. Es wird den Beschäftigten überlassen, überlange Arbeitszeiten zu vermeiden oder einen entsprechenden zeitlichen Ausgleich zu organisieren.

> *„Ich hoffe, dass die Mitarbeiter ihre Mehrarbeit ausgleichen. Sie wissen ja, dass sie das tun dürfen.“ (Mitglied der Geschäftsführung, Unternehmen „C“)*

> *„Dass es nicht zu einem „Arbeiten ohne Ende“ kommt, kann jeder selber steuern. Wir verlassen uns da auf die Mündigkeit der Mitarbeiter. Es gibt durch das Gehaltssystem aber auch den Anreiz, mehr zu arbeiten, um möglichst viele fakturierte Arbeitstunden abzurechnen. Es kann jeder selber dosieren, wie viel er arbeiten will und kann. Ich denke, dass die Mitarbeiter damit verantwortlich umgehen und sich nicht überfordern. Es gibt zwar Phasen mit hoher Belastung, aber danach gibt es auch entspannte Phasen. Es kann letztendlich nur soviel gearbeitet werden, wie der Kunde in Auftrag gibt und bezahlt. Die Arbeitszeit wird quasi durch den Markt reguliert.“ (Personalleitung, Unternehmen „A“)*

Den Mitarbeitern wird vom Management ausdrücklich die Möglichkeit eingeräumt ihre Arbeitszeiten so zu organisieren, dass ein „Arbeiten ohne Ende“ vermeidbar ist. Aber

die langen durchschnittlichen Arbeitzeiten lassen erkennen, dass Mehrarbeit in der Praxis nur unterproportional mit Freizeit ausgeglichen wird. Zu einem Ausgleich kommt es vorrangig, wenn extrem lange Arbeitszeiten angefallen sind. Überstunden sollen in Phasen mit geringer Auslastung abgefeiert werden, so dass betriebliche Abläufe nicht beeinträchtigt werden. Die Anpassung der Arbeitszeiten an Marktbedingungen[124] und Kundenwünsche wird zudem durch monetäre Anreize für fakturierte Arbeitsstunden gefördert. Bei großer Nachfrage wird es zunehmend schwerer für die Beschäftigten, ihre vertraglichen Arbeitszeiten nicht zu überschreiten. Aber auch mit verschärftem Wettbewerb zunehmend knapper kalkulierte Festgeldprojekte tragen wesentlich zu längeren Arbeitszeiten bei. Stimmen die kalkulierten nicht mit den tatsächlich geleisteten fakturierbaren Arbeitszeiten überein, haben die Projektmitarbeiter nur die Möglichkeit, durch Mehrarbeit ihr Gehaltsniveau zu halten, sofern sie nicht die kalkulierten Zeiten beanstanden und eine Nachbesserung einfordern.

Dass lange Arbeitszeiten sich allerdings nicht allein aus Marktanforderungen ableiten oder aus dem Interesse der Beschäftigten am Gelingen des Projektes erklären lassen, zeigt die folgende Äußerung:

> *„Ich hatte mal eine Zeit lang meine Arbeitszeiten aufgeschrieben, um für mich und auch gegenüber dem Arbeitgeber zu dokumentieren, wie viel ich insgesamt mehr arbeite. Ich wollte etwas in der Hand haben, wenn es zu Gesprächen mit Vorgesetzten kommt. Geht es der Firma schlechter, wird nach Argumenten gesucht, ob jemand etwas falsch macht oder nicht genug macht und das Engagement fehlt. Wenn ich mir ein Thema erarbeiten muss, gibt es keine Nacht und auch kein Wochenende." (Mitarbeiter B.12)*

Durch Arbeitszeiten, die über das im Arbeitsvertrag vereinbarte Maß hinausreichen, signalisieren die Beschäftigten Engagement, um nicht als „Minderleister" stigmatisiert zu werden und ihre Chancen auf besonders attraktive Projekte zu wahren.

Die von den Beschäftigten nur begrenzt beeinflussbare Lage und Verteilung „kundenabhängiger flexibler Arbeitszeiten" wirkt sich insgesamt sehr ungünstig auf die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Zeitanforderungen aus. Über die erfasste fakturierte Arbeitszeit hinaus besteht ein weiterer Zeitaufwand, der nur pauschal berücksichtigt wird. Die tatsächliche Arbeitszeit bewegt sich daher vielfach in einer Grauzone, in der nicht abschließend geklärt ist, was zur regulären Arbeitszeit zählt. Tendenziell liegt die tatsächliche deutlich über der vereinbarten Arbeitszeit. Eingeengt

---

[124] Die Anpassung der Arbeitszeiten an den Arbeitsanfall lässt sich besonders gut am Beispiel des Unternehmens „A" beobachten. Dort wurde die Regelung, dass von den Mitarbeitern reklamierte Mehrarbeit zusätzlich vergütet wird, abgeschafft und durch eine nicht näher definierte Überstundenpauschale im Arbeitsvertrag ersetzt. Zudem sollen Mitarbeiter ihre Mehrarbeit mit Zeiten der Unterbeschäftigung verrechnen.

durch spezifische Arbeitszeitanforderungen und Markterfordernisse ist es den Beschäftigten selbst überlassen, ein „Arbeiten ohne Ende“ zu vermeiden. Dabei müssen sie monetären Anreizen für Mehrarbeit ebenso trotzen wie einer Arbeitszeitkultur, die Mehrarbeit als besonderes Engagement wertet. Mit der Übertragung der Verantwortung für die Arbeitszeitgestaltung auf die Beschäftigten wird permanente Mehrarbeit oder gar „Arbeiten ohne Ende“ zu einem individuellen Risiko.

„Fixe Bürozeiten“ im Support: Geringere Gestaltungsfreiräume, aber verlässliche Arbeitszeiten

Die im Servicebereich der „hochflexiblen Dienstleister“ vorherrschenden „fixen Bürozeiten“ (vgl. Kapitel 1.3.1.) geben zwar einen festen Rahmen vor, aber die befragten Beschäftigten bewerteten ihre Flexibilitätsspielräume als ausreichend, um Arbeitzeiten an wechselnde Zeitanforderungen aus der privaten Sphäre anzupassen. Klar definierte Betriebszeiten und Absprachen im Team sind die Basis für verlässliche Arbeitzeiten, die für die Planung außerberuflicher Anforderungen nötig sind. Im Tätigkeitsfeld des Supports ist der Frauenanteil sehr hoch. Hier lässt sich auch der Wunsch nach einer Teilzeitstelle verhältnismäßig leicht realisieren. Viele Frauen wechseln bewusst in diesen Bereich, wenn sie neben ihrer beruflichen Tätigkeit familiäre Pflichten übernehmen müssen.

> *„Selbstbestimmte Arbeitszeiten bedeuten für mich, dass ich einerseits feste verlässliche Zeitstrukturen habe, aber andererseits bei unvorhergesehenen Vorkommnissen im familiären Bereich die Arbeitszeit spontan anpassen kann. Das finde ich gut an meiner Arbeit, dass ich mir das so einteilen kann. (...) Ich komme eigentlich immer früh zur Arbeit, damit ich wieder pünktlich um 14 Uhr verschwinden kann. Die Kinder müssen pünktlich vom Kindergarten abgeholt werden, sonst bekomme ich dort Ärger. (...) Ich schreibe mir meine Arbeitszeiten nicht auf. Durch den strukturierten Arbeitstag habe ich automatisch den Überblick über meine Arbeitszeiten.“ (Mitarbeiterin B.5)*

Die tägliche Dauer der Arbeitszeit wird zwar keine Punktlandung, entspricht aber weitgehend den vertraglich vereinbarten Zeiten.

> *„Gewisse Überstunden macht man sowieso, wenn viele Meldungen vorliegen. Ich schaue auch nicht auf die Uhr und gehe exakt nach 6 Stunden. Ich feiere die Mehrarbeit auch nicht eins zu eins ab. Aber ich habe die Freiheit, wenn es nötig ist, nach sechs Stunden sagen zu können: `Ich gehe jetzt.´“ (Mitarbeiterin B.7)*

Die Bearbeitung der Kundenanfragen lässt sich nicht beliebig unterbrechen, aber die kurzen Bearbeitungszeiten ermöglichen eine Strukturierung des Arbeitstages, die Abweichungen von der Arbeitszeitdauer in einem begrenzten Rahmen halten. Handelt es

sich um Routinearbeiten, die an der IT-Infrastruktur des Kunden durchgeführt werden, bilden die fest kalkulierten Arbeitsstunden für die weitgehend definierten Module ebenfalls einen vergleichsweise stabilen Arbeitszeitrahmen.

Im Gegensatz zu den „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeiten“ ist die Arbeitszeitrealität in den Bereichen mit „fixen Bürozeiten“ beim „hochflexiblen Dienstleister“ durch geringere Gestaltungsfreiheiten, aber größere Planungssicherheit gekennzeichnet, die eine bessere Vereinbarkeit privater und beruflicher Anforderungen ermöglicht. Die Gefahr eines „Arbeiten ohne Ende“ ist gering.

„Projektabhängige Arbeitszeitgestaltung“: Von „Nine to Five“ plus X

Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitzeiten werden in der Forschung und Entwicklung maßgeblich vom Ablauf und dem jeweiligen Stand der Projekte beeinflusst („projektabhängige Arbeitszeitgestaltung“). Auf kurzfristige Kundenbedürfnisse muss kaum Rücksicht genommen werden. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten. In der betrieblichen Praxis gehört Teilzeitbeschäftigung aber eher zur Ausnahme. Beschäftigte, die Teilzeit arbeiten möchten, gelten als Exoten.

> *"Es ist aber schon manchmal schwierig, wenn ein gefragter Mitarbeiter sich nach Teilzeitarbeit erkundigt, weil er z.B. noch ein Zusatzstudium machen will. Die Vorgesetzten schlucken dann schon, bevor die sagen: ja kannst du machen. Es ist klar, die versuchen das meiste aus ihren Mitarbeitern rauszukitzeln. Keine Frage, das Unternehmen hat ja auch seine Interessen.“ (Personalleitung, Unternehmen „F“)*

Bei den vier untersuchten Unternehmen, deren Anforderungsprofil dem eines „Produktentwicklers“ entspricht, organisieren die Beschäftigten ihre Arbeitszeit flexibel um informelle Kernzeiten herum. Eine möglichst große gemeinsame Schnittmenge in den täglichen Arbeitszeiten soll die nötige Kommunikation in den Projektteams sicherstellen. Infolge dieser Anforderungen und der Arbeitszeitpräferenzen der Mitarbeiter hat sich eine Arbeitszeitgestaltung durchgesetzt, die sich als „Nine to Five Job” charakterisieren lässt.

Sind Termine und Budgets zu knapp kalkuliert, ist das spätestens zum Ende der Projektlaufzeit spürbar. Aber auch bei realistischen Kalkulationen kommt es am Ende häufig zu Engpässen. Sollen die Projekte dennoch termintreu zum Abschluss gebracht werden, kommt je nach Dringlichkeit eine Verschiebung der Termine oder die Genehmigung zusätzlicher Mittel in Frage, die eine personelle Verstärkung oder bezahlte Mehrarbeit gestatten. Sollen kalkulierte Budgets eingehalten werden, ist dies nur möglich, indem bei den Qualitätsmerkmalen der Produkte Abstriche gemacht werden oder Mitarbeiter unbezahlte Mehrarbeit leisten. Häufig müssen die Beschäf-

tigten ohne Extravergütung länger arbeiten, um den Termin- und Erfolgsdruck zu bewältigen.

> *„Meine Arbeitszeiten sehen so aus, dass ich morgens immer recht früh beginne - so um 7 Uhr - mit einem offenen Ende. Häufig werden es 10 Stunden. Darin sind aber auch Pausen für Spaziergänge, der Schwatz mit Kollegen usw. enthalten. Tendenziell liegt meine Arbeitszeit aber deutlich über den vereinbarten 40 Stunden. Wenn ich am Wochenende arbeite, nehme ich mir aber schon einen Ausgleichstag. Die in der Woche angesammelte Mehrarbeit wird aber nicht systematisch ausgeglichen. Wenn ich mal einen Termin habe oder wichtige Besorgungen machen muss, sage ich meinen Vorgesetzten Bescheid und gehe für diese Zeit. Einen ganzen Tag habe ich mir für diese Dinge aber noch nicht freigenommen. Ich schaffe es auf jeden Fall nicht, die Mehrarbeit abzufeiern. Das ist allgemein in der Firma auch nicht üblich. Es gibt einige Leute die das machen, aber es gibt viele, die das nicht machen." (Mitarbeiterin B.19)*

Wird die geleistete Mehrarbeit nicht durch Freizeit ausgeglichen, gehören durchschnittliche Arbeitszeiten, die weit über die vertraglich vereinbarten 40 Stunden hinausreichen, zur Arbeitszeitrealität. Überlange Arbeitszeiten waren insbesondere im Unternehmen „E" zu beobachten.

> *„Ich arbeite täglich zwischen 13 und 14 Stunden im Schnitt. Urlaub hatte ich letztes Jahr nur eine Woche. Das hängt mit einem speziellen Entwicklungsprojekt zusammen, mit dem ich gerade intensiv beschäftigt bin. Ich versuche, mir das Wochenende frei zu halten, was sonntags meistens und samstags manchmal gelingt. Die lange Arbeitszeit erklärt sich auch aus meiner Rolle als F+E- Leiter und als Gesellschafter. Meine Mitarbeiter arbeiten auch alle deutlich mehr als 40 Stunden, obwohl das nicht vorgeschrieben ist. Ich sehe das als ein Zeichen für die gute Stimmung hier. Wenn viel Arbeit anliegt, bemühen sich alle, mit ihren Sachen voranzukommen. Es gibt kaum einen, der täglich nur 8 Stunden arbeitet." (Abteilungsleiter, Unternehmen „E")*

Aktiv mitarbeitende Gesellschafter, die in einem besonderen Maße sowohl am Gelingen ihrer Projekte als auch am wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens interessiert sind[125], setzen mit ihrem Arbeitszeitverhalten Maßstäbe in ihrer Abteilung. Mitarbeiter fühlen sich aus Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten und dem gemeinsamen Projekt verpflichtet mitzuziehen.

Eine Kombination aus interessanten Tätigkeiten, dem Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter sowie den Erwartungen von Leitbild prägenden Vorgesetzten formen den

---

[125] Die Gesellschafter des Unternehmens „E", auf das sich dieser Sachverhalt bezieht, sind bemüht, kostspielige Entwicklungsprojekte möglichst schnell in kommerziellen Erfolg umzuwandeln, um die Wirtschaftlichkeit ihrer Firma und das Überleben am Markt zu sichern (vgl. Kapitel 1.1.2.).

Rahmen in dem eine Kultur der „(über)langen Arbeitszeiten“ bzw. des „Arbeiten ohne Endes“ ausgebildet wird. Die Arbeitszeitrealität in Bereichen mit einer „projektabhängigen Arbeitszeitgestaltung“ wird insgesamt geprägt durch einen „Nine to Five Job” plus X Arbeitsstunden. Die Variable X ist abhängig von den Möglichkeiten und der Beharrlichkeit der Mitarbeiter, den Termin- und Erfolgsdruck abzuwehren bzw. auf einen Ausgleich für geleistete Mehrarbeit durch Freizeit zu bestehen.

1.4. Unternehmensleitbilder auf dem Prüfstand

Die Präsentation für potentielle Mitarbeiter des Unternehmens „A“ bringt es auf den Punkt:

> *„Neben attraktiven Projekten erwartet Sie ein von Offenheit und Teamorientierung geprägtes Unternehmensklima, das gleichermaßen motiviert und Ihnen vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre Zukunft eröffnet. Flache Organisationsstrukturen fördern eigenständiges Handeln. Unsere Unternehmenskultur bietet Ihnen viel Raum für Ihre Individualität. Ihr Engagement ist uns eine gute, leistungsorientierte Honorierung wert.“*

In allen Unternehmen unseres Samples wird die Bedeutung des Menschen als zentraler Produktionsfaktor im Unternehmen sowohl in der Darstellung nach innen wie auch in der Präsentation nach außen hervorgehoben.

Das Gelingen der Projekte und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens hängen von den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab, ihr spezielles Wissen in neue marktfähige Produkte umzusetzen bzw. die Qualitäts- und Serviceanforderungen der Kunden zu befriedigen. Die Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern neben fachlichen Qualitäten soziale Kompetenzen, Offenheit in der Kommunikation und ein ausgeprägtes persönliches Engagement für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Einarbeitungszeiten sind entsprechend lang und die Unternehmen bemühen sich darum, die Fluktuation in den Wachstumsbereichen gering zu halten. Sie haben häufig Schwierigkeiten, in Boomphasen oder für spezielle Aufgaben geeignete Fachkräfte zu finden.

> *„Wir erwarten Engagement von unseren Mitarbeitern. Die klassische Trennung: Ich arbeite dafür, dass ich mein Geld kriege und das eigentliche Leben findet statt, wenn ich aus dem Werkstor raus gehe, das funktioniert hier nicht. Es muss den Leuten Spaß machen zu arbeiten.“ (Personalleitung, Unternehmen „B“)*

Es ist daher nicht erstaunlich, dass die Unternehmen ein großes Interesse daran haben, den Mitarbeitern ein motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten und sich auch nach außen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Flache Hierarchien mit kurzen Kommunikationswegen sollen Offenheit und Transparenz im Unternehmen sichern. Es wird ein familiärer und unkomplizierter Umgang angestrebt. So ist häufig – unabhängig von der Stellung im Unternehmen – das allgemeine Duzen üblich. Gemeinsame Freizeitaktivitäten tragen dazu bei, den Zusammenhalt zu stärken. Die Mitarbeiter sind aufgefordert, über alle Probleme offen zu reden. Das Management betont seine Bereitschaft, einvernehmlich mit dem Beschäftigten Lösungen zu finden, sofern es betriebliche Anforderungen und Abläufe erlauben. Vereinbarungen sollen möglichst im Konsens getroffen werden.

Familiäre Führungskonzepte schaffen in Verbindung mit einer entsprechenden Beteiligung am Erfolg, beruflichen Perspektiven sowie interessanten und eigenverantwortlichen Tätigkeiten die Voraussetzung, dass die Beschäftigten sich in einem besonderen Maße mit der Firma und ihren wirtschaftlichen Zielen identifizieren. Die mehr oder weniger erfolgreiche Symbiose aus gegenseitigen Erwartungen (implizite Verträge) begründet die jeweilige „Vertrauenskultur“[126] im Unternehmen.

Dass eine idealtypische Vorstellung von einer „Vertrauenskultur“ nicht nur Fiktion ist, belegen die Äußerungen einiger Beschäftigter, die rückblickend ihre Arbeitsatmosphäre wie folgt charakterisieren:

> *„Die Mitarbeiter waren die Firma. Es war unheimlich familiär. Man hat auch oft nach der Arbeit zusammengesessen oder sich am Wochenende in der Firma getroffen. Die Firma war das Leben.“ (Mitarbeiterin B.13)*

> *„Es wurde sehr viel für die Mitarbeiter getan. Wir hatten unheimlich viele Freiheiten. Die Mitarbeiter standen hinter der Firma. Jeder war begeistert hier zu arbeiten.“ (Mitarbeiterin B.16)*

Die retrospektive Idealisierung der Arbeitsatmosphäre durch die beiden Beschäftigten deutet darauf hin, dass es zumindest in ihrem Unternehmen nicht gelungen ist, dieses idealtypische Leitbild einer „Vertrauenskultur“ dauerhaft zu sichern.

Risse in der „Vertrauenskultur“

Es zeigt sich in den untersuchten Firmen, dass die in Boomphasen geltenden impliziten Verträge vor allem dann in Frage gestellt werden, wenn sich wirtschaftliche und struk-

---

126 Der Begriff „Vertrauenskultur“ wird hier als Synonym für die Verlässlichkeit impliziter Verträge benutzt (vgl. Teil B Kapitel 1.2.3.).

turelle Rahmenbedingungen verändern. Aus den Interviews mit Beschäftigten, Betriebsräten und Management geht hervor, dass das Unternehmensleitbild einer „Vertrauenskultur“ dann Risse bekommt und für einige Mitarbeiter infolge enttäuschter Erwartungen bereits in eine Misstrauenskultur umgeschlagen ist.[127]

Verschärfen sich Wettbewerbsbedingungen, sind Krisen zu bewältigen oder steigern Shareholder ihre Renditeerwartungen, werden die in der Boomphase gewohnten Besitzstände und gewachsenen Erwartungen in Frage gestellt und sukzessive zurückgebaut. Mitarbeiter müssen um ihren bislang sicheren Arbeitsplatz bangen.

> *„Früher gab es noch einen besseren Zusammenhalt unter den Kollegen. Jetzt haben sie es mittlerweile geschafft, dass nur noch Umsatzdenken zählt. Vor drei Jahren haben wir mit der Abteilung noch Ausflüge gemacht. Es wurde sich allgemein die Zeit genommen, etwas gemeinsam zu unternehmen. Wenn jetzt ein Tag für solche Aktivitäten geopfert werden soll, dann heißt es gleich, dass 100.000 € verloren gehen.“ (Mitarbeiter B. 4)*

> *„Das ist nicht mehr die Firma, in der ich mal angefangen habe. Der Umgang hat sich deutlich verändert. Ich denke, das liegt auch daran, dass im Zuge des Börsenganges eine andere Marschrichtung vorgegeben wurde. (...) Vor zwei Jahren gab es einen ziemlich starken Aderlass (Entlassungen, Anm. d. Verf.) und im Nachhinein kann ich nur sagen, dass ich mit Glück daran vorbei gekommen bin. Es waren die Kriterien nicht klar, wer und wer nicht. Da wurde willkürlich ausgeguckt. Auch vom Projektteam mussten zwei oder drei Leute gehen. Das hat das Projekt in Schieflage gebracht und wir mussten uns ziemlich anstrengen, um das Projekt wieder auf den Weg zu bringen. (...) Es mussten Kosten gesenkt werden und da wurde dann irgendeine ominöse Liste hervorgezaubert.“ (Mitarbeiter B. 15)*

> *„Wir sind Figuren auf dem Schachbrett. Ab und zu wird eine rausgeschmissen. Man zeigt uns, das man ersetzbar ist.“ (Mitarbeiterin B. 21)*

Kostenbewusstsein rückt zunehmend in den Vordergrund und äußert sich in veränderten Vorgaben, Leistungsverdichtung oder der Aufkündigung von impliziten Verträgen durch das Management.

> *„Wenn ich neben meinem Grundgehalt auch das volle variable Einkommen erzielen kann, komme ich auf ein Jahresverdienst von etwa 60.000,- €. Aber die Bedingungen sind inzwischen so, dass ich eigentlich nicht mehr das volle variable Gehalt erreiche. Früher war das anders.“ (Mitarbeiter B. 12)*

---

[127] Laut eines interviewten Betriebsrates, zeigen die Ergebnisse einer quantitativen Befragung (Totalerhebung), die in dem Softwareunternehmen durchgeführt wurde, dass für die Mitarbeiter die fehlende Vertrauenskultur im Unternehmen zum zentralen Problem geworden ist.

Diese Entscheidungen des Managements werden von oben nach unten weitergereicht und schließen eine Beteiligung der Beschäftigten aus.

> *„Wenn ich die Mitarbeiter und die untere Managementebene nicht in Entscheidungen einbinde, dann verlier ich die irgendwann mal. Es muss ein Klima herrschen, wo ich meine Meinung sagen kann und nicht alles runterschlucke. Es werden den Mitarbeitern Aufgaben zugewiesen, die kaum machbar sind. Das führt zu Überforderungen. Es wird vom oberen Management suggeriert, wenn du nicht mitziehst und hast Kritik an dem, was ich tue, dann stehst du nicht dahinter. Das schafft kein Vertrauen.“ (Betriebsrat, Unternehmen „G“)*

Neben Verschärfung und Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind die sukzessive Umgestaltung der Unternehmensstruktur und der Arbeitsorganisation eine weitere Quelle für eine wachsende Misstrauenskultur. Die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen ist seit ihrer Gründung stark gewachsen. Das bleibt nicht ohne Folgen für den Umgang zwischen Management und Beschäftigten. Mit der Größe der Firma entfernt sich die Führungsebene von der ausführenden Ebene, Kommunikationswege werden länger und ein direkter Austausch wird zunehmend schwierig.

> *„Es ist ein großer Wandel eingetreten. Die Unternehmen, die zusammengeführt wurden, hatten alle so ca. 300, hier am Standort 500 Beschäftigte. An den Standorten haben sich alle gekannt. Es gab eine direkte Kommunikation und wenige Hierarchieebenen. Man wusste eigentlich immer über das ganze Unternehmen Bescheid und die Wege zum Management waren kurz. Das ist jetzt mit dem größeren Unternehmen ganz ganz anders geworden. Das ist eine völlig andere Geschichte. (....) Es gibt verschiedene Formen, wie wir die Mitarbeiter über Geschäftsprozesse im Unternehmen informieren. Etwa zwei Mal im Jahr werden Standortmeetings abgehalten, zu denen der Vorstand anreist. Es gibt dann regelmäßig Quartalsweise oder bei besonderen Anlässen ausführliche Information per Email.“ (Personalleitung, Unternehmen „B“)*

Das Management ist zwar bemüht, die Belegschaft über die ihr als relevant erscheinenden Ereignisse zu informieren. Die Beschäftigten sehen sich jedoch zunehmend in der Situation, die vom Vorstand geschaffenen Tatsachen nur noch zur Kenntnis nehmen zu können. Sie haben immer weniger Möglichkeiten, einen direkten persönlichen Dialog mit den Entscheidungsträgern zu führen, um ihre Sichtweisen und Probleme zu äußern und Vorstandsentscheidungen zu beeinflussen.

> *„Jedes Mal, wenn es im Unternehmen zu einer Umstrukturierung kommt, gibt es einen gewissen Aufruhr in der Belegschaft. Letztendlich passt man sich den neuen Gegebenheiten in irgendeiner Weise an. (...) Ich bin auch der Meinung, dass sich in den nächsten Jahren wieder was ändern wird. Man muss sich irgendwie damit*

arrangieren. Eventuell eine andere Stelle im Unternehmen finden, wenn die Abteilung aufgelöst wird." (Mitarbeiterin B. 7)

Zudem verlieren informelle Absprachen an Bindungskraft, da selbst die untere Führungsebene als wichtigste persönliche Beziehungsebene zu den Beschäftigten von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen bleibt. Die Mitarbeiter finden oft keinen richtigen Ansprechpartner im Management, mit dem sie ihre Probleme besprechen und verlässlich (informell) regeln können.

„Die Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma hat abgenommen, da sie in die Entscheidungen der Führungsebene immer weniger eingebunden und beteiligt werden. Auch die Projektleitungen haben immer weniger Einfluss auf das führende Management." (Betriebsrat, Unternehmen „B")

In dem Kapitel 1.2. wurde bereits ausführlich über den sukzessiven Ausbau formaler Organisationsstrukturen in den „heranwachsenden" Unternehmen berichtet. Zentrale Vorgaben und formalisierte Organisationsstrukturen schränken die informellen Spielräume der Beschäftigten zunehmend ein. Sie sind einer stärker am Markt orientierten Prozess- und Erfolgskontrolle des Managements unterworfen, die unter verschärften Wettbewerbsbedingungen zur Leistungsverdichtung bzw. zu Einkommensverlusten beiträgt. Mitarbeiter empfinden sich immer weniger als Spieler, sondern zunehmend als Ball.

Unternehmen mit stabilen Sozialbeziehungen

In drei KMUs („A", „E", „F") und einem Großunternehmen („H") ließen sich keine markanten Brüche in der „Vertrauenskultur" feststellen. Das lässt sich zum Teil damit erklären, dass dort keine bedeutenden wirtschaftlichen Einschnitte oder überproportionales Größenwachstum stattfanden

Das Großunternehmen „H" befindet sich in einer wirtschaftlich stabilen Situation und bietet insbesondere seinen hochqualifizierten Mitarbeitern langfristige Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven.[128] Neben attraktiven Beschäftigungsbedingungen werden zudem die gegenseitigen Erwartungen (implizite Verträge) von einem umfassenden Regelungswerk aus Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen flankiert, das Besitzstände weitgehend sichert und somit Unsicherheiten eingrenzt. Der Betriebsrat verfolgt eine Politik des kritischen Co-Management und übernimmt die Rolle eines

---

[128] Die Arbeitsverträge, die mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern in der F+E abgeschlossen werden, enthalten beispielsweise ein Wechselverbot zu Konkurrenzunternehmen. Damit soll nicht nur der Wissenstransfer zur Konkurrenz verhindert, sondern auch hochqualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Hüters der betrieblichen Lebenswelt. Er sorgt so für ausgeglichene und stabile Sozialbeziehungen im Unternehmen.

Auch das KMU „F“ bietet den Mitarbeitern auf der Grundlage einer soliden wirtschaftlichen Entwicklung attraktive Beschäftigungsbedingungen, die sich sehr positiv auf die „Vertrauenskultur“ im Unternehmen auswirken. Die Firma fällt durch ihre Beschäftigungsgarantien auf, die eine besonders enge Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen begünstigen. Das Management rühmt sich damit, seit dem Bestehen des Unternehmens keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen zu haben.[129]

In den KMUs werden dezentrale Strukturen, in denen Mitarbeiter ein größeres Maß an Verantwortung tragen, als wichtiger Wettbewerbsvorteil betrachtet. Sie können flexibler auf Marktanforderungen reagieren als größere Konkurrenzunternehmen. Die Kultivierung dezentraler Strukturen gehört daher zur Strategie der Unternehmensleitung. Im Unternehmen „A“ wird die Beibehaltung dezentraler überschaubarer Strukturen trotz Größenwachstums durch eine Strategie der „Zellteilung“ verfolgt. Mitarbeitern wird angeboten, sich unter dem Dach einer gemeinsamen Holding selbständig zu machen. Diese Strategie war ursprünglich dazu gedacht, wichtige Mitarbeiter in der Boomphase nicht zu verlieren und zu vermeiden, dass zusätzliche Konkurrenz heranwächst. Inzwischen liegt die eigentliche Intention darin, Vorteile von Kleinunternehmen – dezentrale und flexible Strukturen – mit den Vorteilen von Großunternehmen – Stabilität und Seriosität bei Großaufträgen – zu verbinden. Das Management strebt die Nähe zu den Mitarbeitern an und diese charakterisieren den Führungsstil unverändert als familiär[130].

In zwei KMUs („E“ und „A“) gewährleistet die Nähe des Managements zu den Mitarbeitern selbst in kritischen Phasen, wie z. B. bei Personalabbau, den Fortbestand einer „Vertrauenskultur“. Die Auswahl der Mitarbeiter, von denen sich die Firma trennte, erfolgte diskret nach Leistungskriterien und wurde schnell in persönlichen Gesprächen umgesetzt. Unruhe in der Belegschaft und mögliche Konflikte sollten so vermieden werden. Eine gewisse Beklommenheit in der Belegschaft ließ sich zwar nicht völlig ver-

---

129 Neue Mitarbeiter – in der Regel direkt von der Universität – werden zunächst für zwei Jahre befristet eingestellt mit Aussicht auf eine feste Einstellung. Nahezu alle Zusagen wurden laut Personalleitung bislang eingehalten. Zusagen werden schon deshalb eingehalten, um nicht die Arbeitsmotivation zu gefährden. Außerdem wird bereits während der „Einarbeitungszeit“ in die Mitarbeiter investiert.

130 Die Managementstrategie, einen familiären Führungsstils im Unternehmen zu etablieren, deutet darauf hin, dass die Bezeichnung familiär sich hier eher an die ursprüngliche als an die heutigen Bedeutung des Wortes anlehnt. Der lateinische Begriff *familia* (von *famulus*, *Haussklave*) bedeutet nicht die heutige Familie (Ehepaar und dessen Kinder), sondern den Besitz eines Mannes (des *pater familias*), d.h. seinen gesamten Hausstand: Ehefrau, Kinder, Sklaven und Freigelassene sowie das Vieh. *Familia* und *Pater* waren keine Verwandtschafts-, sondern Herrschaftsbezeichnungen. Der biologische Erzeuger (Vater) hieß *genitor*, nicht *Pater*. (Vgl. www.Wikipedia.org unter Ursprung des Wortes Familie)

meiden, aber das Management konnte im persönlichen Dialog mit den verbliebenen Mitarbeitern nachträglich Bedenken weitgehend ausräumen.

> *„Die Entlassungen haben die Mitarbeiter schon verunsichert. Sie können ja nicht wissen, ob sich diese Situation möglicherweise wiederholt. Um dem Teamgeist nicht zu sehr zu schaden, haben wir bewusst einen großen Einschnitt vorgenommen, um dann schnell zur Normalität zurückzukehren. Es gab nach den Entlassungen eine Versammlung, wo die Schritte begründet wurden. Den Leuten, die noch da sind, wurde das Gefühl gegeben, dass es mit ihnen weiter vorangehen soll. (Abteilungsleiter, Unternehmen „E“)*

Dieser Praxis des Managements kommt häufig ein defensives Verhalten der betroffenen Mitarbeiter entgegen. Viele Mitarbeiter fürchten infolge einer Entlassung als „Minderleister“ stigmatisiert zu werden. Sie akzeptieren daher eher einvernehmliche Lösungen, die im Unternehmen weniger Aufsehen erregen und bei Bewerbungen bei einem potentiellen Arbeitgeber kein nachteiliges Bild ihrer Leistungsfähigkeit vermitteln.

> *„Wenn Kollegen das Unternehmen verlassen haben, wurde selten darauf hingewiesen, was die Hintergründe waren, sondern es gab eine ordentliche Verabschiedung. Aber ob das eine Entscheidung des Unternehmens oder eine einvernehmliche Entscheidung war, wurde nicht offen kommuniziert. Das finde ich aber in Ordnung. Bei den Mitarbeitern, die ich kenne, da weiß ich es dann und bei den anderen, denk ich, gehört es zu deren Privatsphäre, wie das abgelaufen ist.“ (Mitarbeiter B.1)*

Das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes wird individualisiert und eine Solidarisierung mit den jeweils betroffenen Kollegen ausgeschlossen. Die Entlassung weniger leistungsstarker Kollegen wird in der stark erfolgsorientierten Umgebung als legitim hingenommen. Die vermeintlich leistungsstärkeren, im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter halten weiterhin an einem „Wir-Gefühl“ fest, solange das Management ihren Beitrag zum Betriebsergebnis würdigt und sie entsprechend am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens partizipieren.[131] Etwas zugespitzt lässt sich das Verhältnis als eine Interessengemeinschaft beschreiben, in der nur die Erfolgreichen eine Stammplatzgarantie erhalten.

Es finden sich aber auch Formen der Solidarität, wenn es darum geht, vorübergehende Engpässe in der Auslastung einzelner Bereiche bzw. Mitarbeiter zu überbrücken. Im Unternehmen „A“ wurde auf einer Mitarbeiterversammlung gemeinschaftlich über Maß-

---

[131] Am Beispiel eines Unternehmens kann man erkennen, dass das „Wir-Gefühl“ dadurch gestärkt wird, dass sich die Gesellschafter Gehälter bewilligen, die nicht wesentlich von den Gehältern der übrigen Mitarbeiter mit ähnlichen Qualifikationen abweichen. Diese Gehaltsstruktur symbolisiert eine gerechte Beteiligung am erwirtschafteten Ergebnis. Sie beinhaltet aber gleichzeitig die Erwartung an die Mitarbeiter, das unternehmerische Risiko aktiv mitzutragen.

nahmen der Krisenüberbrückung beraten und der Beschluss gefasst, eine einheitliche Kürzung der Erfolgsbeteiligung in Form eines 13. Monatsgehalts zu akzeptieren, um dadurch Entlassungen bzw. den Verlust wichtiger Mitarbeiter[132] zu vermeiden.

Begrenzte Funktionalität des idealtypischen Unternehmensleitbildes einer „Vertrauenskultur"

Abschließend lässt sich festhalten, dass die (idealtypische) von „Konsens und Commitment" getragene „Vertrauenskultur" im Unternehmen Risse bekommt, wenn sich durch Krisen oder Größenwachstum wirtschaftliche und strukturelle Rahmenbedingungen wesentlich verändern. Einseitige wirtschaftliche Maßnahmen des Managements auf Kosten der Beschäftigten werden als Aufkündigung impliziter Verträge und somit als Vertrauensbruch interpretiert. Ein unreflektierter Führungsstil, der nicht die Partizipation der Mitarbeiter einschließt, erweist sich somit als kontraproduktiv für das „Wir-Gefühl" und fördert eine Misstrauenskultur im Unternehmen. Zudem nehmen mit gewachsenen Strukturen und der Formalisierung der Arbeitsorganisation die informellen Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten ab und verändern die Sozialbeziehungen in den Unternehmen nachhaltig.

Auch in Unternehmen, in denen die „Vertrauenskultur" noch intakt scheint, wird deutlich, dass die impliziten Verträge eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg verknüpft sind und nur für die Mitarbeiter Gültigkeit haben, die einen entsprechenden Beitrag leisten.

1.5. Zusammenfassung

In den untersuchten Unternehmen ist deutlich geworden, dass sich mit einem Wandel der wirtschaftlichen, strukturellen und organisatorischen Kontextbedingungen auch die Sozialbeziehungen verändern. Folgende Entwicklungen sind im Untersuchungsfeld für diesen Prozess wesentlich: Eine deutliche Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen, komplexere und anonymere Strukturen in gewachsenen Unternehmen sowie der mit diesen Entwicklungen eng verknüpfte sukzessive Ausbau einer formalen Arbeitsorganisation.

Die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen mit dem „Ende des New Economy- Hype" (Boes 2004) sind auch in der Mehrzahl der untersuchten Unter-

---

[132] Infolge vorübergehender Auslastungsprobleme mussten einzelne Beschäftigte beträchtliche Einkommensverluste hinnehmen, da ihre variablen, am individuellen Beitrag orientierten Gehaltsanteile deutlich zurückgingen. Die Firma war daran interessiert, diese Mitarbeiter zu halten und bevorzugte daher eine gleichmäßige Kürzung, um individuelle Härten zu vermeiden.

nehmen spürbar. Mit dem Ende einer langanhaltenden Boomphase und der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen haben sich in den betroffenen Unternehmen die Geschäftsgrundlagen deutlich verändert. Entlassungen in bislang prosperierenden Unternehmen signalisieren den Mitarbeitern, dass Beschäftigungserwartungen ihre Verlässlichkeit verlieren. Kostensenkungsprogramme des Managements stellen die Qualitätsstandards der Beschäftigungsverhältnisse in Frage. Gleichzeitig steigen die Leistungsanforderungen. Hoffnungen auf beruflich vielversprechende Zukunftsperspektiven, die eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Firma verknüpft sind, werden enttäuscht.

Selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Arbeiten bietet den hochqualifizierten Beschäftigten sowohl beim „hochflexiblen Dienstleister“, als auch beim „Produktentwickler“ ein hohes Maß an Autonomie in Belangen, die ihre Arbeit direkt betreffen. Vor allem die enge Beziehung zum Kunden beim „hochflexiblen Dienstleister“ und das Expertenwissen beim „Produktentwickler“ verschaffen den Beschäftigten Freiräume und informelle Gestaltungsspielräume. Die Mitarbeiter können unter diesen Voraussetzungen außerordentlich große Primärmachtpotentiale (Jürgens 1984: 61) mobilisieren. Gleichzeitig ist in den Unternehmen als Folge verschärfter Wettbewerbsbedingungen und Größenwachstum der sukzessive Ausbau einer effektiveren Arbeitsorganisation zu beobachten. Kreatives Schaffen und individuelle Prozesssteuerung werden dabei zunehmend von einer professionellen und funktional ausdifferenzierten Arbeitsorganisation flankiert bzw. ersetzt. Übersichtliche Organisationsstrukturen, definierte Verfahrensweisen und Controllingkonzepte machen die Arbeitsprozesse transparenter und ermöglichen dem Management eine bessere Steuerung und Kontrolle ihrer am Markt orientierten Arbeits- und Leistungsvorgaben. Die allgemein in der Wissensarbeit angelegten Unsicherheiten lassen sich so zugunsten des Managements reduzieren, während die informellen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten begrenzt und zurückgedrängt werden.

Die Befunde zeigen, dass sich das Management im Bereich moderner Wissens- und Dienstleistungsarbeit nicht mit einer indirekten Steuerung der Arbeitsprozesse (Peters/Sauer 2005), die eine Ergebniskontrolle anhand von vorgegebenen und vereinbarten Zielen vorsieht (Kadritzke 2000) und die Organisation des Arbeitsprozesses weitgehend den Beschäftigten überlässt, begnügt. Durch eine professionelle und funktional ausdifferenzierte Arbeitsorganisation sollen zusätzliche Leistungspotentiale aufgedeckt werden, die es dem Management ermöglichen, Arbeitsprozesse zu optimieren und die Effizienz des Unternehmens zu steigern.

Der Grad der Reglementierung von Arbeitsprozessen durch klar definierte Vorgaben, Verfahrensweisen und Controllingkonzepte fällt im Untersuchungsfeld unterschiedlich aus und ist abhängig von den jeweiligen Möglichkeiten, Messpunkte zu fixieren und zu

kontrollieren. Insbesondere bei den untersuchten „hochflexiblen Dienstleistern“ ist mit der Größe der Unternehmen eine zunehmende Ausdifferenzierung und Standardisierung der angebotenen Dienstleistungen zu beobachten. Die Arbeitsteilung ermöglicht eine stärkere Bündelung ähnlicher Tätigkeiten und lässt für Teilbereiche einen Trend zur Industrialisierung von Wissensarbeit erkennen. Insgesamt ergibt sich ein Bild der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, das, soweit es die Organisation der eigenen Arbeit direkt betrifft, durch weitreichende Autonomie gekennzeichnet ist. Der weitere Rahmen wird hingegen in Form von ökonomischen und organisatorischen Vorgaben durch Markt und Management weitgehend fremdbestimmt. Die Gestaltungsmöglichkeiten beschränken sich auf die jeweilige Arbeitsaufgabe, während sich die Rahmenbedingungen zunehmend dem Einfluss des Einzelnen entziehen.

Am Beispiel der Arbeitszeitgestaltung lässt sich die Diskrepanz zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung gut nachvollziehen. In allen untersuchten Unternehmen wird die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeiten weitgehend den Beschäftigten überlassen. In der Mehrzahl der Firmen wird auf eine systematische Kontrolle der Anwesenheitszeit verzichtet. Dennoch sind die Arbeitszeiten durch spezifische Anforderungen vorstrukturiert, die sich dem Einfluss der Beschäftigten weitgehend entziehen. Die Selbstorganisation der Arbeitszeiten eröffnet daher nicht zwangsläufig größere persönliche Freiheiten. Mit dem Verzicht auf die Anwesenheitskontrolle sind zudem andere Formen der Arbeitszeit- und Leistungskontrolle verbunden. So lässt sich beispielsweise der individuelle Beitrag der Mitarbeiter am Betriebsergebnis beim „hochflexiblen Dienstleister“ einerseits durch das erreichte Ergebnis anhand vorgegebener Ziele und andererseits durch die systematische Erfassung der fakturierten Arbeitszeiten beim Kunden feststellen. Dabei offenbart sich eine Grauzone zwischen gemessener fakturierter Arbeitszeit und tatsächlicher Arbeitszeit. Da in den untersuchten Unternehmen nicht eindeutig geklärt ist, was zur Arbeitszeit zählt und was nicht, entsteht hier erhebliches Potential für Konflikte. Im Service/Support des „hochflexiblen Dienstleisters“ sind die Spielräume für die Arbeitszeitgestaltung vergleichsweise gering. Ein festgelegtes Zeitfenster und überschaubare Leistungsvorgaben bieten den Beschäftigten ein größeres Maß an Verlässlichkeit und Schutz vor überlangen Arbeitszeiten. Bei schwer antizipierbaren Tätigkeiten wie sie besonders häufig beim „Produktentwickler“ vorkommen, ist eine Kombination aus Ergebniskontrolle und Kontrolle eines dem Projektverlauf angemessenen Arbeitszeitverhaltens zu beobachten. Insbesondere dort, wo auf jegliche Dokumentation der tatsächlichen Arbeitszeiten verzichtet wird, sind überlange Arbeitszeiten oder gar ein „Arbeiten ohne Ende“ festzustellen.

Die Arbeitszeit- und Leistungspolitik in den untersuchten Unternehmen ist stark ergebnisorientiert. Dass deshalb die Zeit als Maß der Arbeit ihre Bedeutung verliert (Sauer 2004: 13f), scheint mit Blick auf die hier vorliegenden Untersuchungsergebnisse ein

voreiliger Schluss zu sein. Zwar ist die Erfassung der Anwesenheitszeiten in den wenigsten Unternehmen relevant für die Kontrolle der erbrachten Arbeitszeiten, aber die Befunde verweisen darauf, dass die Arbeitszeit auch weiterhin als Kontrollparameter dient. Wo sich entsprechende Messpunkte bieten, werden statt der Anwesenheitszeiten die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive effektiven Arbeitszeiten erfasst, d.h. die produktiven Zeiten, die für das Betriebsergebnis entscheidend sind. Wo sich keine derartigen Messpunkte ergeben, erfolgt parallel zur Ergebniskontrolle zumindest eine mehr oder weniger diskrete Überprüfung des Arbeitszeitverhaltens. Aus Managementsicht sollen diese Verfahrensweisen neben der Kontrolle der Ergebnisse die optimale Nutzung der gekauften Arbeitskraft sicherstellen. Aus Beschäftigtensicht stellt sich in diesem Kontext hingegen die Frage, welche Zeit als Arbeitszeit definiert und wie ihre Einhaltung kontrolliert wird.

Die komplexeren und anonymeren Strukturen in Unternehmen, die stark gewachsen sind, tragen ebenfalls dazu bei, dass die individuellen und informellen Beteiligungsmöglichkeiten abnehmen. Wächst der Abstand zwischen Unternehmensleitung und ausführender Ebene, verlängern sich die Kommunikationswege und ein direkter Austausch findet kaum noch statt. Entscheidungen der Unternehmensführung sind für die Beschäftigten und häufig auch für ihre direkten Vorgesetzten in den Abteilungen nicht oder nur schwer nachvollziehbar.

Der Verlust an individuellen und informellen Beteiligungsmöglichkeiten trägt in Verbindung mit einseitigen Maßnahmen des Managements zur Konsolidierung von in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratenen Unternehmen dazu bei, dass das Leitbild einer „Vertrauenskultur“ im Unternehmen Risse bekommt. Auf der Basis von „Konsens und Commitment“ soll dieses idealtypische Unternehmensleitbild die Berücksichtigung von gegenseitigen Erwartungen und Interessen (impliziten Verträgen) sicherstellen. Der Verlust von Beteiligungsmöglichkeiten und die Verletzung impliziter Verträge durch das Management stellt die Funktionsweise dieser informell und individuell ausgerichteten Regulierungsform in Frage. Der Glaube an eine Interessengemeinschaft von Management und Belegschaft wird brüchig und offensichtliche Interessenkonflikte zwingen die Beschäftigten, neu über ihre Situation nachzudenken. Mit zunehmender Anonymisierung werden aufkommende Risiken eher als kollektive Bedrohung wahrgenommen. Es steigt zudem die Gefahr, dass sich die Beschäftigten weniger loyal gegenüber dem Unternehmen verhalten und eine Arbeitshaltung an Boden gewinnt, die sich durch einen „Dienst nach Vorschrift“ auszeichnet. Eine akute Vertrauenskrise im Unternehmen vorzubeugen oder diese zu überwinden, dürfte daher ebenso im Interesse des Managements liegen.

Das idealtypische Leitbild von einer „Vertrauenskultur“ hat hingegen weiterhin einen großen Stellenwert in den Unternehmen, in denen das Management aufgrund der

geringeren Größe der Firma einen Führungsstil bewahren konnte, den die Beteiligten als familiär bezeichneten. Eine kontinuierliche wirtschaftliche Entwicklung, die weder durch außergewöhnliche Boom-, noch durch existenzielle Krisenerfahrungen gekennzeichnet ist, festigt diese Sozialbeziehung. Sie ist aber keine zwingende Voraussetzung. An erster Stelle steht die explizite oder implizite Übereinkunft zwischen Management und Belegschaft, das Unternehmen gemeinsam zum Erfolg führen zu wollen. Dafür sind Transparenz, Offenheit und die partielle Beteilung der Beschäftigten unumgänglich. Weniger erfolgreiche Mitarbeiter von diesem Pakt auszuschließen und bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu entlassen, scheint bei den Beschäftigten als legitim zu gelten, solange die verbliebene Gemeinschaft auch zukünftig auf die Einhaltung impliziter Verträge vertrauen kann. Risiken werden hier eher als individuelles Problem behandelt. Ein familiärer Führungsstil beinhaltet demnach in den untersuchten Unternehmen nur bedingt die soziale Fürsorge des Managements für die Mitarbeiter, sondern stellt in erster Linie ein Herrschaftsverhältnis dar, das sich aus der Nähe des Managements zu den Beschäftigten ergibt.

2. Subjektive Interessen und Handlungsoptionen hochqualifizierter Beschäftigter

Im vorangegangen Kapitel wurden wichtige unternehmensbezogene Regulierungskontexte wie die wirtschaftlichen Entwicklungslinien, die spezifische Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation sowie die Funktionalität idealtypischer Leitbilder einer Vertrauenskultur in den untersuchten Unternehmen dargestellt. Das folgende Kapitel rückt die subjektiven Interessen und Handlungsoptionen der Beschäftigten als weitere wichtige Regulierungskontexte in den Mittelpunkt.

Weitreichende Autonomie in der Arbeit, nur schwer substituierbares Expertenwissen und davon abgeleitete Primärmachtpotentiale fördern bei hochqualifizierten Beschäftigten Dispositionen, die sich von denen klassischer Produktionsarbeiter unterscheiden. Ihr Interessenhandeln ist besonders durch Kooperation mit dem Management und individuelle (informelle) Einflussnahme gekennzeichnet. Der Interessenaustausch vollzieht sich zu einem großen Teil auf der Basis impliziter Verträge. Diese beinhalten gegenseitige Erwartungen von Unternehmensleitung und Beschäftigten. Im Tausch gegen eine interessante und lukrative Tätigkeit, die den Beschäftigten Entfaltungsmöglichkeiten, weitgehende Autonomie sowie Beschäftigungssicherheiten bietet, erhält

das Management deren Loyalität, die eine weitgehende Identifizierung mit den ökonomischen Zielen des Unternehmens einschließt.

Die im vorangegangenen Kapitel dargestellten empirischen Befunde verdeutlichen, dass sich mit dem Größenwachstum ehemaliger Kleinunternehmen, verschärften Wettbewerbs- und Arbeitsmarktbedingungen, ökonomischen Vorgaben durch Markt und Management sowie einem engeren organisatorischen Korsett die Geschäftsgrundlagen für einen Interessenaustausch und die Sozialbeziehungen in den Unternehmen verändern. Beschäftigungszusagen des Managements werden zweifelhaft und die Kosten durch Leistungsverdichtung und Aufkündigung von Besitzständen zu Lasten der Beschäftigten gesenkt. Gleichzeitig verlieren individuelle und informelle Gestaltungsmöglichkeiten durch den Ausbau einer professionellen und funktional ausdifferenzierten Arbeitsorganisation an Bedeutung.

Es ist naheliegend, dass direkt aber auch indirekt betroffene Beschäftigte vor diesem Hintergrund neu über ihre Situation nachdenken und Strategien entwickeln, um auf diese Veränderungen zu reagieren. Im Folgenden werden daher die Ansprüche/Erwartungen der befragten hochqualifizierten Beschäftigten an ihre Arbeit und ihr Beschäftigungsverhältnis dargestellt sowie ihre Einschätzung der jeweiligen Gegebenheiten und daraus resultierende Interessen analysiert (Kapitel 2.1.). Besondere Aufmerksamkeit erfahren die Arbeitszeitpräferenzen und die Ansprüche an eine Balance zwischen Arbeit und Privatsphäre. Im Kapitel 2.2. stelle ich Handlungsstrategien und -optionen der befragten Beschäftigten dar.

2.1. Subjektive Ansprüche, Einschätzungen und Interessen[133]

Im Verlauf der Interviews wurde den Beschäftigten ein standardisierter Fragebogen vorgelegt, auf dem sie wichtige Ansprüche/Erwartungen an ihre Arbeit bzw. ihr Erwerbsverhältnis benennen und bewerten sollten. Sie konnten 17 Items auf einer Skala von „1“ (unwichtig) bis „5“ (wichtig) gewichten. Gleichzeitig sollten sie die Gründe

---

133 Der Begriff „Interesse“ (von lateinisch inter-esse „dazwischen sein“) bezeichnet hier die Anteilnahme, die Personen an einer Sache oder an anderen Personen nehmen (vgl. www.wikipedia.org/wiki/Interesse). So gesehen sind Interessen das Resultat eines Interaktionsprozesses, der einerseits durch subjektive Erwartungen/Ansprüche und andererseits durch die objektiven Gegebenheiten geprägt ist. Die hier gewählten Begriffe „Ansprüche“, „Einschätzungen“ und „Interessen“ sollen die konkreten Ansprüche/Erwartungen an die Arbeit und die Beschäftigungsbedingungen, die Einschätzung ihrer Realisierungschancen und die daraus entwickelten Interessen unterscheiden.

für ihre Bewertung genauer erklären[134]. Die im Fragebogen aufgeführten Items repräsentieren Merkmale, die drei unterschiedlichen Gruppen von Ansprüchen zugeordnet sind. Merkmale, die sich direkt auf die Sicherung der Existenz durch Erwerbsarbeit beziehen, sind im folgenden mit dem Begriff „materielle Existenzsicherung“ belegt. Des weiteren wurden Items verwendet, die unter dem Begriff „Entfaltung, Anerkennung und Beteiligung in der Erwerbsarbeit“ eingeordnet sind. Merkmale, die sich auf die Arbeitszeitgestaltung und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beziehen, sind dem Begriff „Arbeitszeitpräferenzen“ zugeordnet.

Den Ansprüchen, die sich auf die „materielle Existenzsicherung“ beziehen, sind im einzelnen folgende Merkmale zugeordnet:

- Einkommen
- Arbeitsplatzsicherheit
- Weiterkommen (Karriere)
- Gesundheitsschutz
- Weiterqualifizierung

Ansprüche, die mit der „Entfaltung, Anerkennung und Beteiligung in der Erwerbsarbeit“ in Beziehung stehen, sind durch folgende Merkmale repräsentiert:

- selbstständiges Arbeiten
- Selbstverwirklichung in der Arbeit
- Anerkennung durch die Arbeit
- über alles informiert zu sein
- bei Entscheidungen beteiligt werden
- kollegiale Atmosphäre
- Vertrauenskultur im Unternehmen

Die Ansprüche an die Arbeitszeitgestaltung sind unter dem Begriff „Arbeitszeitpräferenzen“ durch folgende Merkmale vertreten:

- flexible Arbeitszeiten
- selbstbestimmte Arbeitszeiten
- klar geregelter Arbeitstag
- arbeitsfreies Wochenende

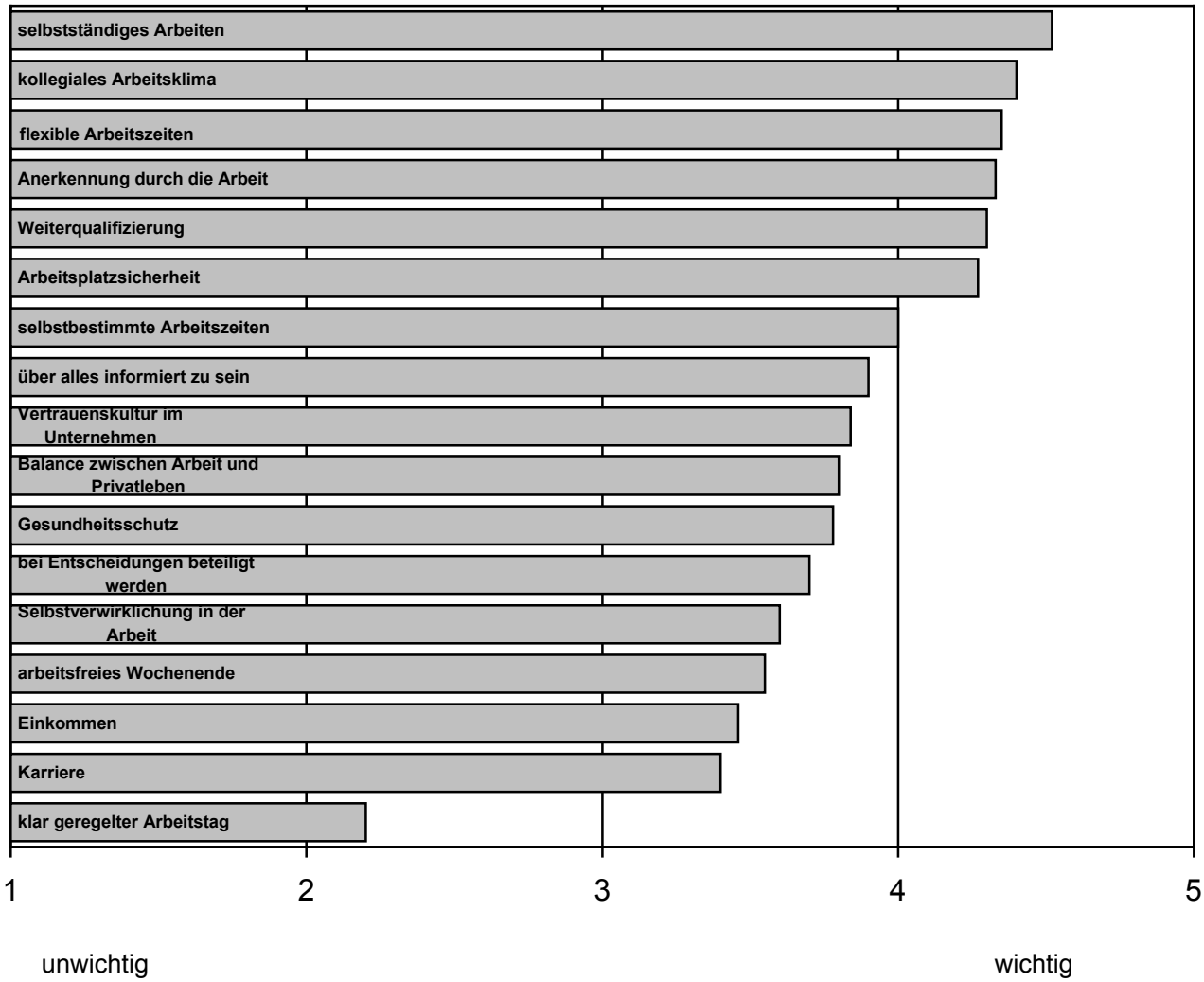
---

[134] Primär war dieser Fragebogen dafür gedacht den qualitativen Interviews Impulse zu geben. In der Praxis hat sich diese Vorgehensweise bewährt, da die Befragten sehr ausführlich ihre jeweiligen Gewichtungen begründeten und so nicht nur wichtige Informationen zu ihren Ansprüchen, sondern ebenso über berufliche und private Hintergründe lieferten. Darüber hinaus zeigte sich bei der Auswertung, dass die Daten auch gut für einen allgemeinen (quantitativen) Überblick nutzbar sind.

- Balance zwischen Arbeit und Privatleben.

Abbildung 12 zeigt, welche Aspekte für die Beschäftigten in ihrem Erwerbsverhältnis Priorität haben. Die Items „selbstständiges Arbeiten“, „kollegiales Arbeitsklima“ und „Anerkennung durch die Arbeit“ wurden im Durchschnitt von den Befragten als besonders wichtig eingestuft. Gleiches gilt für Merkmale wie „Weiterqualifizierung“ und „Arbeitsplatzsicherheit“, deren Bedeutung nur geringfügig niedriger bewertet wurde. Ein „klar geregelter Arbeitstag“ hingegen scheint für die Beschäftigten nahezu bedeutungslos. Aber auch „Einkommen“ und „Karriere“ als zentrale Aspekte der „materiellen Existenzsicherung“ wurde ein deutlich geringerer Stellenwert eingeräumt als den Merkmalen, die sich auf die „Entfaltung, Anerkennung und Beteiligung in der Erwerbsarbeit“ beziehen.

Abb. 12: Stellenwert ausgewählter Ansprüche für die Beschäftigten (N=28)



Die quantitativen Daten vermitteln zwar einen ersten Eindruck vom Stellenwert der unterschiedlichen Ansprüche. Über die Hintergründe dieser Bewertungen geben sie jedoch keine Auskunft. Um zu differenzierteren Ergebnissen zu gelangen, folgt daher eine Darstellung und Analyse der qualitativen Erkenntnisse entsprechend der unterschiedlichen Gruppen von Ansprüchen.

2.1.1. Materielle Existenzsicherung

> *„Einkommen ist sicherlich ein Punkt, der nicht außer acht zu lassen ist. Aber ich befinde mich in der glücklichen Lage sagen zu können, dass ich mit dem, was ich verdiene, gut klar komme. Ich muss mich nicht darum bemühen, dass da noch eine Schippe oben drauf kommt." (Mitarbeiter B. 10)*

Über die Höhe ihres Einkommens machten 22 Beschäftigte Angaben. Die jährlichen Bruttoeinkünfte der meisten Vollzeitbeschäftigten aus der IT-Branche lagen demnach je nach Stellung und Berufserfahrung bei 45.000,- bis 75.000,-€. Diese Angaben entsprechen weitgehend den von der IG Metall für die jeweiligen Berufsgruppen und Anforderungsstufen in der IT-Branche ermittelt durchschnittlichen Einkommen (IG Metall 2005). Lediglich drei Beschäftigte mit vergleichbaren Aufgaben und Qualifikationen liegen mit ihrem Einkommen unter diesem Durchschnitt. Die Einkünfte der meisten Beschäftigten aus der Biotechnologiebranche liegen zwischen 40.000,- und 65.000,- € p.a.. Lediglich eine Beschäftigte bezieht ein Einkommen, das unterhalb dieser Spannbreite liegt. Die Interviews machten deutlich, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten zufrieden mit der Höhe ihres Einkommens ist und der Antrieb, ihr Einkommen zu steigern, nicht an erster Stelle steht. Der wirtschaftliche Einbruch 2001 und die bis zum Untersuchungszeitpunkt anhaltende Stagnation in der IT-Branche hat außerdem dazu beigetragen, dass Beschäftigte ihre Gehaltserwartungen zurückstellen. An die Auslastung des Unternehmens gekoppelte variable Gehaltsanteile fallen nicht mehr so üppig aus wie in den Boomjahren. Vor dem Hintergrund eines hohen Gehaltsniveaus und geringeren Verteilungsspielräumen ist es daher nicht erstaunlich, dass Einkommensansprüche für die Beschäftigten (derzeit) nicht den zentralen Stellenwert einnehmen.

Den Gesundheitsschutz stufen die Befragten grundsätzlich als sehr wichtig ein, da sie Gesundheit als existenziell für den Gebrauchswert der Arbeitskraft ansehen. Dass Gesundheitsschutz in der Bewertung dennoch keinen herausragenden Stellenwert hat, ist darauf zurückzuführen, dass die Befragten in ihrer Arbeit keine besonderen Gefährdungspotentiale erkennen. So werden zwar Haltungsschäden durch Bildschirmarbeit und erhöhte Unfallgefahr durch lange Anfahrtswege genannt, aber Gesundheitsgefahren durch überlange Arbeitszeiten werden nur von wenigen Beschäftigten thema-

tisiert. Insbesondere Beschäftigte mit überlangen Arbeitszeiten scheinen mögliche Gefahren systematisch auszublenden (hierzu mehr in Kapitel 2.1.3.1.).

Auf Karriere- und Entwicklungschancen im Unternehmen angesprochen, unterscheiden die Befragten deutlich zwischen einer Karriere in der betrieblichen Hierarchie und einer „fachlichen Karriere", d.h. in der Entwicklung eines möglichst breiten Spektrums an fachlichen Kompetenzen. Keiner der Befragten gab an, eine Karriere in der betrieblichen Hierarchie gezielt anzustreben[135]. Diese Form der Karriere war bei einem Teil der Beschäftigten sogar negativ besetzt, da sie mit einer leitenden Funktion unangenehme administrative Zwänge verknüpfen und den Verlust fachlicher Kompetenzen befürchten. Zudem bieten Unternehmen mit schlanken Organisationsstrukturen den Mitarbeitern nur wenige Möglichkeiten in der betrieblichen Hierarchie aufzusteigen.

> *„Wir haben hier im Unternehmen eine recht schlanke Struktur. Daher ergeben sich in der Hierarchie wenige Karrierechancen. Von der Beratung zur Projektleitung ist es schon ein großer Karriereschritt. Für mich ist es viel wichtiger, möglichst vielfältige Kompetenzen in meinem Bereich zu entwickeln, als der Aufstieg in der Hierarchie." (Mitarbeiter B. 2)*

Eine „fachliche Karriere" – die gezielte Weiterqualifikation – hat dagegen einen hohen Stellenwert. Sie dient den Beschäftigten als Strategie, ihre Arbeitskraft im Sinne eines Arbeitskraftunternehmers permanent weiterzuentwickeln und zu „veredeln", um sich im Unternehmen zu behaupten. Sie orientieren sich dabei nicht nur an den jeweils spezifischen Anforderungen, sondern wollen möglichst „breit aufgestellt sein", um sich im Unternehmen interessante Aufgaben zu sichern und für zukünftige Projekte nachgefragt zu werden. Eine breit angelegte und für das Unternehmen wichtige Qualifikation erfüllt gleichzeitig die Funktion, ihre individuelle Verhandlungsposition in der Firma stärken und bei Bedarf eine „Exit-Option" wählen zu können.

> *„Stillstand ist für mich Rückschritt. Weiterbildung ist auch deshalb wichtig, weil ja einmal die Notwendigkeit bestehen kann, dass ich mich auf dem Arbeitsmarkt neu orientieren muss." (Mitarbeiterin B. 13)*

Die Befragten haben mehrheitlich beim gegenwärtigen oder bei frühren Arbeitgebern Krisenerfahrung gesammelt. Dabei stellten sie fest, dass zuvor als sicher geltende Arbeitsplätze mit dem Ende des wirtschaftlichen Booms in Gefahr gerieten und sich die Arbeitsmarktchancen verschlechterten.

---

[135] Das im Fragebogen vorgegebene Item „Weiterkommen (Karriere)" wurde von den Beschäftigten zunächst als Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie interpretiert und in diesem Verständnis gewichtet.

„Ich kam gerade aus dem Urlaub zurück, als ich erfuhr, dass bereits 20 Kollegen das Unternehmen verlassen hätten. Das ging ganz schnell. Schon vorher wurde darüber geredet. Sozialauswahl usw.. Ich glaube, dass es sich dabei um betriebsbedingte Gründe handelte. Die Stellen wurden abgebaut, weil sie nicht mehr benötigt wurden oder es waren vorher insgesamt zu viele Mitarbeiter eingestellt worden.(...) Wenn ich in die Onlineanzeigen und Zeitungsannoncen schaue, sieht es in der Region auf dem Arbeitsmarkt eher schlecht aus.“ (Mitarbeiter B.14)

Ein anderer Mitarbeiter beschreibt seine Erfahrungen mit folgenden Worten:

„Meine Chefin sagte in einem Feedbackgespräch zu mir: `Na, dann such dir doch was anderes, wenn du hier nicht zufrieden bist.´ Die wissen ganz genau, dass man in der Region keinen adäquaten Arbeitsplatz findet. (...) Das wird gnadenlos ausgenutzt.“ (Mitarbeiter B. 4)

Eine sichere Erwerbsperspektive rückt für die Befragten mit dieser Entwicklung zunehmend in den Vordergrund, um sich und ggf. ihrer Familie auch in Zukunft die Existenz zu sichern. Für erstaunlich viele Mitarbeiter steht die Arbeitsplatzsicherheit im aktuellen Unternehmen dennoch nicht an erster Stelle, da sie als wenig planbar angesehen wird.

„Arbeitsplatzsicherheit ist eigentlich jedem wichtig. Aber das kann man nicht wirklich beeinflussen. Deshalb würde ich auch nicht so gerne in einer kleineren Firma arbeiten, weil dort die Arbeitsplätze tendenziell unsicherer sind als in unserem Unternehmen, wo es immer noch die Ausweichmöglichkeit in andere Abteilungen gibt.“ (Mitarbeiterin B. 7)

Die ambivalente Haltung wird auch im folgenden Zitat deutlich:

Arbeitsplatzsicherheit wäre schön, aber da erwarte ich von niemanden etwas. Hier in der Region gibt es kaum gleichwertige Arbeitsplätze. Da muss man schon weiter weggehen. Aber irgendetwas würde immer gehen. Da habe ich keine Angst.“ (Mitarbeiterin B. 6)

Zahlreiche Befragte halten den Wunsch nach einem langfristig ungefährdeten Arbeitsplatz also für unrealistisch. Sie nehmen zur Kenntnis, dass ihr Arbeitsplatz von den Wettbewerbs- und Marktbedingungen abhängig ist und Versprechungen und Wünsche lediglich Illusionen nähren. Insbesondere Erfahrungen mit dem Personalabbau haben den Mitarbeitern deutlich gemacht, dass ihr Arbeitsplatz nur solange sicher ist, wie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten für das Unternehmen unentbehrlich sind. Sie verfolgen daher die Strategie, durch permanente Weiterqualifikation ihre Chancen sowohl auf dem internen, als auch auf dem externen Arbeitsmarkt zu verbessern. Dieses Verhalten zeigt, dass die „erfolgreichen“ Mitarbeiter ihre Zukunftsperspektiven nicht allein mit dem beschäftigenden Unternehmen verknüpfen und auf die Beschäftigungszusagen des

Managements bauen. Mit einer möglichst breit angelegten Qualifikation und räumlicher Flexibilität wollen sie ihre Arbeitskraftperformance so gestalten, dass ungewisse Arbeitsplatzsicherheit durch externe Chancen und größere Beschäftigungsfähigkeit (Employability)[136] kompensiert werden kann.

> *„Durch gute fachlich-technische Fähigkeiten sichert man sich seine beruflichen Perspektiven." (Mitarbeiter B. 8)*

Seiteneinsteiger ohne formale Qualifikation und Beschäftigte, die fachlich nicht „gut aufgestellt" oder in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind, sehen hingegen ihre Arbeitsmarktchancen kritischer und legen gesteigerten Wert auf die Absicherung ihres Arbeitsplatzes im gegenwärtigen Unternehmen. Bis auf die Beschäftigten des Unternehmens „D", deren Arbeitsplätze in einem Übergangstarifvertrag abgesichert sind[137], äußerten die betreffenden Mitarbeiter allerdings keine konkreten Vorstellungen, wie die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes zu realisieren wäre.

Insgesamt nimmt für die befragten Beschäftigten die Weiterqualifikation einen zentralen Stellenwert bei den Interessen an der „materiellen Existenzsicherung" ein. Eine entwickelte und veredelte Arbeitskraft soll ihnen interessante und lukrative Aufgaben ebenso erschließen wie ihre Chancen auf den internen und externen Arbeitsmärkten verbessern. Damit verfolgen die befragten Beschäftigten eine individuelle Strategie zur Wahrung ihrer Interessen an ihrer materiellen Existenzsicherung.

2.1.2. Entfaltung, Anerkennung und Beteiligung in der Erwerbsarbeit

Für die Befragten stehen das selbstständige Arbeiten in einem kollegialen Umfeld und eine Tätigkeit, die ihnen Spaß und Anerkennung bringt, weit oben auf ihrer Prioritätenskala.

---

136 Dieser Befund passt zu dem Konzept der „Beschäftigungsfähigkeit" (Rump/Sattelberger/ Fischer 2006). Der einzelne Mitarbeiter ist mehr in der Pflicht, sein Arbeitsvermögen weiter zu entwickeln, um sich wandelnden Anforderungen und Marktsituationen anzupassen. Der Arbeitgeber macht den Beschäftigten, als Kompensation für zunehmend prekäre Erwerbsverhältnisse, Weiterbildungsangebote um seine Beschäftigungsfähigkeit zu fördern (vgl. Teil B Kapitel 1.4.1.3. „veränderte implizite Verträge").

137 Mit der Umwandlung der Landesbehörde zunächst in einen Eigenbetrieb des Bundeslandes und schließlich in eine GmbH wurde mit verdi ein Übergangstarifvertrag abgeschlossen, der für die Mitarbeiter der ehemaligen Behörde Beschäftigungsgarantien vorsieht. Eine entsprechende Regelung war eine Vorbedingung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter für die Privatisierung des Unternehmens. Allerdings ist laut Übergangstarifvertrag eine Abgruppierung nicht ausgeschlossen, wenn sich keine adäquate Beschäftigung für die Mitarbeiter findet.

„Es würde nicht so einen Spaß machen, wenn alles vorgeschrieben und eingeschränkt wäre. Die Freiheit und Selbstorganisation in der Arbeit ist mir sehr wichtig." (Mitarbeiter B. 2)

Entfaltung und Selbstverwirklichung

Selbstständiges Arbeiten ist für die befragten Mitarbeiter die Voraussetzung für die Entfaltung ihrer Begabungen und Fähigkeiten und hat daher absolute Priorität. Zudem sind selbstständiges Arbeiten neben der Identifizierung mit der Aufgabe wichtige Aspekte, die eine intrinsisch motivierte Verhaltensweise[138] der Beschäftigten im Arbeitsumfeld fördern. Erwerbsarbeit kann also gleichzeitig der Selbstverwirklichung dienen, wenn die gestellt Aufgabe mit den eigenen Vorstellungen und Wünschen in Übereinstimmung zu bringen ist.

„Selbstständiges Arbeiten ist mir mehr als nur sehr wichtig. Ich bin eine eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiterin. Man gibt mir eine Aufgabe, dann mache ich das praktisch allein. Ich kümmere mich auch um alle anderen anliegenden Sachen. Ich gucke nicht nur in meinen eigenen Topf, sondern schaue, was sonst alles noch dazugehört. Wenn ich in einem Kästchen eingesperrt werden würde und nicht selbständig Arbeiten könnte, würde ich eingehen. Das wäre kein Job für mich. Ich verwirkliche mich in meiner Arbeit ein gutes Stück selbst. Ich bekomme durch meine Arbeit so eine Art Selbstzufriedenheit. Wenn ich sehe, dass ich etwas gut hinbekommen habe und die anderen zufrieden sind, freut mich das ungemein." (Mitarbeiterin B. 13)

Die Äußerungen der befragten Beschäftigten zu ihren Selbstverwirklichungspotentialen lassen allerdings erkennen, dass sich im Rahmen eines verschärften Wettbewerbs die zeitlich und finanziell eng kalkulierten Zielvorgaben des Managements nur sehr begrenzt mit Wünschen nach Selbstverwirklichung in der Arbeit vereinbaren lassen. In dem Maße, wie Beschäftigte erkennen müssen, dass ihre Ansprüche an die Arbeit und die Qualität des Produktes mit den vorgegebenen Rahmen des Managements nicht verträglich sind, treten ernste Konflikte auf.

„Es wird nur noch in Kohle gedacht. Das ist eigentlich krank, was hier in den letzten Jahren abläuft. (...) Wenn der Umsatz stimmt und sich kein Kunde mit Beschwerden meldet, hat man als Mitarbeiter viele Freiheiten im Unternehmen. Aber Selbstverwirklichung in der Arbeit ist nicht mehr möglich. (...) Anfangs habe ich täglich 10

---

138 Intrinsische Motivation ist ein Konstrukt aus der Motivationspsychologie. Es besagt, dass der Anreiz für ein Verhalten in der Person selbst liegt. Die intrinsische Motivation steigt mit der Übereinstimmung zwischen den Vorstellungen der Personen- und den gestellten Aufgaben. (www.wikipedia.org)

bis 12 Stunden gearbeitet. In der Zeit habe ich meinen Umsatz auf Spitzenwerte gebracht. Mir persönlich hat das unter dem Strich nichts gebracht. Ich habe auch mein Leben und möchte meinen Sport machen. Ich bin nicht mehr bereit, über 40 Stunden die Woche zu arbeiten." (Mitarbeiter B. 4)

Das folgende Zitat bringt zum Ausdruck, dass die Selbstverwirklichung in der Arbeit in den Hintergrund rückt, wenn die unterschiedlichen (ökonomische) Interessen von Unternehmensleitung und Mitarbeiter deutlicher werden.

„Selbstverwirklichung in der Arbeit ist für mich so ein zweischneidiges Schwert. Die Arbeit muss mir schon zusagen, aber letztendlich arbeite ich für die Firma. Die will in erster Linie von meiner Arbeit profitieren. In zweiter Linie kann ich mich vielleicht etwas selbst verwirklichen. Es gibt für mich aber noch andere Dinge, die mir im Leben wichtig sind." (Mitarbeiter B. 14)

Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen der Beschäftigten werden durch externe Vorgaben konterkariert. Eine Arbeitshaltung, die eine weitgehende Identifizierung mit der Arbeit beinhaltet, weicht einer distanzierten Einstellung gegenüber dem Job. Diese professionelle Haltung soll ihnen dabei helfen, einerseits Kunden und Vorgesetzte zufrieden zu stellen und sich andererseits Freiheitsgrade in ihrer Arbeit zu erhalten. Die Selbstverwirklichung in der Arbeit spielt aufgrund der begrenzten Möglichkeiten dann nur eine nachrangige Rolle und wird von den Befragten als weniger bedeutsam eingeordnet. Die Befragten unterscheiden mit abnehmenden Selbstverwirklichungspotentialen stärkerer zwischen Arbeits- und Privatsphäre.

Anerkennung

Neben Bedingungen, die ihrem Bedürfnis nach selbstbestimmtem Verhalten entgegenkommen, ist den Befragten die Anerkennung ihrer (geleisteten) Arbeit durch Vorgesetzte, Kunden und Kollegen wichtig.

„Die Anerkennung der Arbeit ist mir ganz ganz wichtig. Wenn man nicht anerkannt wird, erlebt man ein Gefühl der Geringschätzung seiner eigenen Arbeitsleistung. Da hat man sich sonst was ausgedacht und Herzblut investiert, Tag und Nacht gearbeitet und dann kommt da überhaupt nichts? Vielleicht ein: `Das haben sie aber schön gemacht´. Das ist irgendwie so kalt. Es muss eine echte Anerkennung sein, die von Herzen kommt. Die Anerkennung der Arbeit ist unheimlich wichtig an dieser Stelle. Wenn die Anerkennung stets ausbleibt, irgendwann resigniert man dann und die Motivation ist weg." (Mitarbeiterin B. 13)

Die gewünschte Anerkennung ihrer Arbeit durch Vorgesetzte und Kunden bleibt nach Auskunft der Befragten häufig aus.

„Anerkennung meiner Arbeit ist mir sehr wichtig. Das ist wichtig, damit ich den Spaß an der Arbeit nicht verliere. Vom Vorgesetzten bekomme ich allerdings nicht unbedingt ein positives Feedback, eher aus dem Projekt heraus. Man merkt, ob etwas gut gelaufen ist oder nicht. Auch vom Kunden bekommt man nur indirekt ein Feedback. Allein beim Umgang mit dem Kunden zeigt sich, ob man akzeptiert wird und gute Arbeit leistet." (Mitarbeiter B. 15)

„Ein positives Feedback kommt sowohl vom Vorgesetzten, als auch vom Kunden eher selten. Wenn kein Feedback kommt, kann man das als positives Feedback werten." (Mitarbeiterin B. 16)

In der Kommunikation mit den Vorgesetzten kommt die von den Mitarbeitern gewünschte Anerkennung ihrer Arbeit selten vor. Mit ökonomischen Vorgaben werden sie hingegen regelmäßig konfrontiert. Eine Mischung aus monetären Leistungsanreizen und Leistungsdruck mittels Zielvorgaben gerät häufig in Widerspruch zu Ansprüchen der Beschäftigten an die Qualität ihrer Arbeit und dem damit verknüpften Wunsch nach Anerkennung.

„Ich bekomme häufig mit, dass die Mitarbeiter sagen: `Lasst mich lieber mit dem Quatsch in der Firma zufrieden. Ich arbeite lieber beim Kunden und habe dort meine Anerkennung´. Sie streben vor allem danach, ihre Arbeit beim Kunden gut zu machen. Sie können dort ihr Wissen einsetzen und werden auch anerkannt. In der Firma hingegen ist die Messlatte eine andere. Da wird einfach geguckt, kommt dein Umsatz, gibt es noch eine Zielvereinbarung, die erfüllt werden muss usw.." (Betriebsrat, Unternehmen „B")

Eine vom Kunden und Vorgesetzten geäußerte Anerkennung ihrer Arbeit dient den Beschäftigten als Messlatte, an der sie den Wert ihrer Arbeitskraft ablesen können. Die entgegengebrachte Anerkennung und Wertschätzung signalisiert ihnen die Sicherheit des Arbeitsplatzes und lässt Rückschlüsse auf mögliche Gehaltsforderungen zu. Anerkennung wird somit für die Interessen an der materiellen Existenzsicherung nutzbar gemacht. Umgekehrt wird eine entsprechende Entlohnung und eine starke firmeninterne Nachfrage ihrer Fähigkeiten als Anerkennung bisher erbrachter Leistungen gewertet. Insbesondere dort, wo das Management im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen Einschnitte bei den Einkommen und sonstigen Leistungen[139] vornimmt, nehmen die Befragten das weniger als Gefährdung der materiellen Existenz, sondern als eine Abwertung ihrer Person und verweigerte Anerkennung ihrer Leistung wahr. Eine abnehmende Motivation der Beschäftigten infolge fehlender individueller Wertschätzung ist – ebenso wie die Desillusionierung bezüglich ihrer Entfaltungsmöglich-

---

[139] Gemeint sind z. B. Einschränkungen bei der Bereitstellung von Firmenwagen und Streichungen von Vergünstigungen bei Dienstreisen.

keiten in ihrer Arbeit (Selbstverwirklichung) – in den Unternehmen besonders deutlich spürbar, in denen durch Größenwachstum ehemals familiäre und informelle Strukturen verloren gehen. In anonymeren und formaleren Strukturen der größer gewordenen Unternehmen nehmen die persönliche Anerkennung und Wertschätzung des Einzelnen ab.

Kollegiales und vertrauensvolles Betriebsklima

Eine kollegiale Arbeitsatmosphäre ist den befragten Mitarbeitern besonders wichtig, da es ihre individuelle Arbeitsfähigkeit direkt beeinflusst.

> *„Die schlimmste Arbeit kann man gerne tun, wenn das Umfeld passt und das Klima stimmt. Umgekehrt macht die beste Arbeit keinen Spaß, wenn das Klima nicht gut ist." (Mitarbeiter B. 20)*

Als besonders gravierend erweisen sich unkollegiale Verhaltensweisen wie Mobbing für die Arbeitsatmosphäre. Mobbing gegenüber vermeintlich weniger leistungsstarken Kollegen wird häufig als besonders schädlich für das kollegiale Arbeitsklima genannt. Dabei ist festzustellen, dass sich einige Befragte durchaus selber in die Rolle eines potentiell Betroffenen hineindenken können. Die Brisanz von Mobbing scheint außerordentlich groß zu sein, zumal bereits von einigen Befragten mit zunehmendem Kosten- und Leistungsdruck im Unternehmen der Verlust kollegialer Strukturen konstatiert wird.

Weniger wichtig als das „kollegiale Arbeitsklima" bewerten die Befragten eine Atmosphäre des Vertrauens, die über den Kollegenkreis hinausreicht und das Management einschließt („Vertrauenskultur"). Die Interviews machen allerdings auch deutlich, dass den Befragten die Verlässlichkeit der Führung wichtig ist.

> *„Das gegenseitige Vertrauen muss schon da sein. Das Management muss einerseits darauf vertrauen, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben gewissenhaft erfüllt und die Mitarbeiter müssen sich auf die Führungsebene verlassen können, wenn es z.B. um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze geht. Wenn sich der Vorstand hinstellt und sagt: `Dieses Jahr werden wir keine Entlassungen vornehmen´, und drei Wochen später hängt da eine Liste, dann ist es vorbei..." (Mitarbeiterin B. 13)*

Dass der Stellenwert einer „Vertrauenskultur im Unternehmen" dennoch vergleichsweise niedrig eingestuft wird, liegt daran, dass unterschiedliche Interessen von Management und Belegschaft erkannt werden, die das „wechselseitige Vertrauen" brüchig erscheinen lässt.

> *„Das führende Management verfolgt eigene ökonomische Ziele, daher kann man denen nicht vertrauen. Vertrauen ist mir eigentlich wichtig, aber hier kann man niemandem vertrauen. Jeder ist sich selbst der Nächste." (Mitarbeiter B. 4)*

Einseitige und belegschaftsferne Entscheidungen des Managements insbesondere in Krisenphasen erschüttern die zumindest partiell vorhandene Vertrauenskultur in den betreffenden Unternehmen nachhaltig, so dass die Mitarbeiter sie als realitätsfernes Ideal einstufen (hierzu auch ausführlich Kapitel 1.4.).

Mit der Erosion des idealtypischen Leitbildes einer Vertrauenskultur stellt sich die Frage, ob sich die Ansprüche der Beschäftigten an die Information durch das Management und Beteiligung an unternehmensrelevanten Entscheidungen verändert bzw. konkretisiert haben.

> *„Mir fehlt inzwischen der Überblick, was alles im Unternehmen so läuft und wie es läuft. Ich würde über den finanziellen Hintergrund des Unternehmens gerne mehr wissen. Die Firma wächst so schnell und ich kann nicht beurteilen, ob alle Entscheidungen der Geschäftsführung auch wirklich richtig sind. Der Höhenflug könnte ja auch mal abrupt enden.“ (Mitarbeiter B. 12)*

Der Wunsch dieses Beschäftigten, mehr über die allgemeine wirtschaftliche Situation der Firma und die Geschäftspolitik des Vorstandes zu erfahren, gehört im Sample eher zu den Ausnahmen. Die meisten Befragten begnügen sich damit, dann beteiligt zu werden, wenn es sie direkt betrifft.

> *„Was meine Arbeit in den Projekten angeht, möchte ich über alles informiert und an den Entscheidungen beteiligt werden, damit ich weiß, worum es geht und nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werde. Ich möchte meine Ideen und Bedenken einbringen können.“ (Mitarbeiter B. 15)*

Zwar sind die meisten Mitarbeiter auch über ihren eigentlichen Arbeitsbezug hinaus an unternehmensrelevanten Informationen interessiert. Sie möchten jedoch nicht weitergehend an den immer auch riskanten Entscheidungen des Managements beteiligt werden.

> *„Für die Entscheidungen muss man hinterher auch immer gerade stehen. Deshalb ist es mir auch nicht so wichtig, bei allen Dingen mitzuentscheiden.“ (Mitarbeiter B.9)*

Abschließend ist festzustellen, dass die Entfaltung ihrer Fähigkeiten in einem (kollegialen) Umfeld, das ihre Leistungen anerkennt und wertschätzt, die herausragenden Ansprüche der befragten Beschäftigten an ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld sind. Die Erfüllung dieser Ansprüche bildet die Quelle von Zufriedenheit und Selbstbestätigung, markiert aber auch den Wert ihrer Arbeitskraft. Gleichzeitig werden die Grenzen einer Entfaltung in der Arbeit sichtbar. Ökonomische Zielvorgaben des Managements und die im Laufe der Zeit anonymer und formaler werdenden Organisationsstrukturen konterkarieren die Bestrebungen der Beschäftigten, ihre Fähigkeiten und Begabungen voll zu entfalten. Fehlende Anerkennung und Wertschätzung ihrer Leistung desillusioniert und

demotiviert die Beschäftigten und lässt sie eine distanziertere Haltung gegenüber Arbeit und Unternehmen einnehmen. Sie erkennen, dass ihre eigenen Interessen häufig nicht mit denen des Managements übereinstimmen. Diese Entwicklung wird durch den geringen Stellenwert deutlich, den die Beschäftigten Gesichtspunkten wie „Selbstverwirklichung in der Arbeit“ und „Vertrauenskultur im Unternehmen“ beimessen. Diese Aspekte werden zwar gewünscht, aber als unrealistisch und daher als nachrangig eingestuft. Die Risse in der Vertauenskultur haben zwar Ansprüche an eine bessere Informationspolitik des Unternehmens geweckt, aber eine direkte Beteiligung über den Arbeitsbereich hinaus erscheint vielen Befragten als problematisch und wenig opportun.

2.1.3. Arbeitszeitpräferenzen

Die Arbeitszeitrealitäten in den untersuchten Unternehmen sind schon in Kapitel 1.3.3. thematisiert worden. In allen untersuchten Unternehmen wird die Arbeitszeitgestaltung im Rahmen organisatorischer und ökonomischer Vorgaben (Ziele) den Beschäftigten überlassen. Die Arbeitszeiten sind durch spezifische Arbeitsanforderungen, Kundenwünsche und Terminvorgaben vorstrukturiert, die sich dem Einfluss der Beschäftigten weitgehend entziehen und somit ihre Arbeitszeitautonomie deutlich verringern. Im Untersuchungsfeld wurden drei Formen flexibler Arbeitszeitanforderungen unterschieden und unter den Begriffen „kundenabhängige flexible Arbeitszeiten“, „fixe Bürozeiten“ und „projektabhängige Arbeitszeitgestaltung“ beschrieben (Kap. 1.3.1.). Die „fixen Bürozeiten“ zeichnen sich im Gegensatz zu den beiden anderen Formen durch geringere Spielräume, aber größere Planungssicherheit für die Beschäftigten aus. Hier konnten keine relevanten Abweichungen von der vertraglichen Arbeitszeit festgestellt werden. Anders verhält es sich bei den „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeiten“. Die eng an Kundenanforderungen orientierte Gestaltung lässt nur eine begrenzte Berücksichtigung eigener Arbeitszeitpräferenzen zu. Zudem besteht eine große Diskrepanz zwischen der gemessenen fakturierten Arbeitszeit und der tatsächlichen Arbeitszeit. Vor- und Nacharbeit, An- und Abfahrten zum Kunden und unproduktive Wartezeiten werden im Gegensatz zu den mit dem Kunden abgerechneten Zeiten, nicht erfasst und sind ex ante pauschal berücksichtigt. Dabei ist nicht abschließend geklärt, was zur regulären Arbeitszeit zählt und was nicht. Die *tatsächlichen* Arbeitszeiten bewegen sich daher in einer Grauzone und werden von den befragten Beschäftigten auf durchschnittlich 45 bis 50 Stunden pro Woche geschätzt. Auch in Bereichen mit „projektabhängiger Arbeitszeitgestaltung“ sind in vielen Fällen große Differenzen zwischen vertraglich vereinbarten und tatsächlichen Arbeitszeiten zu beobachten. In der stark ergebnisorientierten Projektarbeit kommt es bei unvorhergesehenen Problemen und knapp

kalkulierten Budgets häufig zu (unbezahlter) Mehrarbeit, um Termine einzuhalten. Wird die Arbeitszeitlänge nicht dokumentiert und ist kein verbindlicher Freizeitausgleich vorgesehen, führt dies zu deutlich längeren durchschnittlichen Arbeitszeiten als im Arbeitsvertrag fixiert.

Kollidieren die skizzierten Arbeitszeitrealitäten im Untersuchungsfeld mit dem Zeitbedarf und den Zeitansprüchen aus dem familiären-privaten Bereich der Beschäftigten oder werden ihre Belastungsgrenzen überschritten, treten Interessenkonflikte auf. Ob es zu verschärften Arbeitszeitkonflikten kommt und wie diese ausgetragen werden, ist demnach davon abhängig, wie Beschäftigte ihre Belastungssituation bewerten, welche Zeitansprüche sich aus dem privaten Umfeld ergeben und wie sie ihre Interessen umsetzen.

2.1.3.1. Ambivalente Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten

Die Arbeitszeitinteressen der Befragten werden im folgenden sowohl hinsichtlich der Arbeitszeitdauer, als auch der flexiblen Gestaltung von Verteilung und Lage der Arbeitszeit beschrieben.

Arbeitszeitdauer

Bis auf zwei Beschäftigte in Führungspositionen, gaben die Befragten an, dass ein „Arbeiten ohne Ende“ für sie nicht zutreffe. Dennoch äußerten insbesondere Beschäftigte mit „kundenabhängiger flexibler Arbeitszeit“, aber auch solche mit „projektabhängiger Arbeitszeitgestaltung“, dass sie im Durchschnitt deutlich länger als vertraglich vereinbart arbeiteten und sie kürzere Arbeitszeiten anstreben. Als ideal nannten die meisten Vollzeitbeschäftigten die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit von 40 Stunden in der Woche. Damit wird deutlich, dass ein zentrales Interesse der Befragten bezüglich ihrer Arbeitszeitdauer zunächst einmal in der Einhaltung der vertraglich vereinbarten Zeiten besteht.

Obwohl es ihnen ihm Rahmen der eigenverantwortlichen Arbeitszeitgestaltung theoretisch möglich ist, den vertraglich fixierten und von ihnen gewünschten Arbeitszeitrahmen einzuhalten, gelingt es den Befragten in der Praxis kaum. Verantwortlich für die Arbeitszeitpraxis sind neben spezifischen Arbeitsanforderungen und Terminvorgaben von Management und Kunden auch Ansprüche der Beschäftigten, die im Rahmen der vertraglich fixierten Arbeitszeiten nicht zu realisieren sind.

Längere Arbeitszeiten werden in Kauf genommen, wenn der erfolgreiche Abschluss des Projektes es erfordert und die Mitarbeit bei interessanten Folgeprojekten nicht gefährdet werden soll. Auf einen Freizeitausgleich für geleistete Mehrarbeit wird häufig verzichtet, um „allzeit bereit“ für neue interessante Aufgaben zu sein. Zudem soll „Überbeschäftigung“ den Arbeitsplatz sicherer machen.

> *„Theoretisch wäre es nicht schlecht, wenn man zwischen arbeitsintensiven Projekten eine Ruhepause einbauen könnte. Aber in der Realität funktioniert das nicht. Man muss zusehen, dass man nach Abschluss des Projektes nicht den Anschluss an das nächste Projekt verpasst. Sonst droht langfristig Unterbeschäftigung und dann ist möglicherweise der Job oder die Position gefährdet. Wenn das nur Kleckerkram ist, kann man schon mal sagen: `Jetzt gib das man einem Anderen´. Aber ein Projekt, an dem einiges dranhängt, ...da bin ich doch froh, wenn ich das bekomme. Und wenn nichts reinkommt, habe ich ja automatisch nichts zu tun und kann mal Luft holen.“ (Mitarbeiter B. 2)*

Der zeitliche Aufwand für die Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens durch Weiterqualifikation (Employability) und für die Vorbereitung auf die Projektaufgaben verschmelzen miteinander und werden insgesamt zu einer individuell zu lösenden Angelegenheit. Die Grenze zwischen den vom Unternehmen gesetzten Arbeitsanforderungen und den individuellen Zielen verschwimmt. Die dadurch entstehende Mehrarbeit wird als selbstverordnet oder als im eigenen Interesse liegend empfunden.

> *„Es ist nicht nur der Kunde, der den Arbeitsrhythmus bestimmt. Es liegt auch an den Freiheiten in der Arbeit und dem Verantwortungsbewusstsein für die Aufgaben, die man übernommen hat. Ich setze mich oft noch am Wochenende zu Hause hin und lese die eine oder andere Fachzeitschrift, um auf dem aktuellen Stand zu sein.“ (Mitarbeiter B. 2)*

Arbeitszeiten, die über das vereinbarte Maß hinausgehen, werden als weitgehend unvermeidbar betrachtet, wenn man im Projekt und im Beruf erfolgreich sein will. Die damit verknüpften Einschränkungen in der privaten Lebenswelt sollen durch berufliche Freiheiten und Entwicklungsmöglichkeiten kompensiert werden. Die von der Mehrheit der Befragten betonte Trennung von Arbeits- und Privatsphäre (siehe Kapitel 2.1.3.) wird hier fragwürdig und in der Praxis unterlaufen, wenn Arbeiten, die sich auf die Erwerbstätigkeit beziehen, als Privatangelegenheit behandelt werden.

Konstatieren die befragten Mitarbeiter eine starke Belastung durch überlange Arbeitszeiten, wird dies vielfach als zeitlich begrenztes Phänomen verdrängt oder zur „selbstgewählten“ Strategie umgedeutet.

> *„Durchschnittlich 10 Stunden am Tag sind auf Dauer schon eine starke Belastung. Ich hoffe, dass diese Arbeitszeiten nicht von Dauer sind. Sonst kann ich mein*

Privatleben vollständig knicken. (...)Wenn ich mal träumen dürfte, wäre eine verlässliche 40-Stunden-Woche schon toll. Andererseits würde das bedeuten, dass die acht Stunden am Tag ziemlich voll mit Arbeit wären. Dann lieber etwas länger und dafür mehr gestreckt." (Mitarbeiterin B.19)

Nur eine Minderheit der Befragten, wie der im folgenden zitierte Mitarbeiter, bemüht sich aus eigenem Antrieb um eine strikte Einhaltung ihrer Arbeitszeiten.

„Ich bin dazu übergegangen, nur noch acht Stunden täglich zu arbeiten, auch wenn mein Kunde das oft nicht so Klasse findet. (...) Mir kann keiner erzählen, wenn er zwölf Stunden am Computer sitzt, dass er da noch was retten kann. Ich gehe dann erst mal schlafen und am nächsten Morgen bin ich fit und vor allem wesentlich schneller bei vielen Dingen. Ich bin in der Firma für diese Haltung noch nie angemacht worden." (Mitarbeiter B. 4)

Eine professionelle Arbeitseinstellung soll dem Vorwurf fehlenden Engagements vorbeugen. Mitarbeiter, die ihre Arbeit als geschickte Zeitmanager organisieren, können sich so ihre Zeitautonomie zumindest teilweise bewahren.

Besteht in den Unternehmen eine Arbeitszeitregelung, die auch die Kontrolle der durchschnittlichen geleisteten monatlichen Arbeitszeiten einschließt und Höchstgrenzen bei den Arbeitszeitkonten vorsieht[140], ist die Zustimmung zu dieser Kontrolle überraschend groß.

„Selbstbestimmte Arbeitszeiten können auch ein Nachteil sein. Ich arbeite oft länger als ich eigentlich beabsichtige. Man kennt selbst keine Grenzen mehr. Ich finde deshalb die Kontrolle der Arbeitszeit positiv. Das erleichtert einem, den Überblick zu behalten. Es ist gut, wenn einem jemand irgendwo ein Stopp signalisiert. Die Folgen langer Arbeitszeiten könnten gesundheitliche Schwierigkeiten sein und daher finde ich an diesem Punkt eine Kontrollinstanz wichtig." (Mitarbeiterin B. 13)

Regulierung und Kontrolle der Arbeitszeit findet auch bei Individualisten Zuspruch, wenn sie als Unterstützung individueller Gestaltung begriffen wird und nicht als Zwang. Im Unternehmen „H", in dem eine tariflich vereinbarte 35-Stunden-Woche gilt, empfanden die Befragten die Arbeitszeitregulierung als zu eng gefasst. Sie fühlten sich durch die „kurzen Arbeitszeiten" in ihrer individuellen Gestaltung der Arbeitszeit eingeschränkt und äußerten den Anspruch, ihre Arbeitszeit auf 40 Stunden auszudehnen. Dabei waren allerdings auch finanzielle Erwägungen von Bedeutung, da die Befragten mit einer Verlängerung ihrer Arbeitszeiten eine entsprechende Erhöhung des Einkommens verbanden.

---

[140] Dies ist in den Unternehmen „D", „G" und „H" der Fall.

Abschließend ist festzustellen, dass dem Interesse an deutlich kürzeren Arbeitszeiten ein Arbeitszeitverhalten der Beschäftigten gegenüber steht, das nicht nur durch externe Einflüsse determiniert wird, sondern auch von den Ansprüchen an eine interessante und lukrative Aufgabe geleitet wird. Dies erschwert eine klare Interessenpositionierung bezüglich der Arbeitszeitdauer.

Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Flexible Arbeitszeiten werden von allen befragten Beschäftigten als besonders wichtig hervorgehoben. Hinter diesen hohen Bewertungen verbergen sich allerdings unterschiedliche Ansprüche. Den befragten Mitarbeiterinnen im Support[141] – ausschließlich verheiratete und alleinerziehende Frauen mit Kind – sind flexible Arbeitszeiten besonders wichtig, weil sie Anforderungen aus dem privaten Umfeld mit denen der Arbeit vereinbaren müssen. Für die überwiegend männlichen Beschäftigten in Bereichen mit „kundenabhängiger flexibler Arbeitszeit“ und „projektabhängiger Arbeitszeitgestaltung“ sind flexible Arbeitszeiten hingegen primär eine Vorraussetzung, um den reibungslosen Ablauf ihrer Arbeit zu organisieren[142]. Insbesondere Beschäftigte mit „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeiten“ akzeptieren die ungünstige Lage ihrer Arbeitszeiten, die eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben erschweren, als unabänderliche typische Anforderung ihrer Tätigkeit.

> *„Selbstbestimmte Arbeitszeiten und regelmäßig freie Wochenenden wären schön, lassen sich aber leider nicht mit den Anforderungen der Kunden vereinbaren.“ (Mitarbeiter B. 8)*

Kundenbestimmte Arbeitszeiten gelten als Preis für eine interessanten Arbeitsplatz.

> *„Ich habe einen guten Job, der wird nicht schlecht bezahlt und ich bin froh darüber. Dafür muss man halt auch den Preis bezahlen.“ (Mitarbeiter B. 2)*

Tatsächlich würden viele der Befragten gerne ihre Arbeitszeiten möglichst gleichmäßig auf fünf Werktage verteilen, wenn sie ihre Arbeitszeit selbstbestimmt nach ihren Bedürfnissen gestalten könnten[143]. Ein „klar geregelter Arbeitstag“ wurde dennoch als nicht primär bewertet, da diese Form der Arbeitszeitgestaltung als realitätsfern einge-

---

141 Im Support können die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten im Rahmen von „fixen Bürozeiten“ flexibel gestalten (siehe Kapitel 1.3.1.).

142 Diese unterschiedlichen Ansprüche werden im folgenden Kapitel erneut aufgegriffen und geschlechterspezifischen Strategien bei der Vereinbarung von betrieblichen und familiären Anforderungen zugeordnet.

143 Insbesondere dort, wo Mitarbeiter nicht im unmittelbaren Kontakt zum Kunden arbeiten, war der Wunsch nach einem „nine to five Job“ vorherrschend.

stuft wurde. Ein „klar geregelter Arbeitstag“ wurde von den Befragten aber auch als eindeutig fremdbestimmt wahrgenommen und daher als Einschränkung ihrer Zeitautonomie empfunden.

Auch das „arbeitsfreie Wochenende“ scheint auf den ersten Blick einen geringen Stellenwert zu haben. Ein großer Teil der befragten Mitarbeiter erklärte sich prinzipiell bereit am Wochenende zu arbeiten, wenn es erforderlich ist. Gelegentliche Wochenendarbeit wird vor allem von den betroffenen Mitarbeitern des „hochflexiblen Dienstleisters“ als immanenter Bestandteil ihrer Aufgabe wahrgenommen. Die hohe Akzeptanz von Wochenendarbeit ist allerdings an die Bedingung geknüpft, dass es sich dabei um Ausnahmefälle handelt und nicht um die Regel. Die Kunden erwarten zunehmend, dass Arbeiten an den IT-Systemen nicht die betrieblichen Abläufe beeinträchtigen. Diese müssen daher an Wochenenden, Feiertagen und nachts erfolgen. Die Anforderungen an Wochenend-, Feiertags- und Nachtarbeit sind damit kontinuierlich angestiegen und werden von den Befragten in einem wachsenden Maße als Belastung empfunden

> *„So gerne ich mit der Technik arbeite und ich mache diese Arbeit beim Kunden schon seit 15 Jahren, aber ich muss gestehen, dass ich zu den Wochenend- und Nachtarbeiten keine große Lust mehr habe. Handyerreichbarkeit und Bereitschaft wäre noch akzeptabel, aber nicht mehr irgendwo 500 km von zu Hause bei irgendeinem Kunden da draußen.“ (Mitarbeiter B. 10)*

Die Verantwortung für die zunehmende Belastung durch vermehrte Wochenend- und Feiertagsarbeit wird weniger dem beschäftigenden Unternehmen, sondern dem verschärften Wettbewerb in der Branche und den gewachsenen Kundenanforderungen zugeschrieben.

Werden Zeitansprüche für private Bedürfnisse geltend gemacht, sind die betrieblichen Erfordernisse stets mitbedacht und vorrangig behandelt.

> *„Ein ideales Arbeitszeitmodell wäre für mich ein Abrechnungssystem, das eine flexible Teilzeit „on demand“ ermöglichen würde. Je nach Bedarf und Möglichkeit könnten dann flexibel Tage als unbezahlter Urlaub frei genommen werden.“ (Mitarbeiter B. 11)*

Ein Teilzeitmodell „on demand“, das diesem Beschäftigten vorschwebt, kommt den Vorstellungen der Arbeitgeber weit entgegen, die Arbeitszeit am Arbeitsanfall auszurichten. Es bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, die Arbeitszeiten abzusenken, ohne betriebliche Erfordernisse in Frage zu stellen. Ein Arbeitszeitkontenmodell, das einen verlässlichen Freizeitausgleich für Mehrarbeit ermöglicht, bietet sich als Anknüpfungspunkt an diese Idee einer Teilzeit „on demand“ an.

Die Ansprüche an eine flexible Arbeitszeitgestaltung der meisten (überwiegend männlichen) Beschäftigten resultieren primär aus arbeitsinhärenten Anforderungen. Zeitan-

forderungen aus der privaten und familiären Lebenssphäre werden dabei den betrieblichen Anforderungen untergeordnet. Dieses Verhalten verweist auf eine weitgehende Verinnerlichung betrieblicher und marktspezifischer Erfordernisse sowie ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl für die übertragenen Aufgaben. Insbesondere aus dieser Verantwortung ergeben sich sowohl Aspekte zum Selbstzwang, als auch der Wertschätzung, die eine Unterordnung unter betriebliche Zeiterfordernisse fördert. Dennoch werden Grenzen deutlich, wenn die Anforderungen an die Flexibilität und Mobilität der befragten Beschäftigten überhand nehmen.

Ansprüche an eine verbindlichere Regelung, die verlässlichere Arbeitszeiten garantiert, wie sie das folgende Zitat wiedergibt, wurden nur von einer Minderheit der Befragten geäußert.

> *„Konflikte um meine Arbeitszeiten hat es bisher nicht gegeben, da ich die Erwartungen immer erfüllt habe. Ich hätte aber gerne ein Arbeitszeitmodell, das mir mehr Transparenz bietet. Wie lange ich am Tag arbeiten muss, wann von Mehrarbeit gesprochen werden kann und wie die vergolten wird. Ich habe für mich das Gefühl, dass ich mein Leben zu sehr nach der Arbeit ausgerichtet habe." (Mitarbeiter B. 12)*

Es konnten häufig Strategien beobachtet werden, die, wie im folgenden Kapitel beschrieben, die Lösung der Probleme in die private Lebenssphäre verlagern.

2.1.3.2. Geschlechtsspezifische Strategien bei der Vereinbarung von betrieblichen mit familiären Anforderungen.

> *„Treten Mitarbeiter in einen neuen Lebensabschnitt ein und gründen eine Familie, bemerkt man oft ein Umdenken. Die Familie rückt dann mehr in den Mittelpunkt. Bei Männern nicht so deutlich, aber dennoch festzustellen." (Betriebsrat, Unternehmen„B")*

In den Interviews mit den Beschäftigten wird deutlich, dass mit der Familiengründung ein Umdenken stattfindet. Die befragten Männer und Frauen verfolgen jedoch unterschiedliche Strategien der Arbeitszeitgestaltung, wenn sie eine Familie haben.

Für die befragten Männer sind Arbeitszeiten, die sich primär an den betrieblichen Anforderungen orientieren, nicht das zentrale Problem. Zwar besteht ein starker Wunsch nach Arbeitsautonomie und selbstbestimmten Arbeitszeiten. Diese begründen sich aber weniger aus lebensweltlichen, als aus arbeitsinhärenten Bedürfnissen[144]. Nach der

---

[144] Flexible Arbeitszeiten und selbstbestimmte Arbeitszeiten sind insofern wichtig, als sie im Rahmen der vom Kunden auferlegten Flexibilität eigene Spielräume ermöglichen.

Familiengründung praktizieren die Männer unseres Samples eine traditionelle familiäre Arbeitsteilung. Sie sehen dabei ihre Hauptaufgabe in der Sicherung des Familieneinkommens, während ihre Frauen sich um die häuslichen und familiären Verpflichtungen kümmern[145].

> *„Das gemeinsame Abendessen mit der Familie, einen Tag am Wochenende für Ausflüge und ein gemeinsamer Urlaub in den Schulferien sind mir schon wichtig. Ideal wären natürlich regelmäßig freie Wochenenden und dass man seine Mehrarbeit durch Freizeit ausgleichen kann. Das lassen aber die Projektsituationen nicht zu. (...) Ich bin aber auch nicht so darauf erpicht, im Ausgleich für Mehrarbeit zwei oder drei Tage in der Woche zu Hause zu bleiben. Das würde auch keinen Sinn machen, denn die Tochter ist in der Schule und meine Frau arbeitet dann auch. Da beschäftige ich mich lieber mit fachlichen Themen, um in dieser Richtung weiter zu kommen. Es ist eben auch das Interesse an der Sache, das macht auch Spaß.“ (Mitarbeiter B. 8)*

Zeitanforderungen aus ihrer privaten Lebenswelt werden den Arbeitsanforderungen untergeordnet, sofern das freie Wochenende, das bei der Planung familiärer Aktivitäten den kleinsten gemeinsamen Nenner bildet, davon weitgehend unberührt bleibt.

Die Frauen im Sample verfügen über die gleichen Qualifikationen wie ihre männlichen Kollegen. Allerdings befinden sie sich deutlich in der Minderheit: Ihr Anteil beträgt entsprechend ihrem durchschnittlichen Belegschaftsanteil ein Drittel der befragten Beschäftigten. Zwar stimmen die Frauen in ihren subjektiven Interessen und Ansprüchen an die Arbeit in den wesentlichen Punkten mit ihren männlichen Kollegen überein. Wenn Kinder zu betreuen sind, lassen sich jedoch deutliche Unterschiede erkennen, und zwar sowohl bezüglich der Arbeitszeitpräferenzen und der tatsächlichen Arbeitszeitarrangements, als auch hinsichtlich der Arbeitsbereiche, in denen Frauen hauptsächlich beschäftigt sind.

Haben die Frauen Kinder zu versorgen, unterscheiden sich ihre Arbeitszeitpräferenzen von denen der männlichen Kollegen sehr deutlich dadurch, dass sie verlässliche Arbeitszeiten wünschen und sich in den meisten Fällen bewusst für eine Reduzierung der Arbeitszeit zugunsten der familiären Aufgaben entscheiden. Leben sie in einer Partnerschaft, akzeptieren sie aber gleichzeitig den Zeitaufwand des Mannes für seine berufliche Karriere.

Die teilzeitbeschäftigten Frauen mit Kind(ern) machen unter den befragten Frauen den größten Anteil aus. Ihre vertraglich vereinbarte Zeit liegt im Durchschnitt bei 30 Wo-

---

[145] Sofern die Ehefrauen erwerbstätig sind, dann in einer Teilzeitbeschäftigung, die ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht, ohne ihren Männern eine Veränderung ihrer Arbeitsgewohnheiten abzuverlangen.

chenstunden. Die Wahl einer Teilzeitbeschäftigung resultiert in der Regel aus den familiären Anforderungen nach der Geburt eines Kindes, nachdem sie vorher einer Vollzeitbeschäftigung nachgegangen sind. Durch die Teilzeitarbeit können die befragten Frauen ihr Interesse an einer Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie umsetzen – allerdings mit dem Risiko fehlender beruflicher Entwicklungschancen bzw. der Begrenzung ihrer Tätigkeitsbereiche.

> *„Ein klar geregelter Feierabend ist mir sehr wichtig, weil ich um drei Uhr meine Kinder abholen muss. Selbstbestimmte Arbeitszeiten bedeuten für mich, dass ich einerseits feste verlässliche Zeitstrukturen habe, aber andererseits auch bei unvorhergesehenen Vorkommnissen in der Familie meine Arbeitszeit spontan anpassen kann. (...) Als Beraterin könnte ich so ein Arbeitszeitmodell kaum verwirklichen. Es gibt viele Kolleginnen, die aus diesen Gründen aus einer Beratertätigkeit in den Support gewechselt sind." (Mitarbeiterin B. 5)*

Die befragten vollzeiterwerbstätigen Frauen mit Kind sind in einem besonderen Maße auf verlässliche Arbeitszeiten angewiesen, da sie entweder allein erziehend sind oder mit einem vollzeiterwerbstätigen Mann zusammenleben, der kaum Unterstützung in der häuslichen Arbeit leistet. Sie fallen dadurch auf, dass sie gerade dort, wo keine Dokumentation und Kontrolle der Arbeitszeiten vorgesehen ist, ihren Arbeitstag und ihre Arbeitsaufgaben sehr bewusst planen und durchstrukturieren, um die angestrebten vertraglichen Arbeitszeiten nicht zu überschreiten und deren Verlässlichkeit zu gewährleisten. Diese Frauen äußerten häufig den Wunsch nach einem „home office", um Zuhause arbeiten zu können, oder erwogen einen Wechsel in eine freiberufliche Tätigkeit, von der sie sich mehr Zeitautonomie versprechen. Eine Arbeitszeitreduzierung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt sich für die vollzeiterwerbstätige hochqualifizierte Frau mit Kind(ern) im betreuungsintensiven Alter als Dilemma dar: Erstens besteht bei Alleinerziehenden häufig die ökonomische Notwendigkeit einer Vollzeittätigkeit und zweitens schreckt sie die Angst vor einem beruflichen Abstieg von einer Teilzeitbeschäftigung ab.

Es ist insgesamt kaum verwunderlich, dass insbesondere in Arbeitsbereichen mit hoher Mobilitätsanforderung eine nahezu reine Männergesellschaft anzutreffen ist. Die „eigenwilligen Zeitoptionen" von Frauen, die Beruf und Familie miteinander vereinbaren wollen, sind auch im Verständnis der betroffenen Frauen nicht kompatibel mit hochflexiblen betrieblichen Zeitanforderungen. Betriebliche Zwänge werden weitgehend akzeptiert und es gibt kaum Bestrebungen, die eigenen Interessen unter Einbeziehung einer kollektiven Interessenvertretung stärker zur Geltung zu bringen. Die „Exit-Option" wird der „Voice-Option" vorgezogen: Die Frauen orientieren sich beruflich um. Im Bereich des „hochflexiblen Dienstleisters" arbeiten Frauen mit familiären Verpflich-

tungen nahezu ausschließlich in Servicebereichen mit „fixen Bürozeiten“, die ihrem Bedürfnis nach kalkulierbaren Arbeitszeiten gerecht werden.

Betriebliche Arbeitszeitkontenmodelle werden durchweg begrüßt, da sie die Gestaltungsmöglichkeiten zugunsten einer familienfreundlichen Arbeitszeit erweitern.

Die vollzeitbeschäftigte, karriereorientierte Frau ohne Sorgeverpflichtungen unterscheidet sich in der Arbeitszeitgestaltung kaum vom männlichen Verhaltensmuster. Der aktuell steigende Druck durch veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen wird von ihnen als Leistungsintensivierung identifiziert. Wenn die tatsächliche Arbeitszeit oftmals über die vertraglich vereinbarte 40-Stunden-Woche hinaus geht, wird die Mehrarbeit nicht als entgrenzte fremdbestimmte Arbeit empfunden, sondern längere Arbeitszeiten werden als notwendig – für den Arbeitsprozess und die Steigerung der eigenen Marktposition – begriffen. Selbstbestimmte Arbeitszeiten gelten als Basis von verantwortungsvollem, selbstständigem Arbeiten, das ihnen Zufriedenheit und Anerkennung verschafft. Die von der Arbeit gestellten Anforderungen und die persönlichen Bedürfnisse sind nicht mehr trennscharf, ökonomische Zwänge werden verinnerlicht und das Berufsleben wird zur dominanten Sphäre. Ein zeitliches Dilemma zwischen arbeitsinhärenten und lebensweltlichen Ansprüchen tritt kaum auf. Die private Lebensführung ist nicht nur durch den Verzicht auf Kinder gekennzeichnet, sondern der Partner arbeitet meist mit ähnlichem Einsatz und langen Arbeitszeiten. Auch spielt der Zeitbedarf für Hobbys, soziale Beziehungen und persönliche Erholung eher eine untergeordnete Rolle.[146]

Die Bewältigung der Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie wird in die Privatsphäre verlagert und geht zu Lasten der Frauen, die berufliche Wünsche hintanstellen. Männer sehen nur wenig Anlass, ihr Arbeitszeitverhalten zu verändern oder ein Modell mit verbindlicheren und verlässlicheren Arbeitszeiten einzufordern. Das in den Interviews erkennbare Zeithandeln der Männer wie auch die Anpassungsleistung der Frauen zur Bewältigung familiärer und beruflicher Erfordernisse lassen keinen Druck auf Unternehmen entstehen, nach Arbeitszeitmodellen zu suchen, die allen Betroffenen eine bessere Balance zwischen Arbeit und Familienleben ermöglichen.

---

[146] Das kann in Anlehnung an Bettina Krings (2003) beschrieben werden als hohe Anpassungsleistung der weiblichen Beschäftigten an das historisch geprägte „männliche Modell von Erwerbstätigkeit“, d.h. den allzeit verfügbaren, individualisierten Berufsmenschen ohne Sorgeverpflichtungen.

2.2. Strategien und Optionen des Interessenhandelns

Gewandelte Wettbewerbs- und Arbeitsmarktbedingungen, das Größenwachstum der Unternehmen sowie der Ausbau einer formalen Arbeitsorganisation verändern die Geschäftsgrundlagen für einen Interessenaustausch zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaften grundlegend. Einseitige und belegschaftsferne Entscheidungen des Managements stellen die propagierten konsensualen Beteiligungs- und Entscheidungsformen in Frage und demonstrieren den Beschäftigten die unterschiedlichen Interessenlagen.

Auch hochqualifizierte Mitarbeiter geraten bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit stärker unter Beobachtung und müssen in den ehemals boomenden Unternehmen zunehmend damit rechnen, als überflüssiger Kostenfaktor „entsorgt“ zu werden, wenn sich ihre Weiterbeschäftigung für die Firma nicht mehr rentiert. Die Mitarbeiter beklagen sich in den Interviews vor allem über fehlende Anerkennung und Wertschätzung ihrer Arbeit durch das Management. Sie fühlen sich zu wenig als Mensch und zu sehr als Ressource wahrgenommen.

Die Befragten sind sich daher ihrer Rolle als abhängige Beschäftigte durchaus bewusst und erkennen unterschiedliche Interessenlagen bei der Definition von Unternehmenszielen. Ob die Risiken einer abhängigen Beschäftigung und Interessendifferenzen die Entwicklung eines einheitlichen und kollektiven Handelns der Beschäftigten fördert, wird im folgenden untersucht.

2.2.1. Individuelle Strategien des Interessenhandelns

Trotz der offensichtlichen Risiken und Interessengegensätze haben bei den Befragten individuelle Strategien des Interessenhandels weiterhin einen außerordentlich hohen Stellenwert. Wie schon in den vorangegangenen Kapiteln über Ansprüche und Interessen der Beschäftigten sowie ihre Einschätzungen zur Beschäftigungssituation deutlich wurde, ist insbesondere die Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens – die Veredelung ihrer Arbeitskraft – ein wichtiger Bestandteil ihres individuellen Interessenhandelns. Sie soll den betreffenden Akteuren ihre Chancen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt verbessern sowie auch in Zukunft eine lukrative und interessante Tätigkeit sichern. In ihrer Qualifikation und ihrem Expertenwissen sehen sie weiterhin wichtige Ansätze, ihren Interessen Beachtung zu verleihen. Sie legen daher besonderen Wert darauf bei Entscheidungen, die sie persönlich betreffen, beteiligt zu werden. Die Strategie des individuellen Interessenhandelns entspringt sowohl dem Bedürfnis der

Beschäftigten sich entsprechend der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten frei entfalten zu können, als auch der Absicht, ihre persönliche Machtposition (Primärmachtpotentiale) auszubauen und ggf. als Druckmittel zu verwenden.

> *„Mutet die Geschäftsführung den Mitarbeitern ohne Not außerhalb einer wirtschaftlichen Krise Einsparungen zu, wäre die Abwanderung der qualifizierten Mitarbeiter das stärkste Druckmittel. Die Abstimmung mit den Füßen hat meines Erachtens schon so manche Unternehmensentscheidung beeinflusst. Bei uns im Unternehmen sind schon Kollegen wegen Einsparungen von selbst gegangen. Allerdings ist in wirtschaftlich schlechten Zeiten die Leidensbereitschaft größer. Man nimmt Einbußen hin, die man sonst nicht akzeptiert hätte." (Mitarbeiter B. 1)*

In wirtschaftlich schlechten Zeiten werden die Einflussmöglichkeiten – sowohl individuelle, als auch kollektive – von den Befragten generell geringer eingeschätzt.

Auch in der Arbeitszeitgestaltung spiegeln sich die individuellen Strategien des Interessenhandelns wider. Im Rahmen von Zielvorgaben steuern die Mitarbeiter in der Regel die Arbeitszeit selbst. Mit der Übernahme von Verantwortung für Aufgabe und Arbeitszeit betrachten die befragten Beschäftigten die Bewältigung der Anforderungen als persönliche Herausforderung. Die Mehrheit der Befragten betont ausdrücklich, dass vor allem bei der Gestaltung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit eine Einmischung „von außen" nicht gewünscht ist. Persönliche Zeitanforderungen ordnen sie den betrieblichen Zeitanforderungen unter, um sich weiterhin für prestigeträchtige Aufgaben zu empfehlen. Die Aufgabe, ggf. familiäre und betriebliche Zeitanforderungen miteinander zu vereinbaren, wird auf die private Ebene verlagert: Individuelle Bewältigungsstrategien statt kollektiver Ansprüche auf verbindliche Rechte.

Individuelle Strategien des Interessenhandelns werden durch betriebliche Praktiken in Form von Mitarbeitergesprächen und Vereinbarungen von persönlichen Zielen gefördert. Im persönlichen Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern werden auf der Grundlage beidseitiger Einschätzungen der Leistungsfähigkeit des betreffenden Mitarbeiters Arbeitsbedingungen ausgehandelt und vereinbart. Diese Verfahren vermitteln den Beschäftigten das Gefühl, für ihren Werdegang selbst verantwortlich zu sein. Schließlich regeln sie ihre Angelegenheiten selber und verlassen sich nicht auf Dritte. Der überwiegende Teil der Befragten charakterisiert sich trotz des Wunsches nach einem harmonischen und kollegialen Arbeitsumfeldes als Einzelkämpfer.

> *„Bei uns herrscht der Standpunkt vor, dass eine Interessenvertretung nicht nötig ist. Wenn es etwas zu regeln gibt, machen wir das unter uns aus. Wer in der Firma neu anfängt, übernimmt diesen Standpunkt. Jeder muss selber überlegen, wie er seine Interessen wahrnimmt. Wenn er seine Interessen nicht alleine vertreten kann, hat er Pech gehabt. Ich glaube, dass auch zukünftig Gewerkschaft und Betriebsrat in der Firma keine Rolle spielen werden." (Mitarbeiterin B. 19)*

2.2.2. Kollektive Interessenvertretungen

Schon bei der Vorstellung des Samples (vgl. Kapitel 3. im Teil C) wurde deutlich, dass in der Hälfte der Firmen ein Betriebsrat existiert und zwei Unternehmen tarifgebunden sind. Der Standpunkt, dass eine Interessenvertretung nicht nötig sei (siehe letztes Zitat) scheint nicht auf alle Unternehmen zuzutreffen. Im folgenden wird der Stellenwert von Gewerkschaften und Betriebsräten für die befragten Mitarbeiter untersucht.

Gewerkschaften

Drei Beschäftigte ließen im Verlauf des Interviews erkennen, dass sie Mitglied einer Gewerkschaft sind. Alle drei arbeiten in Unternehmen, die der traditionellen Industrie bzw. Dienstleistungsbranche entstammen (Unternehmen „D“ und „H“). Die deutliche Mehrheit der Befragten lehnt Gewerkschaften als Vertretung ab. Dafür wurden hauptsächlich drei Gründe genannt.

Zunächst werden Gewerkschaften von den Beschäftigten als Fremdkörper wahrgenommen. Gewerkschaften sind in ihren Augen Betriebsfremde, die ihren eigenen Interessen folgen und daher für das Betriebswohl nicht förderlich sind. Gewerkschaften können als externe Akteure die internen Prozesse im Unternehmen nicht kennen und beurteilen. Auch bei offensichtlichen Interessenkonflikten wünschen die Befragten, dass die Konfliktparteien im Unternehmen Kompromisse finden, die dem Wohle des Betriebes dienen. In diesem Prozess sind Gewerkschaften von der Mehrheit der Befragten nicht erwünscht. Gewerkschaften stehen aus ihrer Sicht für „ideologische“ Botschaften, die nicht zu den betrieblichen Themen passen.

Weiterhin lehnen die Beschäftigten Gewerkschaften ab, weil sie deren Politik mit Reglementierung und Gleichmacherei verknüpfen und folglich ihren Wünschen nach individueller Entfaltung ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten entgegen zu stehen scheinen.

Zentrale Aspekte gewerkschaftlicher Aktivitäten wie das Eintreten für Gerechtigkeit und Schutz werden ausgeblendet. Hochqualifizierte, so der dritte Grund, können aufgrund ihrer größeren individuellen Machtpotentiale ihre Interessen selber vertreten und benötigen daher die Schutzfunktion einer Gewerkschaft nicht.

> *„Gewerkschaften sind in unserer Branche eher hinderlich, weil sie alles reglementieren wollen. Ich lehne Vereinbarungen wie z.B. eine 38,5 Stundenwoche ab. Ich will das lieber flexibel handhaben und kann für mich selber sprechen, wenn mir was nicht passt. Wir haben auch einen anderen Status als jemand, der beispielsweise*

bei Opel am Band arbeitet. Der braucht natürlich seine Gewerkschaft. Ohne würde der nicht zurechtkommen." (Mitarbeiter B. 9)

Viele Befragte, die Gewerkschaften in ihrem Arbeitsbereich als Interessenvertreter ablehnen, äußerten sich nicht prinzipiell missbilligend. Gewerkschaften nehmen aus ihrer Sicht in den traditionellen Industrien durchaus eine wichtige Rolle ein. Direkte Erfahrungen mit Gewerkschaften haben allerdings nur wenige Befragte gemacht. Lediglich in einem Unternehmen konnten Beschäftigte den Schutz tariflicher Vereinbarungen unmittelbar erfahren. Dort wurde die für sie geltende Tarifvereinbarung zur Sicherung der Arbeitsplätze von den Befragten ausdrücklich begrüßt[147].

Die folgende Äußerung eines Beschäftigten zeigt, dass eine Annäherung zwischen den „zwei unterschiedlichen Kulturen" des Interessenhandelns nicht grundsätzlich ausgeschlossen sind.

„Vor fünf Jahren hätten die Gewerkschaften überhaupt nicht an den Toren klopfen brauchen. Auch bei den Mitarbeitern hatten die nichts zu melden. Die haben in den Gewerkschaften nur eine Einschränkung der Flexibilität des Unternehmens gesehen. Ganz besonders bei der Arbeitszeit waren viele der Auffassung: `Was soll das, warum wollen die darüber entscheiden? Ich will mein eigener Herr über meine Zeit sein.´ Die Gehaltstruktur lag in der Branche außerdem immer über den tariflichen Abschlüssen der Gewerkschaft. Jetzt hat sich bei einigen die Einstellung, insbesondere gegenüber dem Betriebsrat, verändert. Gerade bei der Sicherung des Standortes wird der Betriebsrat für viele Mitarbeiter immer wichtiger. Bei der Fusion und Neustrukturierung des Unternehmens hat der Betriebsrat die wichtigen Fragen öffentlich gemacht und seine Bedenken und Einsprüche geltend gemacht, um den Standort abzusichern." (Mitarbeiter B. 3)

Betriebsräte

Die Veränderungen der Einstellungen seiner Kollegen (und seiner eigenen), die der Interviewpartner (B. 3) beschreibt, zeigen, dass der Betriebsrat als Akteur der kollektiven Interessenvertretung an Bedeutung gewinnt. Während die meisten Interviewpartner eine Interessenvertretung durch Gewerkschaften ablehnen, nehmen sie gegenüber dem Betriebsrat eine deutlich differenziertere Haltung ein.

---

147 Im Unternehmen „D" wurde mit der Ausgründung aus dem Öffentlichen Dienst ein Übergangstarifvertrag abgeschlossen, der den Mitarbeitern bei einer Insolvenz der Firma die Rückkehr in den Öffentlichen Dienst zusicherte. Zwar war den Beschäftigten damit keine gleichwertige Beschäftigung garantiert, dennoch ermöglichte der Rückhalt im Öffentlichen Dienst Beschäftigungszusagen, die in von Anfang an privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen nicht gegeben werden.

„In der IT-Branche sind die Mitarbeiter eher Einzelkämpfer, als dass sie sich in irgendeiner Weise organisieren. Viele behaupten auch heute noch: `Ich brauche keine Gewerkschaft und keinen Betriebsrat. Ich komme da schon selber durch.´ Ich glaube aber, dass sie mittlerweile recht froh sind, dass es den Betriebsrat gibt.“ (Betriebsrat „G“)

Die Einschätzung des Betriebsrates wird durch die Interviews mit den Beschäftigten bestätigt. Wo ein Betriebsrat existiert, wird er von den meisten Befragten als sinnvolle und nützliche Einrichtung gewürdigt.

„Die Vergangenheit hat gezeigt, dass es sehr gut war, dass wir einen Betriebsrat hatten und dass man von Arbeitnehmerseite nicht auf sich selbst gestellt ist. Der Betriebsrat kann auf einer ganz anderen Ebene mit dem Arbeitgeber diskutieren und verhandeln. Auch die Betriebsvereinbarungen, die durch den Betriebsrat entstanden sind, waren gute Arbeit, die der Betriebsrat da geleistet hat. Besonders die Arbeitszeitregelung, die fand ich schon sehr positiv. Generell, wenn alles im Unternehmen läuft und alle Beteiligten zufrieden sind, könnte man den Betriebsrat in Frage stellen. Es hat schon Zeiten gegeben, wo wir auch hier im Kollegenkreis gemeint haben: `Was soll das denn jetzt, was will denn der Betriebsrat wieder?´ Die Aktionen gingen dann an unseren Interessen vorbei. Der Betriebsrat ist besonders in wirtschaftlich schlechten Zeiten wichtig. Aber auch in wirtschaftlich weniger problematischen Zeiten ist ein Betriebsrat sinnvoll, wenn er z.B. eine gute Arbeitszeitregelung zustande bringt. (...) Wir sitzen hier ziemlich verstreut und haben nicht den direkten Kontakt mit der Geschäftsführung. Gerade dadurch, dass wir ein bisschen außen vor stehen, ist es mit dem Betriebsrat ganz praktisch. Der sitzt hier in der Firma, hat das Ohr an der Geschäftsführung und hat den Kontakt.“ (Mitarbeiter B. 15)

Durch den Betriebsrat sichern sich die Beschäftigten den (besseren) Zugang zu Informationen und wichtigen Entscheidungsträgern. Der Betriebsrat überbrückt fehlende bzw. mit zunehmender Komplexität des Unternehmens verloren gegangene individuellen Einflussmöglichkeiten. Dem Betriebsrat werden zwar nur begrenzte Einflussmöglichkeiten zugetraut, aber er soll mit seinem besseren Zugang zu Informationen über Unternehmensinterna eine kommunikative Gegenmacht zum Management bilden. Die Beschäftigten erwarten vom Betriebsrat, dass er sich gemeinsam mit dem Management für das Gesamtwohl des Unternehmens engagiert und sich ggf. als Korrektiv zur Unternehmensleitung positioniert. Die Zustimmung, die der Betriebsrat im Gegensatz zu den Gewerkschaften von der Belegschaft erfährt, ist auch darauf zurückzuführen, dass er von den Beschäftigten als Teil des Unternehmens gesehen wird, der an dem wirtschaftlichen Erfolg der Firma ebenso interessiert ist wie Belegschaft und Management.

„Ich halte den Betriebsrat schon für wichtig. Er hat eine gewisse Überwachungsfunktion und schützt den Mitarbeiter vor übermäßigen Forderungen aus der oberen Etage. Der Betriebsrat hat zwar nicht die Entscheidungsmöglichkeiten, kann aber

> *Denkanstöße und Anregungen weitergeben, so dass man selber mal über Themen zum Nachdenken kommt und überlegt, wie man das anders handhaben könnte. Der Betriebsrat soll mich nicht in meiner Selbstorganisation einschränken. Ich weiß, dass es den Betriebsrat gibt, ich kann zum Betriebsrat gehen und kann mir einen Rat holen, wenn es mal eng wird, und das gibt eine gewisse Sicherheit.“ (Mitarbeiter B. 2)*

Abgelehnt wird von den Befragten eine wie auch immer geartete Bevormundung durch den Betriebsrat bei Dingen, die sie selber aushandeln und regeln möchten. Er wird von den Befragten als eine Institution angenommen, die Anregungen und Informationen liefert und sie als Experte in Dingen berät, die sich ihrer Kenntnis entziehen. Handelt der Betriebsrat mit dem Management Betriebsvereinbarungen z.B. zur Arbeitszeit aus, wird das von den Beschäftigten ausdrücklich begrüßt, sofern eigene Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung erhalten bleiben. Arbeitszeitvereinbarungen sollen in erster Linie Rahmenvereinbarungen sein. Die Beschäftigten sehen die Aufgabe des Betriebsrates primär in der Ergänzung und Flankierung ihrer individuellen Strategie des Interessenhandelns. Der Betriebsrat bekommt dabei von den Beschäftigten die Rolle eines Experten und Dienstleisters zugewiesen.

Auch in den Unternehmen ohne Betriebsrat wurde diese Form der Interessenregulierung von den Befragten prinzipiell positiv gesehen.

> *„Gegenüber Betriebsräten bin ich eigentlich positiv eingestellt. In den kleineren Unternehmen, in denen ich bislang gearbeitet habe, brauchten wir aber den Betriebsrat eigentlich nicht.“ (Mitarbeiter B. 8)*

Der Betriebsrat wird als eine mögliche Option gesehen, auf die Beschäftigte bei Bedarf zurückgreifen können.

> *„Ob in der Zukunft bei uns in der Firma ein Betriebsrat gewählt wird, hängt ganz eindeutig vom Verhalten und den Entscheidungen der Geschäftsführung ab. Wenn sie uns ohne ersichtlichen Grund Nachteile zumutet, gibt es irgendwo eine Grenze, wo die Mitarbeiter eine Wahl aus Rebellion durchführen würden. `Hier ist Schluss, jetzt müssen wir uns wehren.´“ (Mitarbeiter B. 1)*

Ob die Beschäftigten bereit wären, bei Bedarf einen möglichen Konflikt mit ihrem Management auszutragen und es tatsächlich zur Wahl eines Betriebsrates käme, ist schwer vorherzusagen. Fakt ist allerdings, dass Beschäftigte sich dieser Option bewusst sind und Betriebsräte nicht aus Prinzip ablehnen.

Es wird deutlich, dass Betriebsräte im Bewusstsein der hochqualifizierten Beschäftigten als zusätzliche Option und Ergänzung individuellen Interessenhandelns eine wichtige Rolle einnehmen. Diese Einstellung unter den Befragten ist vornehmlich gereift durch

die Erfahrungen in komplexen Unternehmen und den veränderten Geschäftsgrundlagen für einen Interessenaustausch infolge von Krisen und verschärftem Wettbewerb.

2.3. Zusammenfassung

Für die befragten Beschäftigten gehört die Entfaltung ihrer Fähigkeiten in einem (kollegialen) Umfeld, das ihre Leistungen anerkennt und wertschätzt, zu den herausragenden Ansprüchen an ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld. Das Entgelt als zentraler Faktor für die Reproduktion der Arbeitskraft rückt im Bewusstsein der Arbeitnehmer in den Hintergrund, da die gezahlten Gehälter als zum Leben ausreichend angesehen werden und weitgehend ihre Erwartungen erfüllen.

Wo das Management im Rahmen von Kostensenkungsprogramme ohne wirtschaftliche Not Besitzstände der Beschäftigten in Frage stellt und streicht, nehmen die Befragten das weniger als Bedrohung ihrer materiellen Existenzgrundlage, sondern als Abwertung ihrer Person und verweigerte Anerkennung ihrer Leistung wahr. Fehlende Anerkennung ihrer Leistung, mangelnde Wertschätzung ihrer Person sowie abnehmende Arbeitsplatzsicherheiten empfinden die Beschäftigten als Vertrauensbruch und Aufkündigung impliziter Verträge seitens des Managements. Sie erkennen, dass ihre eigenen Interessen nicht immer mit denen des Managements übereinstimmen und nehmen eine distanziertere Haltung gegenüber dem Unternehmen ein.

In diesem Szenario hat die fachliche Karriere, d.h. die berufliche Weiterentwicklung und Qualifikation, für die Befragten einen besonders hohen Stellenwert. So soll eine entwickelte und veredelte Arbeitskraft ihnen interessante und lukrative Aufgaben erschließen. Für interessante Projekte betriebsintern „nachgefragt zu werden“, spiegelt ihnen ihren Wert wider. Gleichzeitig wollen die Beschäftigten mit einer permanenten Weiterqualifikation (Employability) ihre Chancen auf den internen und externen Arbeitsmärkten insgesamt verbessern. Indem sie sich möglichst „breit aufstellen“, soll die tendenzielle Arbeitsplatzunsicherheit durch eine umfassende Beschäftigungsfähigkeit kompensiert werden. Damit verfolgen die befragten Beschäftigten eine ausgesprochen individuelle Strategie, um ihrer Interessen zu wahren und ihre berufliche Existenz zu sichern.

Die von den Mitarbeitern betriebene Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens (Employability) weist sie als Arbeitskraftunternehmer[148] aus, die nicht nur über die Fähigkeit verfügen Arbeitsprozesse selbst zu organisieren und zu steuern (Selbst-

---

[148] Das Konzept des Arbeitskraftunternehmers wurde bereits im Teil B, Kapitel 1.4.4. ausführlich vorgestellt.

kontrolle), sondern ebenso als strategisch handelnde Akteure ihr Arbeitsvermögen gezielt und dauerhaft auf eine wirtschaftliche Nutzung hin ausrichten, permanent weiterentwickeln und vermarkten (Selbstökonomisierung) (Voß/Pongratz 1998: 140ff).

Auch eine Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung, das dritte charakteristische Merkmal eines Arbeitskraftunternehmers (ebenda), lässt sich bei den interviewten Mitarbeitern feststellen. Es fällt den Beschäftigten schwer, ihr Interesse an einer Entfaltung im Beruf und das Interesse, die Leistungsanforderungen des Managements und der Kunden zu begrenzen, miteinander in Einklang zu bringen. Die ambivalenten Interessenlagen werden am Beispiel der Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten besonders deutlich. Obwohl sie den Wunsch nach Einhaltung der vertraglich vereinbarten Zeit haben, wird von einem Großteil der Befragten deutlich länger gearbeitet. Das Arbeitszeitverhalten ist nicht nur durch externe Einflüsse wie Terminvorgaben und Kundenanforderungen determiniert, sondern wird auch von ihren Ansprüchen an eine interessante und qualitativ hochwertige Aufgabe geleitet. Eine klare Interessenpositionierung der Beschäftigten bezüglich der Arbeitszeitdauer wird somit erschwert. Auch die Ansprüche an eine flexible Arbeitszeitgestaltung der meisten (überwiegend männlichen) Beschäftigten resultieren primär aus den arbeitsinhärenten Anforderungen. Zeitanforderungen aus der privaten und familiären Lebenssphäre werden in den meisten Fällen den betrieblichen Anforderungen untergeordnet. Wenn die Anforderungen an Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter überhand nehmen, werden Belastungsgrenzen erreicht. Die Arbeitszeitrealitäten werden jedoch zu weiten Teilen als unabänderlich und selbstverantwortet hingenommen.

Bei der Bewältigung familiärer und beruflicher Erfordernisse konnten geschlechtsspezifische Unterschiede beobachtet werden. Während sich Frauen mit Kindern um kürzere und verlässliche Arbeitszeiten bemühen, verfolgen Männer eine traditionelle familiäre Arbeitsteilung und sehen ihre Hauptaufgabe in der Sicherung des Familieneinkommens. Die miteinander kompatiblen bzw. sich ergänzenden Strategien von Frauen und Männern verfestigen das derzeitige Arbeitszeitregime und verringern den Druck auf die Beteiligten, nach Arbeitszeitmodellen zu suchen, die allen Betroffenen eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeit und Familienleben ermöglichen (vgl. Teil B Kapitel 2.6.3.). Die Bewältigung der Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie wird auf die Privatsphäre verlagert und geht zu Lasten der Frauen, die ihren Wunsch nach beruflicher Betätigung zurückstellen. Männer sehen kaum einen Handlungsbedarf, ihr Arbeitszeitverhalten zu verändern oder ein Modell mit verbindlichen und verlässlichen Arbeitszeiten einzufordern.

Die Beschäftigten charakterisieren sich als „Einzelkämpfer“. Sie verfolgen individuelle Strategien des Interessenhandelns und stützen sich dabei auf ihre Primärmachtpotentiale (Jürgens 1984), die sich vorrangig aus ihrem Arbeitsvermögen und Exper-

tenwissen erschließen. Obwohl die Beschäftigten nicht von einer Interessenkonvergenz mit den Zielen des Managements ausgehen, haben sich in den Belegschaften kaum Solidarstrukturen entwickelt, die durch ein einheitliches und kollektives Handeln gekennzeichnet wären. Gewerkschaften haben nach Auffassung der Interviewpartner in den traditionellen Industrien durchaus ihre Berechtigung, aber für sich lehnen sie eine Reglementierung durch „Betriebsfremde“ ab. Gewerkschaftliche Politik wird von ihnen als Gleichmacherei empfunden, die ihren Wünschen nach individueller Entfaltung entgegensteht. Gegenüber der betrieblichen Institution „Betriebsrat“ nehmen die befragten Beschäftigten hingegen eine deutlich differenziertere Haltung ein. Im Gegensatz zu den Gewerkschaften sind sie keine „Betriebsfremden“ und vor allem dem Betriebswohl verpflichtet. Der Betriebsrat überbrückt fehlende oder in komplexeren und anonymen Unternehmensstrukturen verlorengegangene individuelle Einflussmöglichkeiten. Er wird als Barriere gegen ein Machtmonopol des Managements begriffen. Verwendet man die Begrifflichkeiten von Jürgens (1984) lässt sich die gewachsene Bedeutung des Betriebsrates für das Interessenhandeln der Beschäftigten so interpretieren, dass dort, wo individuelle Beteiligungsmöglichkeiten abnehmen, die Primärmachtpotentiale durch Sekundärmachpotentiale in der Gestalt von Betriebsräten ergänzt werden sollen. Eine Stellvertreterrolle von Betriebsräten wird allerdings abgelehnt. Die Beschäftigten sehen im Betriebsrat vor allem Experten und Dienstleister, die sich als sinnvolle Ergänzung und Flankierung individuellen Interessenhandelns anbieten.

3. Praktiken der Arbeitsregulierung im Untersuchungsfeld: Drei charakteristische Regulierungsmuster

Bereits Kapitel 1 des Teils B zeigt, dass die Regulierung von Beschäftigungsverhältnissen mehr umfasst als den individuellen Arbeitsvertrag. Es haben sich historisch neben dem Arbeitsvertrag eine Reihe unterschiedlicher Formen der Arbeitsregulierung entwickelt, welche die Nutzung der Arbeitskraft und den weiteren Rahmen des Beschäftigungsverhältnisses regeln. Neben gesetzlichen Bestimmungen und kollektivvertraglichen Vereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) sind informelle Regulierungen und implizite Verträge weitere mögliche Formen, die Regulierungslücken des Arbeitsvertrages zu schließen. Abhängig von den Rahmenbedingungen (Regulierungskontexte) können die unterschiedlichen Regulierungsformen spezifische Konfigurationen bilden, die sich in Unternehmen als charakteristische Regulierungspraktiken

manifestieren. Insbesondere in der Wissensarbeit haben informelle Regulierungen und implizite Verträge einen hohen Stellenwert. Hochqualifizierte Beschäftigte sind aufgrund ihres Expertenwissens nur schwer ersetzbar und können sich daher im besonderen Maße Primärmachtpotentiale erschließen.

Inwieweit Arbeitnehmer Primärmachtpotentiale mobilisieren können, lässt sich nicht nur von ihrer Qualifikation und ihrem Expertenwissen ableiten, sondern ist von vielen Rahmenbedingungen abhängig, die sich häufig der Einflussnahme der Individuen entziehen. Drei wichtige unternehmensbezogene Rahmenbedingungen, die für das Maß an Autonomie und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten wesentlich sind, wurden im Kapitel 1 des Teils D empirisch erfasst und dargestellt: die wirtschaftliche Entwicklung, die spezifischen Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation. Es zeigte sich, dass verschärfte Wettbewerbsbedingungen, zunehmend komplexe und anonyme Strukturen in Unternehmen und der eng mit diesen Entwicklungen verknüpfte sukzessive Ausbau einer formalen Arbeitsorganisation dazu beitragen, die Sozialbeziehung im Unternehmen und die Geschäftsgrundlagen für den Interessenaustausch zwischen Unternehmensleitungen und Beschäftigten zu verändern.

In den Interviews mit den Beschäftigten wurde auch deutlich (Teil D, Kapitel 2), dass Hochqualifizierte zwar eine ausgeprägte Orientierung auf ein individuelles Interessenhandeln zeigen, sich aber nicht ausschließlich auf ihre Primärmachtpotentiale verlassen wollen. Sie stehen Betriebsräten – als betrieblichen kollektiven Akteuren – überwiegend aufgeschlossen gegenüber. Betriebsräte können in ihren Augen fehlende oder verlorengegangene individuelle Einflussmöglichkeiten in komplexen und anonymen Unternehmensstrukturen überbrücken. Sie werden außerdem als Barriere gegen einseitige Maßnahmen des Managements begriffen. Ein Betriebsrat, der sich nicht in die Stellvertreterrolle drängt, wird von ihnen als eine sinnvolle Ergänzung und Flankierung individuellen Interessenhandelns betrachtet.

Bereits bei der Präsentation des Samples (Teil C, Kapitel 3) wurde deutlich, dass die untersuchten Unternehmen unterschiedliche Formen der Regulierung praktizieren. So existieren in vier der acht untersuchten Unternehmen Betriebsräte und zwei dieser Unternehmen sind zusätzlich an Tarifverträge gebunden. In vier Firmen besteht weder Betriebsrat noch Tarifbindung. In dem Sample lassen sich demnach drei Regulierungspraktiken erkennen, die sich hinsichtlich ihrer Konfiguration von individuellen und kollektiven sowie informellen und formellen Regulierungsformen unterscheiden. Ferner korrelieren die beobachteten Regulierungspraktiken mit spezifischen, Regulierungs-

kontexten[149] und lassen sich zu charakteristischen Regulierungsmustern (vgl. Teil C, Kapitel 1) zusammenfassen. Diese drei Regulierungsmuster werden unter den Bezeichnungen „individuelle Regulierungspraxis“, „institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis“ und „institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis“ im folgenden präzisiert. Des weiteren werden die Differenzen zwischen den Regulierungsmustern am Beispiel des zentralen Regelungsgegenstandes Arbeitszeit illustriert.

3.1. „Individuelle Regulierungspraxis“

3.1.1. Charakteristische Regulierungspraktiken

Die formale Regulierungsebene ist der Arbeitsvertrag, in dem die wichtigsten Inhalte wie Entgelt, Urlaub und Arbeitszeit individuell vereinbart sind. Darüber hinaus sind in den Unternehmen regelmäßige Mitarbeitergespräche vorgesehen, in denen Arbeitsbedingungen individuell ausgehandelt und vereinbart werden können. Typisch für die „individuelle Regulierungspraxis“ ist die Abwesenheit kollektiver Interessenvertreter. In den betreffenden Unternehmen sind weder Betriebsrat noch die Bindung an Tarifverträge vorzufinden.

> *„In den Gesprächen können die Leute etwas vereinbaren, können es aber auch sein lassen. In der Regel wird darüber geredet, was gut, was weniger gut gelaufen ist und was für die Zukunft geplant ist. Welche neuen Aufgaben angegangen werden, welche Weiterbildungsmaßnahmen dafür wichtig sind und welche Prämien mit der Zielerreichung verknüpft werden sollen. Die Mitarbeiter müssen sich auf diese Gespräche entsprechend vorbereiten. Es ist das Ziel in dieser Runde einen gemeinsamen Nenner zu finden. Wir haben das Interesse die Mitarbeiter zufrieden zu stellen, damit sie für das Unternehmen nicht verloren gehen.“ (Personalleitung „F“)*

Zielvereinbarungen gehören zur gängigen Regulierungspraxis, sind aber nur selten an konkrete Projekte oder Arbeitsaufgaben gebunden. Sie beinhalten überwiegend persönliche Ziele (Qualifizierung, Betreuung neuer Mitarbeiter). Eine monetäre Beteiligung am Unternehmenserfolg entsprechend dem individuellen Beitrag am Umsatz ist bei den „hochflexiblen Dienstleistern“ („A“ und „C“) in den Arbeitsverträgen vereinbart. Dieser Beitrag errechnet sich aus der vom Mitarbeiter erreichten Anzahl von fakturierten

---

[149] Diese Regulierungskontexte wurden bereits im ersten und zweiten Kapitel des Teils D ausführlich vorgestellten.

Arbeitsstunden und wird als variabler Gehaltsanteil[150] ausgezahlt, wenn eine definierte Leistung[151] erreicht wird.

Über diese regelmäßigen Mitarbeitergespräche hinaus können sich die Beschäftigten nicht nur jederzeit an ihre Vorgesetzten wenden, sondern haben auch einen direkten Zugang zur Unternehmensleitung. Dabei werden häufig Absprachen getroffen, die als informelle Regulierung die formalen Vereinbarungen – Arbeitsvertrag und Protokollnotizen der Mitarbeitergespräche/ Zielvereinbarungen – konkretisieren und ergänzen.

3.1.2. Regulierungskontext

In vier Unternehmen – zwei „hochflexiblen Dienstleistern“ (Unternehmen „A“ und „C“) und zwei „Produktentwicklern“ (Unternehmen „F“ und „E“) – bildet eine „individuelle Regulierungspraxis“ den Rahmen für einen Interessenaustausch zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten. Es handelt sich um Unternehmen mit 100 bis 250 Mitarbeitern. Die Unternehmen, die zu den kleineren Firmen im Sample gehören, haben übersichtliche und intakte informelle Strukturen bewahrt. Diese Tatsache ist auch auf die gezielte Strategie der Unternehmensleitungen zurückzuführen (Unternehmen „A“ und „C“), trotz Wachstums durch Ausgründung und Aufteilung klein- und mittelständische Unternehmensstrukturen zu bewahren. Die weitgehend eigenverantwortlich am Markt agierenden Unternehmensteile werden unter dem Dach einer Holding zusammengefasst.

Die wirtschaftliche Entwicklung verlief insbesondere in den Unternehmen „C“ und „F“ bis zum Beobachtungszeitpunkt außerordentlich positiv[152]. Im Unternehmen „A“ und „E“ wurde die positive Entwicklung zwischenzeitlich durch Auftragseinbußen beeinträchtigt. Die befragten Beschäftigten fühlten sich ausreichend über die Situation des Unternehmens und die Politik der Geschäftsführung informiert und hatten den Konsolidierungskurs des Managements mitgetragen. Einzelne Entlassungen in Bereichen mit Auslastungsproblemen nahmen die Befragten als ökonomisch unvermeidbar und als individuelles Problem hin. Die Verantwortung für Mehrbelastung infolge verschärfter

---

150 Bei den untersuchten „hochflexiblen Dienstleistern“ lag der variable Anteil des Gehaltes bei ca. 30 %.

151 Im Unternehmen „C“ wurde als Ziel vorgegeben, dass sich 60% der vereinbarten Arbeitszeit als fakturierbare Zeiten niederschlagen müssen, um in den Genuss des vollen vereinbarten variablen Gehaltanteils zu gelangen.

152 Das Unternehmen „F“ wirbt damit, dass seit seinem Bestehen noch keine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen wurde.

Wettbewerbsbedingungen wird von den interviewten Mitarbeitern vor allem dem Markt und weniger dem Management zugewiesen.

Die Arbeitsanforderungen und -abläufe verlangen von den Beschäftigten in diesen Unternehmen ein hohes Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit. Die daraus resultierenden Primärmachtpotentiale[153] verschaffen ihnen unter den Bedingungen einer transparenten Unternehmensstruktur sowie einer informellen Beteiligungs- und Kommunikationskultur starke Einflussmöglichkeiten auf ihre Arbeitsbedingungen, so dass sie keine zwingende Notwendigkeit sehen, eine kollektive Interessenvertretung zu wählen.

> *„Wenn man in der Lage ist, so zu arbeiten wie wir das hier machen, dann ist man auch in der Lage, seine Dinge selber zu regeln." (Mitarbeiter B. 11)*

> *„Wir achten darauf, dass wir die Dinge, die wir durchführen, im Konsens durchführen." Personalleiter, Unternehmen „A")*

> *„Wenn man klein anfängt, ist das Verhältnis zueinander einfach anders und Probleme werden relativ leicht gelöst. Wir sind auch in der Lage, z.B. bei Zielvereinbarungen, Korrekturen vorzunehmen, wenn wir merken, dass sie nicht realistisch sind. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass wir fair miteinander umgehen. Deshalb gibt es hier bislang keine Forderung nach einem Betriebsrat." (Mitglied der Geschäftsführung, Unternehmen „C")*

Allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass die engen informellen Beziehungen zwischen Management und Beschäftigten insgesamt dazu beitragen, die Implementierung einer kollektiven Interessenvertretung zu erschweren. Die Gründung eines Betriebsrates würde den betreffenden Beschäftigten als Förderung einer Misstrauenskultur angelastet und vom Management als Verletzung der Loyalitätserwartungen interpretiert.

> *„Man kann die Dinge mit seinen Vorgesetzten einvernehmlich regeln und es gibt die offenen Strukturen hier, so dass man sich auch direkt an die Unternehmensleitung wenden kann. (...) Seine Vorgesetzten zu übergehen, käme hier aber gar nicht gut an und würde als Missachtung gewertet werden. Wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht harmonieren und mehrmals keine Lösung finden, was schon mal vorkam, kann der Mitarbeiter in eine andere Gruppe wechseln, sofern das Unternehmen ein Interesse an der Fortsetzung des Beschäftigungsverhältnisses hat." (Mitarbeiter B. 1)*

---

153 Für die Beschäftigten bei den beiden „hochflexiblen Dienstleistern", den Unternehmen „A" und „C", ergeben sich vor allem aus der Nähe zum Kunden und dessen Zufriedenheit Primärmachtpotentiale. Sie sind als Bindeglied zwischen Kunden und Stammunternehmen von zentraler Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens. Für die Beschäftigten bei den beiden „Produktentwicklern", den Unternehmen „F" und „E", sind ihre enge Verbundenheit und ihr Wissen über das Produkt und seine spezifischen Entwicklungsprozesse maßgeblich für ihre Möglichkeiten, Primärmacht zu mobilisieren (vgl. Teil D, Kapitel 1.2.1.)

Von den Mitarbeitern wird im Konfliktfall eher ein Nachgeben erwartet. Aber das Management antizipiert sowohl Interessen, als auch Grenzen der Mitarbeiter, um ihre Leistungsbereitschaft und die Nutzung ihrer Humanressourcen nicht zu beeinträchtigen.

> *„Wir leben davon, dass die Leute zufrieden sind, dass sie Spaß an der Arbeit haben. Wir müssen deshalb auch auf die Leute zugehen. (Mitglied der Geschäftsführung im Unternehmen „C“)*

> *„Ich habe derzeit nicht das Gefühl, dass das Fehlen eines Betriebsrates massiv ausgenutzt wird, um uns ohne Ende zu knebeln und es in Ausbeutung ausartet. Es hält sich noch im Rahmen.“ (Mitarbeiter B. 10)*

Grenzen der „individuellen Regulierungspraxis“ konnten aber sowohl im Unternehmen „A“, als auch im Unternehmen „C“ beobachtet werden. Im Unternehmen „A“ gestaltete sich etwa die Suche nach einem tragfähigen Kompromiss zwischen Belegschaft und Management als ausgesprochen aufwendig. In zwei Belegschaftsversammlungen musste über beschäftigungssichernde Maßnahmen – Personalkostenreduzierung durch einen Verzicht auf Gehaltsanteile statt Entlassungen – beraten und entschieden werden. Das Fehlen eines Repräsentanten der Belegschaft erforderte einen schwierigen und komplexen Aushandlungsprozess und zeigte die Grenzen derartiger Formen des Interessenaustausches auf. Im Unternehmen „C“, dem größten in dieser Gruppe, war zum Beobachtungszeitpunkt eine Restrukturierung der Firma und eine forcierte Formalisierung der Arbeitsorganisation zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit festzustellen. Die Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die Sozialbeziehungen im Unternehmen waren für die befragten Beschäftigten bereits spürbar. Eine Veränderung der Regulierungspraxis ist somit wahrscheinlich, zumal einige Beschäftigte die Gründung eines Betriebsrates in ihr Kalkül einbezogen.

In allen Firmen lehnen die Unternehmensleitungen Betriebsräte ab, da sie eine Einschränkung ihrer unternehmerischen Verfügungsgewalt befürchten. Sie gehen aber davon aus, dass ein Betriebsrat nicht zu verhindern ist, wenn die Belegschaft es unbedingt will.

3.1.3. Individualisierung von Arbeitszeitrisiken

In allen vier Unternehmen ist die Arbeitszeit in den Arbeitsverträgen vereinbart und beträgt einheitlich 40 Stunden pro Woche. Sonstige Vereinbarungen zur Arbeitszeit existieren ebenso wenig wie eine allgemeine Zeiterfassung. Eine stärkere Reglementierung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie der Zeiterfassung wird weder vom Management noch von den Beschäftigten angestrebt. Nach Auffassung beider

Akteure kollidierten diese vor allem mit den Arbeitsanforderungen der „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeit“ und der „projektabhängigen Arbeitszeit“.

Die Gestaltung der Arbeitszeit wird im Rahmen betrieblicher Erfordernisse den Beschäftigten überlassen. Mit der Gestaltung wird den Beschäftigten allerdings auch die Verantwortung für die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeiten übertragen. Die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes wird von der Unternehmensleitung nicht kontrolliert. Durch die Planungsbeteiligung können die Beschäftigten zwar Einfluss auf die Zeit- und Leistungsdefinition nehmen, aber die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeitdauer liegt dennoch deutlich über den vereinbarten 40 Wochenstunden. Die tatsächliche durchschnittliche Arbeitszeitdauer können selbst die Beschäftigten meist nicht genau quantifizieren. Es ist generell üblich, (unbezahlte) Mehrarbeit zu leisten[154], wenn die Aufgabe es erfordert und Termine einzuhalten sind. Trotz der Diskrepanz zwischen vereinbarten und den deutlich längeren tatsächlichen Arbeitszeiten war in den vier Unternehmen kein akuter Arbeitszeitkonflikt zwischen Management und Beschäftigten zu beobachten. Über die vertraglichen Verpflichtungen hinausgehende Arbeitszeiten werden von den Beschäftigten weitgehend akzeptiert und durch große Freiheitsgrade in der Arbeit und Anerkennung durch die Arbeit als kompensiert angesehen. Längere Arbeitszeiten werden von den Betroffenen auf spezifische Arbeitsanforderungen und Marktbedingungen zurückgeführt[155] und nicht primär dem Unternehmen angelastet. Mehrarbeit gilt somit als weitgehend unvermeidbar oder wird im Rahmen eigenverantwortlicher Gestaltung als selbstverursacht betrachtet.

Aus Arbeitgebersicht reicht neben der Ergebniskontrolle die informelle Kontrolle eines adäquaten Arbeitszeitverhaltens bzw. die Erfassung der fakturierten Arbeitszeit aus, um die optimale Nutzung der überlassenen Arbeitskraft sicherzustellen (vgl. Kapitel 1.3.2., Teil D.). Es besteht kein Interesse an einer Dokumentation der tatsächlichen Arbeitszeit.

Individuelle Arbeitszeitwünsche, die sich aus veränderten Zeitanforderungen im Privatleben ableiten und eine bessere work-life-balance ermöglichen sollen, prüft das Management bezüglich ihrer Realisierbarkeit von Fall zu Fall. Sowohl die befragten Manager, als auch die Beschäftigten sind davon überzeugt, dass sich im Einzellfall Lösungen finden lassen, die allen Beteiligten entgegenkommen. In der Praxis wird die

---

154 Im Unternehmen „A“ ist arbeitsvertraglich geregelt, dass Mehrarbeit mit dem vereinbarten variablen Gehaltsanteil zu verrechnen ist und daher nicht gesondert vergolten wird.

155 Die zunehmend von Kunden geforderte Wochenendarbeit wird nicht nur von den Beschäftigten beklagt, sondern auch vom Management als problematisch eingestuft. Die ungünstigen Arbeitszeiten beim „hochflexiblen Dienstleister“ werden daher nicht als Interessengegensatz zwischen Management und Belegschaft wahrgenommen. Als Ursache werden vor allem veränderte Wettbewerbsbedingungen gesehen, die sich kaum beeinflussen lassen.

signalisierte Bereitschaft des Managements, bei Bedarf Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit oder Sabbaticals individuell zu vereinbaren, von den Beschäftigten kaum ausgelotet.

> *„Ich habe schon mal für zwei Monate meine Arbeitszeit so gestaltet, dass ich an zwei Tagen vormittags zu Hause bleiben konnte, weil meine Frau im Krankenhaus war. Das musste einfach sein. Ich habe dabei festgestellt, dass Teilzeit ein ziemlich ätzendes Arbeitszeitmodell ist. Zumindest in unserer Branche. Ich kann meine Arbeit nicht zu einem festgelegten Zeitpunkt hinlegen und nach Hause gehen. Ich muss bestimmte Aufgaben abschließen. Man kann eher mal einen ganzen Tag aussetzen als halbtags zu arbeiten. Arbeitsfreie Phasen lassen sich schwer einplanen, weil die Projektverläufe und Kundenaufträge nicht eindeutig vorhersehbar sind." (Mitarbeiter B. 10)*

Die „individuelle Regulierungspraxis" bietet zwar die Möglichkeit flexibel persönliche Arbeitszeitwünsche zu realisieren, in der Praxis wird dies aber kaum in Anspruch genommen. Gleichzeitig ist festzustellen, dass fehlende Kontrollinstanzen mit überlangen Arbeitszeiten Hand in Hand gehen.

3.2. „Institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis" [156]

3.2.1. Charakteristische Regulierungspraktiken

Die wesentlichen Kennzeichen der „individuellen Regulierungspraxis" finden sich auch in diesem Muster wieder. Im Arbeitsvertrag getroffene Vereinbarungen werden durch individuelle und informelle Arrangements im Arbeitsprozess ergänzt und konkretisiert.

> *„Die individuelle Aushandlung eines Arbeitsvertrages gibt es bei uns eigentlich nicht. Der Mitarbeiter unterschreibt entweder den Standardvertrag oder nicht. Aber das Eine ist, was auf dem Papier steht und das Andere, was tatsächlich gelebt wird. Das heißt, informell gibt es da große Spielräume – abhängig vom Qualifikations- und Spezialisierungsniveau." (Personalleitung, Unternehmen „B")*

In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen können die Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten Arbeitsbedingungen individuell aushandeln und vereinbaren. In Zielvereinbarungen werden dabei Qualifizierungsmaßnahmen, Aufgabenfelder innerhalb des

---

156 Bezogen auf das Sample ist mit der Charakterisierung der Regulierungspraxis als „institutionell" die Institution Betriebsrat gemeint. Theoretisch könnten mit der Umschreibung aber auch andere Formen institutioneller betrieblicher Interessenvertretungen, die sich nicht auf das BetrVG stützen, bezeichnet werden, wie z.B. die bis zum Juni 2006 bei der SAP AG anzutreffende Mitarbeitervertretung (vgl. Exkurs im Kapitel 3, Teil B).

Teams und Budgetvorstellungen fixiert. Die Gesprächsrunde dient nicht nur der Definition von Zielen, sondern soll auch ein Feedback zur Umsetzung der vereinbarten Ziele liefern. Die dabei gemeinsam vorgenommene Leistungsbeurteilung eröffnet den Mitarbeitern entsprechende Aufgabenfelder und Verdienstmöglichkeiten.

Für dieses Regulierungsmuster ist charakteristisch, dass neben den individuell getroffenen Vereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Management (Arbeitsvertrag und Mitarbeitergespräch) der Betriebsrat als dritter Akteur hinzukommt. Tarifverträge existieren auch hier nicht, aber Betriebsvereinbarungen bilden eine übergeordnete formale Regulierungsebene. In den betreffenden Unternehmen wurden bislang hauptsächlich Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, zur Gehaltsstruktur und zum Umgang mit elektronischen Systemen abgeschlossen.

Der Betriebsrat bekommt von den Mitarbeitern nicht die Rolle eines Stellvertreters, sondern eher die eines Dienstleisters und Unterstützers zugeschrieben. Zum einen legen die Beschäftigten großen Wert darauf, dass die betrieblichen Vereinbarungen ihnen genügend individuelle Spielräume lassen. Zum anderen entscheiden die Beschäftigten maßgeblich darüber, wann und bei welchen Problemlagen der Betriebsrat einbezogen werden soll. Kommt beispielsweise bei Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung kein tragbarer Kompromiss zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zustande, kann der Betriebsrat vom Beschäftigten hinzugezogen werden. Darüber hinaus ist der Betriebsrat für die Belegschaft eine wichtige Informationsquelle. Er unterrichtet sie bei Bedarf über ihre Rechte und sorgt vor allem bei schwer durchschaubaren Manövern der Unternehmensleitung für Aufklärung. Vom Betriebsrat wird erwartet, dass er die Politik des Managements kritisch begleitet und sich ggf. für Korrekturen einsetzt.

Die Charakteristiken einer „institutionell flankierten individuellen Regulierungspraxis“ lassen sich wie folgt zusammenfassen: Individuelle Aushandlungsprozesse sind auch in diesem Muster dominant, werden aber von kollektiver Regulierungsform und Institution auf der Grundlage allgemein gefasster Vereinbarungen sowie Beratungs- und Informationstätigkeiten flankiert. Der Betriebsrat sieht sich als Unterstützungsangebot und nicht in der Rolle eines Stellvertreters, da eine Bevormundung durch den Betriebsrat von den Beschäftigten strikt abgelehnt wird.

3.2.2. Regulierungskontext

Eine „institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis“ ist in zwei der untersuchten Unternehmen anzutreffen. Dabei handelt es sich um einen „Produktentwickler“ (Unternehmen „G“) und einen „hochflexiblen Dienstleister“ (Unternehmen „B“). Beide Unter-

nehmen haben über 500 Beschäftigte und gehören somit zu den größeren des Samples.

Die Firmen sind seit ihrer Gründung erheblich gewachsen. Dies ist sowohl auf den Erfolg des Produktes (insbesondere bei „G“), als auch auf Fusionen mit anderen Firmen oder Firmenteilen (Outsourcing) zurückzuführen (hier ist vor allem das Unternehmen „B“ zu nennen). Beide Firmen haben von dem lang anhaltenden Boom der aufstrebenden IT-Branche profitiert. Der wirtschaftliche Einbruch, den die Branche 2001 erlebte, war in beiden Firmen deutlich spürbar und führte zu Entlassungen. Die Unternehmen haben die Krise überwunden, mussten sich aber auf verschärfte Wettbewerbsbedingungen einstellen. Diese werden an die Beschäftigten weitergereicht, bei denen sie sich als Leistungsverdichtung in Form von knapper bemessenen Terminvorgaben und gewachsenen Aufgabenpaketen bemerkbar machen.

Die zunehmende Komplexität und Anonymität von Unternehmens- und Entscheidungsstrukturen einerseits und Managementstrategien, die Kosten durch Leistungsverdichtung und Aufkündigung von Besitzständen der Beschäftigten zu senken, andererseits, haben eine Misstrauenskultur gefördert und die Funktionalität von Kooperation und Konsens im Unternehmen beeinträchtigt. Neben der Zentralisierung der Entscheidungsstrukturen hat eine zunehmende Standardisierung und Formalisierung der Arbeitsprozesse dazu beigetragen, informelle Beteiligungsstrukturen teilweise außer Kraft zu setzen.

> *„Die Gründung eines Betriebsrates wurde erstmals während einer Krise vor zehn Jahren diskutiert. Zunächst wurde an die Gründung einer einfachen Mitarbeitervertretung gedacht. Die Mitarbeiter wollten sich nicht an eine `sozialistische Gewerkschaft oder so was Ähnliches´ binden. Das Für und Wider wurde breit in Mitarbeiterversammlungen diskutiert. Die Entscheidung fiel dann zugunsten eines Betriebsrates, weil der den gesetzlichen Schutz des Betriebsverfassungsgesetzes genießt und dadurch ganz andere Möglichkeiten hat als eine einfache Mitarbeitervertretung. Der Betriebsrat hat bei Null angefangen, es gab keinerlei Regelungen.“ (Betriebsrat, Unternehmen „G“)*

Für die Beschäftigten werden Betriebsräte zunehmend wichtig, um verlorengegangene informelle Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen zu kompensieren. Sie stellen den Zugang zu wichtigen unternehmensrelevanten Informationen sicher und machen ihnen Beratungs- und Unterstützungsangebote.

Aber auch dem Management ist der Betriebsrat als Ansprechpartner willkommen, um zentrale Probleme einheitlich formal regeln zu können und bei umfassenden Neuerungen eine breite Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewährleisten.

> *„Die Gründung eines Betriebsrates ist nicht auf eine Mitarbeiterinitiative zurückzuführen, sondern wurde seitens der Geschäftsführung angeregt. Die wollte einen Ansprechpartner haben. Einer der Geschäftsführer kam ursprünglich aus einem Unternehmen mit Betriebsrat und hatte dort diese Einrichtung als sinnvoll erlebt. Bei der ersten Fusion wollte er daher unbedingt einen Betriebsrat als Ansprechpartner haben. Ein Betriebsrat hat ja auch für die Geschäftsführung Vorteile. Man kann bestimmte Dinge regeln und dann müssen sich alle daran halten. Ich verstehe daher auch nicht die Scheu mancher Arbeitgeber vor einem Betriebsrat. Wenn man ordentlich mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet kann man auch davon profitieren." (Betriebsrat, Unternehmen „B")*

Allerdings gehen dem Management die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergeben, zu weit.

> *„Der Betriebsrat blockiert einige Neuerungen, die die Unternehmensleitung gerne einführen möchte. Die Einsprüche des Betriebsrates kommen dem Unternehmen teuer. Die ganzen Ausschüsse sind ein bürokratischer Apparat, der Kosten verursacht und sich für die Mitarbeiter nicht rechnet." (Personalleitung, Unternehmen „B")*

Am Beispiel der Unternehmen „B" und „G" zeigt sich, dass Betriebsräte für die hochqualifizierten Beschäftigten an Bedeutung gewinnen, wenn komplexe und anonyme Strukturen in stark gewachsenen Unternehmen, verschärfte Wettbewerbsbedingungen und ein eng mit diesen Entwicklungen verknüpfter sukzessiver Ausbau einer formalen Arbeitsorganisation die Sozialbeziehung im Unternehmen und die Geschäftsgrundlagen für einen Interessenaustausch nachhaltig verändern. Die Gründung eines Betriebsrates wird durch eine positive Grundhaltung der Unternehmensleitung erleichtert. Das Management bewertet die Rolle der Betriebsräte als Mittler und Ansprechpartner positiv, wenn die Distanz zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft zugenommen hat. Die Rechte, die das BetrVG dem Betriebsrat verleiht, gehen den Unternehmensleitungen indes zu weit und werden als Schmälerung ihrer Dispositionsmöglichkeiten im Unternehmen gewertet. Da der Betriebsrat allerdings nicht ohne Rücksprache mit den Beschäftigten als ihr Stellvertreter aktiv wird, kann er seine Mitbestimmungsrechte ohnehin nur eingeschränkt wahrnehmen. Das Mandat, das die Betriebsräte von den Mitarbeitern erhalten, bezieht sich im Kern darauf, die Risse in der Vertrauenskultur des Unternehmens zu überbrücken und Kooperation und Konsens wieder auf eine verlässliche Grundlage zu stellen.

3.2.3. Arbeitszeitvereinbarungen zur Unterstützung individuellen Zeitmanagements

Obwohl es nicht Arbeitszeitkonflikte waren, die zur Gründung des Betriebsrates im Unternehmen „B“ und „G“ führten, gehörten Vereinbarungen mit der Unternehmensleitung zur Arbeitszeitgestaltung in beiden Unternehmen zu den wichtigen Projekten ihrer ersten Amtszeit.

Im Arbeitsvertrag vereinbaren beide Unternehmen mit den Beschäftigten[157] standardmäßig eine wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden. Die mit der Unternehmensführung abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen (BV) regeln hingegen den Rahmen für die Arbeitszeitgestaltung. Die BVs beinhalten Lage und Verteilung der Arbeitszeit, Mehrarbeit sowie die Zeiterfassung.

Bei der Aushandlung der BVs wurden die Betriebsräte zu einem Spagat gezwungen. Einerseits waren die Interessen der Beschäftigten an einem hohen Maß an Freiheit in der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen, andererseits verfolgten sie das Ziel, die Belastung der Mitarbeiter durch überlange und ungünstige Arbeitszeiten durch ein möglichst verbindliches Regelwerk zu begrenzen.

Die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit ist beim „hochflexiblen Dienstleister“ (Unternehmen „B“) vage (häufig im Konjunktiv) formuliert und gewährt den Mitarbeitern, von den Bereichen mit „fixen Bürozeiten“ abgesehen[158], besonders große individuelle Spielräume[159]. Die Lage und Verteilung der Arbeitszeit gestalten die Mitarbeiter in Abstimmung mit betrieblichen Anforderungen und Abläufen nach eigenem Ermessen. Zu diesem Ermessensspielraum gehören auch die Pausen. Eine generelle Zeiterfassung ist nicht vorgesehen. Jeder Mitarbeiter kann für geleistete Mehrarbeit in Abstimmung mit Kunden und Vorgesetzten Freizeitausgleich nehmen. Die Vorgesetzten sind dazu verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass die Überlastung der Mitarbeiter vermieden wird. Die Mitarbeiter haben dabei eine Mitwirkungspflicht.

> *„Es gab die Auflage des Gewerbeaufsichtsamtes, die Arbeitszeiten am Standort besser zu erfassen, um die bislang unbefriedigende Kontrolle der Arbeitszeiten und die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes zu gewährleisten. Arbeitszeiten über 10 Stunden sollten von den Mitarbeitern im Einzelfall begründet werden. Die Unter-*

---

157 Sofern vertraglich keine Teilzeitbeschäftigung vereinbart ist.

158 Hier sind feste Betriebszeiten vorgegeben. Wo für den Kunden der 24-Std.-Service sicher gestellt werden muss, wird im Schichtbetrieb gearbeitet. In einer BV „Schichtarbeit“ sind Geltungsbereich, Schichtzeiten, Schichtzyklen und Zuschläge vereinbart.

159 Also vor allem in Arbeitsbereichen des „hochflexiblen Dienstleisters“ mit einer „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeit“.

nehmensleitung hat die Praxis auf den Standort beschränkt, obwohl es an den anderen Standorten die gleichen Probleme gibt." (Betriebsrat, Unternehmen „B")

Um die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes zu garantieren, sind die Beschäftigten laut BV zur Dokumentation der Mehrarbeit und des Freizeitausgleichs durch selbstständiges Notieren verpflichtet.

„Es gab schon mal Überlegungen vom Vorstand für eine Vollzeiterfassung. Aber der Vorstand ist inzwischen nicht mehr da und das Vorhaben wurde auf Eis gelegt. Eigentlich will der Vorstand gar nicht wissen, wie viel die Leute arbeiten." (Betriebsrat, Unternehmen „B")

Das Desinteresse des Managements an den tatsächlichen Arbeitszeiten erklärt sich insbesondere in Bereichen mit einer „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeit" damit, dass mit der Erfassung der fakturierten Arbeitstunden bereits ein Kontrollparameter zur Verfügung steht, mit dem sich der individuelle Beitrag am Betriebsergebnis messen lässt.

Insgesamt bietet die BV im Unternehmen „B" den Mitarbeitern Ansatzpunkte, auf eine Einhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeitdauer zu bestehen. Verstöße müssen sie aber individuell reklamieren und begründen. Die tatsächliche durchschnittliche Arbeitszeitdauer liegt im Unternehmen „B" über den vertraglich vereinbarten 40 Wochenstunden, jedoch niedriger als beim rein individuellen Aushandlungstyp. Das zeigt, dass eine BV hilfreich ist, aber die Möglichkeiten von den Mitarbeitern nicht voll in Anspruch genommen werden. Außerdem bewegt sich die tatsächliche Arbeitszeit durch die Fixierung auf die fakturierte Arbeitszeit in einer Grauzone, die nicht genau definiert und quantifiziert ist.

Im Unternehmen „G" ist die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit für die meisten Mitarbeiter[160] deutlich differenzierter und verbindlicher geregelt (die zentralen Eckpunkte der BV sind ausführlich im folgenden Kasten beschrieben). Der „Produktentwickler" sieht in seiner Vereinbarung eine konsequente Dokumentation der täglichen Arbeitszeit durch den Mitarbeiter vor. Die Arbeitszeit wird in Arbeitszeitkonten verwaltet. Durch eine striktere Reglementierung sollen überlange Arbeitszeiten bereits im Ansatz unterbunden werden. Dazu ist zum einen ein Verfahren vorgesehen, das Mehrarbeit von der regulären Arbeitszeit unterscheidet, um zusätzliche (zeitliche) Belastungen frühzeitig zu

---

[160] Für Beschäftigte mit Erfolgsvergütung, darunter fallen alle Beschäftigte, deren variabler Gehaltsanteil größer als 10 % ist (Führungskräfte, Vertrieb und einzelne Mitarbeiter, die in ihrem Vertrag eine entsprechende Regelung vereinbart haben), gilt eine Vereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit, die in wesentlichen Punkten mit der BV des Unternehmens „B" übereinstimmt. Auf eine Beschreibung der einzelnen Punkte wird daher verzichtet, zumal für den überwiegenden Teil der Beschäftigten bei „G" die im folgenden beschriebenen Vereinbarungen für Mitarbeiter mit Zeitvergütung gelten.

kennzeichnen. Zum anderen werden bei Überschreitung der Obergrenze des Zeitkontos die darüber hinausreichenden Stunden gekappt. Sie verfallen ersatzlos. Eine Arbeitszeitkommission führt mit den betroffenen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten Gespräche, um eine Wiederholung des Vorgangs zu vermeiden und die Mitarbeiter für einen bewussteren Umgang mit der Ressource Arbeitszeit zu sensibilisieren.

> *„Die Mitarbeiter rechnen jetzt eher mal nach, was sie dem Unternehmen geschenkt haben." (Betriebsrat, Unternehmen „G")*

Trotz der im Vergleich zum Unternehmen „B" weitreichenden Reglementierung verfügen die Beschäftigten auch hier über große individuelle Spielräume bei der Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit. Selbst Verstöße gegen die BV bleiben abgesehen von dem Zeitverlust folgenlos.

> *„Der Betriebsrat übt einen ständigen Druck auf die Akteure aus, ihre ausufernden Arbeitszeiten zu rechtfertigen. In der Regel geloben die Mitarbeiter Besserung, aber die notorisch Beratungsresistenten kommen letztlich auf eine sogenannte `Egalliste´. Diesen etwa 20 Mitarbeitern ist es egal, ob ihnen Stunden abgezogen werden. Würden wir auf diese Leute mehr Druck ausüben, würde das nur in falsche Zeitangaben münden. Einige Mitarbeiter kann man eh nicht retten. Da muss jeder selber wissen, was er mit seinem Leben machen will. Aber die Mitarbeiter, die das wollen, die unterstützen wir natürlich." (Betriebsrat, Unternehmen „G")*

Zusammenfassung zentraler Eckpunkte der Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen „G".

Die Betriebsvereinbarung beinhaltet für die Beschäftigten mit Zeitvergütung (Mitarbeiter, deren vertraglich vereinbarter variabler Gehaltsanteil unter 10 % liegt) die Komponenten Gleitzeitkonto, Zusatzzeitbudget, Langzeitkonto und Zeitwertpapier.

Gleitzeitkonto

Die Mitarbeiter können ihren Arbeitsrhythmus im Rahmen betrieblicher Erfordernisse eigenverantwortlich bestimmen (im Normalfall zwischen 7°° und 20°°). Eine Kernzeit ist nicht vorgesehen.

Auf eine Stechuhr wird verzichtet. Die Mitarbeiter sind zu einer wahrheitsgetreuen Selbsterfassung der geleisteten Arbeitszeit mittels eines Softwaretools verpflichtet.

Der Dispositionsrahmen des Gleitzeitkontos beträgt +/- 60 Std. von der jeweils vertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Darüber hinausreichende Stunden werden täglich gekappt und verfallen ersatzlos. Eine paritätisch von Management und Betriebsrat besetzte Arbeitszeitkommission erhält jeden Monat eine Liste der Mitarbeiter, deren Konten gekappt wurden, und spricht die betreffenden Mitarbeiter und ihre Führungskräfte an. Mitarbeiter, die sich als beratungsresistent erweisen, werden bei Wiederholung und auf eigenen Wunsch auf eine „Egalliste" gesetzt und zukünftig nicht mehr angesprochen.

Zusatzzeitbudget

Das Gleitzeitkonto ist nicht für die Bewältigung von Überlastsituationen gedacht. Daher sollen die Mitarbeiter bei Bedarf frühzeitig Zusatzzeitbudgets (früher Mehrarbeit) beantragen.

Die geleisteten Zusatzzeitbudgets kann sich der Mitarbeiter auszahlen oder auf ein Langzeitkonto übertragen lassen.

Die Berechtigung der Zusatzzeitbudgets wird von der Arbeitszeitkommission geprüft. Außerdem kontrolliert sie, dass durch die Zusatzzeitbudgets nicht die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes verletzt werden.

Langzeitkonto

Das Langzeitkonto dient der Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit und bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, Zeit für individuelle Projekte anzusparen.

Gutschriften auf das Langzeitkonto können erfolgen aus:
- Stunden, die im Rahmen von Zusatzzeitbudgets nicht ausgezahlt wurden
- Entgeltbestandteilen, die in Zeit umgewandelt wurden
- Reisezeiten und längerfristigen auswärtigen Einsätzen

Das Langzeitkonto ist gegen Insolvenz gesichert.

Zeitwertpapier

Entgeltbestandteile werden in einen vom Unternehmen verwalteten Investmentfonds eingezahlt und sollen einen vorgezogenen Ruhestand finanzieren.

Diese Entgeltbestandteile stammen aus Sonderzahlungen, variablen Gehaltsbestandteilen oder der Umwandlung regulärer Entgeltanteile.

Eine verbindliche Vereinbarung zur Arbeitszeit kam im Unternehmen „G“ auch den Interessen der Unternehmensleitung entgegen.

> *„Im Prinzip hat vorher jeder gemacht, was er wollte. Immer häufiger kamen Mitarbeiter und reklamierten Mehrarbeit, die sie durch Freizeit ausgeglichen haben wollten. Das lief langsam aus dem Ruder. Es kam vereinzelt zu Gerichtsverfahren wegen angehäufter Überstunden. Die mussten dann von der Firma bezahlt werden, obwohl das Management den Verdacht hegte, dass diese Stunden nicht tatsächlich geleistet worden waren. Es haben Regeln gefehlt. Mit der Arbeitszeitregelung soll den Mitarbeitern ein hohes Maß an Freiheit erhalten bleiben, aber gleichzeitig soll zahlenmäßig nachvollziehbar sein, wann und wie viel gearbeitet wird. (...) Die Mitarbeiter, die beim Kunden sitzen, brauchen wir nicht zu kontrollieren. Die können nicht schummeln, weil ihre Arbeitsstunden in Rechnung gestellt und vom Kunden kontrolliert werden.“ (Personalleitung, Unternehmen „G“)*

Im Unternehmen „G“ konnte das Interesse des Managements an genaueren Informationen über den tatsächlichen Zeitbedarf und der Kontrolle des Zeiteinsatzes mit den

Interessen der Betriebsräte an verbindlichen Regeln zum Schutz vor Überlastung in einer Vereinbarung verknüpft werden. Halten sich die Mitarbeiter an die vorgeschriebenen Prozeduren, ist die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit gewährleistet. Darüber hinaus ermöglicht das Arbeitszeitkontenmodell die Realisierung persönlicher Projekte (z.B. Sabbaticals).

Die Betriebsvereinbarungen dienen in beiden Unternehmen dem Ziel, das individuelle Zeitmanagement der Beschäftigten im Rahmen der selbstorganisierten Arbeit zu flankieren und zu verbessern. Das Beispiel des Unternehmens „G“ macht deutlich, dass trotz einer differenzierteren und stringenteren Regelung persönliche Freiheiten erhalten bleiben, aber gleichzeitig ein wirkungsvoller Schutz vor überlangen Arbeitszeiten möglich ist. Im Unternehmen „B“ scheitert eine Konkretisierung der Arbeitszeitvereinbarungen aus zwei Gründen: Erstens erschwert das spezifische Anforderungsprofil eine klarere Definition der Arbeitszeit. Zweitens verfügt das Management mit der fakturierten Arbeitszeit bereits über einen ausreichenden Kontrollparameter und ist an weiteren Spezifizierungen nicht interessiert (vgl. Kapitel 1.3.2.1., Teil D). Es zeigte sich, dass das Interesse der Unternehmensleitung an einer verbindlichen Arbeitszeitvereinbarung von den jeweiligen Anforderungsprofilen und den daraus resultierenden Arbeitszeitanforderungen und Möglichkeiten der Leistungskontrolle (vgl. Kapitel 1.3.2., Teil D.) abhängt. In den beiden Unternehmen sind in den BVs Unterschiede bezüglich der Verbindlichkeit und Differenziertheit festzustellen, die sich aus den verschiedenen betrieblichen Anforderungen und den damit verknüpften Kontrollkonzepten eines „hochflexiblen Dienstleisters“ (Unternehmen „B“) und eines „Produktentwicklers“ (Unternehmen „G“) ableiten lassen.

3.3. „Institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis“

3.3.1. Charakteristische Regulierungspraktiken

Die Begriffswahl zeigt bereits, dass in diesem Muster kollektive Akteure (Gewerkschaften und Betriebsräte) einen zentralen Stellenwert einnehmen. Auch in dieser Regulierungspraxis wird das Beschäftigungsverhältnis im Arbeitsvertrag fixiert, aber die Beschäftigten haben im Vergleich zur „institutionell flankierten individuellen Regulierungspraxis“ geringere individuelle und informelle Aushandlungsspielräume. Ein dichtes Netz aus Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen bilden den (engen) Rahmen für die individuelle Aushandlung von Arbeitsbedingungen. Entgelt-Entgeltrahmen-, Arbeitszeit- und Manteltarifverträge bieten den Betriebsräten zahlreiche

Anknüpfungspunkte für ergänzende Betriebsvereinbarungen. Zudem schöpfen die Betriebsräte Mitbestimmungsrechte, die ihnen das BetrVG bietet, voll aus und praktizieren aus einer starken Position heraus ein Co-Management und gestalten die Arbeitsbedingungen maßgeblich mit. Sie begnügen sich nicht mit der Rolle des Dienstleisters, sondern vertreten selbstbewusst die (gesamte) Belegschaft (Stellvertreterprinzip) gegenüber der Unternehmensleitung. Diese erkennt die starke Stellung des Betriebsrates an und bezieht ihn in Entscheidungen der Unternehmensleitung weitgehend mit ein. Der formale institutionelle Rahmen dieser Regulierungspraxis entspricht weitgehend dem traditionellen Modell industrieller Beziehungen mit seiner dualen Struktur von gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung.

Durch das dichte Netz formaler Regulierungen ist der Rahmen für informelle und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten stark begrenzt zugunsten eines hohen Maßes an Sekundärmacht, das den Beschäftigten bei Interessenkonflikten mit der Unternehmensleitung Schutz bietet.

> *„Persönliche Zielvereinbarungen dürfen für tarifliche Mitarbeiter nur als `On-Top-Vereinbarung´ genutzt werden. Zielvereinbarungen sind beispielsweise als maßgebliche Entgeltparameter nach dem Metalltarifvertrag nicht zulässig.“ (Betriebsrat, Unternehmen „H“)*

Individuelle Vereinbarungen wie Zielvereinbarungen werden von den kollektiven Interessenvertretern nur unter Vorbehalt geduldet[161] oder ganz abgelehnt, da sie sich der Kontrolle des Betriebsrates entziehen. Dieser befürchtet, dass mit individuellen Zielvereinbarungen tarifliche und betriebliche Standards unterlaufen werden. Subjektive Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeitsbedingungen können die Beschäftigten daher nur im durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen vorgegebenen Rahmen wahrnehmen. Eine Ausnahme stellen die Außertariflichen Angestellten (AT) dar, die aufgrund ihres Status außerhalb des tariflichen Regelungswerkes stehen und daher auch in betrieblichen Vereinbarungen eine Sonderrolle einnehmen.

3.3.2. Regulierungskontext

Die Unternehmen „D“ und „H“, für die eine „institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis“ zutrifft, könnten auf den ersten Blick kaum gegensätzlicher sein. Beim

---

[161] Zielvereinbarungen (ZV) werden geduldet sofern keine tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen verletzt werden. Dies trifft häufig auf qualitative ZVs zu, die z.B. Qualifizierungsmaßnahmen zum Gegenstand haben. Quantitative ZVs, die eine bestimmte Leistung fixieren, werden für tarifliche Mitarbeiter abgelehnt.

Unternehmen „H“ handelt es sich um ein traditionsreiches Unternehmen der Metallindustrie, das bereits seit langer Zeit auch im Bereich der Biotechnologie aktiv ist. Die Biotechnologiesparte des Unternehmens „H“ hat in den letzten 15 Jahren stark expandiert und erwirtschaftet inzwischen die Hälfte des Umsatzes im Konzern. Die Sparte ist mittlerweile an einem eigenen Standort zusammengefasst, auf den sich diese Untersuchung bezieht. Etwa 700 Beschäftigte entwickeln und fertigen dort Halbfertig- und Fertigprodukte, die eine breite Anwendung finden[162]. Die wirtschaftliche Zukunft ist vielversprechend und die Biotechnologiesparte wird im Konzern zunehmend zum Kerngeschäft.

Das Unternehmen „D“ ist ein IT-Dienstleister und mit etwa 150 Mitarbeitern deutlich kleiner als „H“. Der Ursprung des Unternehmens reicht in die frühen Jahre der IT-Technologie zurück. Zunächst als Landesamt gegründet, war es für Entwicklung, Betrieb und Betreuung der IT-Infrastruktur im öffentlichen Dienst des Bundeslandes zuständig. In den 1990er Jahren wurde das Unternehmen zunächst zum Eigenbetrieb des Landes umstrukturiert und im Jahr 2000 als Gemeinschaftsunternehmen des Landes und eines großen IT-Dienstleisters endgültig privatisiert und in eine GmbH umgewandelt. Als kleine Tochter eines großen IT-Dienstleisters liegt das Kerngeschäft weiterhin im öffentlichen Sektor. Allerdings erhält die Firma nicht mehr automatisch die Aufträge aus der örtlichen Landesverwaltung, sondern muss sich den Wettbewerbsbedingungen eines bundesweiten Marktes stellen.

> *„Mit der Privatisierung wurde der Druck noch mal größer, da jetzt immer die Gefahr der Insolvenz droht. Zumal die Auftragslage derzeit nicht gut aussieht. Die öffentlichen Auftraggeber halten sich aus Geldmangel zurück.“ (Personalleitung, Unternehmen „D“)*

Während die Entwicklung des Unternehmens „H“ vor allem durch sukzessiven Strukturwandel zugunsten der Biotechnologiesparte und wirtschaftliche Kontinuität gekennzeichnet ist, haben sich die Marktbedingungen für das Unternehmen „D“ erheblich verändert. Sie verlangen von Unternehmensleitung und Beschäftigten eine stärkere Orientierung auf Wirtschaftlichkeit und Flexibilität.

Gemeinsam ist beiden Unternehmen hingegen die historisch gewachsene Regelungskultur, die sich auf ihre Wurzeln in der Industrie und im Öffentlichen Dienst zurückführen lässt. In beiden Unternehmen haben Gewerkschaften und Betriebsräte eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Allerdings lässt sich bei den Beschäf-

---

[162] Die Produkte von „H“ sind in medizinischen Labors ebenso wie in der industriellen Fertigung von Großunternehmen anzutreffen.

tigten entsprechend den jeweiligen wirtschaftlichen Zukunftsperspektiven eine differente Haltung gegenüber kollektiven Interessenvertretern feststellen.

Im prosperierenden Unternehmen „H“ werden bis zum heutigen Tag die kollektiven Interessenvertretungsstrukturen vor allem von den gewerblichen Mitarbeitern geprägt, die auch in der Biotechnologiesparte den Großteil der Belegschaft ausmachen[163]. Für die Hochqualifizierten in der Biotechnologiesparte, auf die sich die Untersuchung konzentriert, sind kollektive Interessenvertreter dagegen nachrangig.

> *„Ich kann die meisten Sachen mit meinem Vorgesetzten persönlich aushandeln. Das kann aber nicht jeder, deshalb ist der Betriebsrat nicht unwichtig. Der Betriebsrat ist immer eine Möglichkeit, wenn man selber nicht weiter kommt.“*
> *(Mitarbeiter B. 25)*

Der Schutzmechanismus der kollektivvertraglichen Vereinbarungen wird allerdings von den hochqualifizierten Interviewpartnern im Biotechnologiebereich des Unternehmen „H“ kaum wahrgenommen. Stattdessen empfinden sie das dichte Netz formaler Regulierungen als Einschränkung, wenn es mit ihren individuellen Gestaltungsansprüchen kollidiert.

> *„Ich wünsche mir, dass gerade die Arbeitszeitregelungen nicht so starr gestaltet werden. Die Leute können aufgrund unterschiedlicher Bedingungen und Anforderungen nicht über einen Kamm geschoren werden. Das muss flexibel gehandhabt werden. 35 Stunden sind in meinem Bereich nicht realistisch.“ (Mitarbeiter B. 27)*

Vor dem Hintergrund einer prosperierenden Sparte und guter persönlicher Entwicklungsperspektiven haben die Mitarbeiter nur geringe Schutzbedürfnisse vor sozialen und wirtschaftlichen Härten. Im Gegensatz zu den gewerblichen Mitarbeitern lehnen die Hochqualifizierten den Stellvertreteranspruch der kollektiven Interessenvertreter kategorisch ab.

Im Unternehmen „D“ haben Gewerkschaft und Betriebsrat die Privatisierung aktiv mitgestaltet und den Prozess durch einen Übergangstarifvertrag für die Belegschaft sozialverträglich abgefedert. Die überwiegend betrieblich qualifizierten Seiteneinsteiger[164] rechnen sich aufgrund fehlender formaler Bildungsabschlüsse schlechte Chancen auf

---

163 Biotechnologie- und Metallsparte des Unternehmens werden am Standort in zwei räumlich voneinander getrennten Werken betrieben, bilden aber rechtlich ein gemeinsames Unternehmen mit einem Betriebsrat. Die etwa gleichgroßen Unternehmensteile sind aber nicht entsprechend im Betriebsrat vertreten. Die Biotechnologiesparte ist mit drei von insgesamt 17 Betriebsräten deutlich unterrepräsentiert. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Biotechnologiesparte liegt ebenfalls deutlich unter dem der Metallsparte.

164 Im Unternehmen „D“ war häufig der Typ Arbeitnehmer anzutreffen, der sich nach seiner beruflichen Ausbildung, z.B. zum Fernmeldetechniker, innerbetrieblich für die Tätigkeit in den unterschiedlichsten Feldern der IT-Technologie weiterqualifiziert hat.

dem Arbeitsmarkt aus. Eine tarifliche Vereinbarung, die ihre Beschäftigung sichert[165], war daher eine wichtige Voraussetzung, um die Akzeptanz der Mitarbeiter für den Privatisierungskurs zu erhalten. Die Beschäftigten sehen sich allerdings mit der Privatisierung zunehmendem Leistungsdruck und steigenden Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen ausgesetzt.

> *„Wir bearbeiten zunehmend überregionale Projekte. Das führt dazu, dass Mitarbeiter verstärkt auch außerhalb tätig sein müssen. Das bereitet denen Schwierigkeiten, da sie zuvor gewohnt waren, fast ausschließlich vor Ort zu arbeiten, da die Aufträge direkt von der Stadt kamen. Die Stadt vergibt aus Geldmangel kaum noch Aufträge." (Betriebsrat, Unternehmen „D")*

Sowohl Gewerkschaften, als auch Betriebsräte haben für die Beschäftigten – insbesondere in ihrer neuen, ungewohnten Situation – eine hohe Relevanz und sind als Vertreter von der gesamten Belegschaft anerkannt. Tarifliche und betriebliche Vereinbarungen werden als Schutz vor Überlastungen und als Bastion gegen negativ bewertete Veränderungen verstanden.

Für das Management bedeutet speziell der Übergangstarifvertrag eine Einschränkung in der Personalentwicklung, da eine Verjüngung der Belegschaft nur bei (einem derzeit unrealistischen) Wachstum möglich wäre. Die Bereitschaft der Beschäftigten zur Mobilität (Dienstreisen) ist zudem weniger ausgeprägt als bei Konkurrenten. Aus Managementsicht ergibt sich daraus ein Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen.

Die kollektive Interessenvertretungsstruktur ist in beiden Unternehmen historisch gewachsen und steht weiterhin auf soliden Grundpfeilern. Die Stabilität der kollektiven Institutionen wird derzeit im Unternehmen „D" von einer insgesamt verunsicherten Belegschaft und im Unternehmen „H" von der Mehrheit der gewerblichen Mitarbeiter gesichert. Dennoch gerät das dichte Regelwerk von zwei Seiten unter Anpassungsdruck. Im Unternehmen „H" sind es die hochqualifizierten Beschäftigten, die sich aus einer Minderheitenposition heraus gegen eine „Bevormundung" durch kollektive Regeln und Institutionen wehren. Im Unternehmen „D" hingegen wird das kollektivvertragliche Regelwerk aufgrund ökonomischer Bedenken des Managements zumindest partiell in Frage stellt. Die Grenzziehung durch kollektive Institutionen und Vereinbarungen wird daher von den hochqualifizierten Beschäftigten im Unternehmen „H" als Einschränkung und im Unternehmen „D" als Schutz empfunden. Unabhängig von den unterschied-

---

[165] Der Übergangstarifvertrag soll die Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes, die in die GmbH gewechselt sind, vor Entlassung schützen. Bei Insolvenz des privatisierten Unternehmens hat sich das Land verpflichtet, die Beschäftigten zu übernehmen. Allerdings ist keine gleichwertige Tätigkeit garantiert.

lichen Motiven, lässt sich das gängige Verfahren treffend als „institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis“ bezeichnen.

3.3.3. Kontrollierte Flexibilität und begrenzte Arbeitszeitdauer durch tarifliche und betriebliche Vereinbarungen

In beiden Unternehmen spiegelt sich die Dichte der kollektivvertraglichen Vereinbarungen besonders deutlich in der ausdifferenzierten Arbeitszeitregelung wider.

Tariflichvertraglich ist im Unternehmen „D“ die Arbeitszeitdauer auf 38,5 Stunden[166] und im Unternehmen „H“ auf 35 Stunden[167] pro Woche festgelegt.

Betriebliche Vereinbarungen erlauben den Beschäftigten eine flexible Gestaltung der Lage und Verteilung der Arbeitszeiten, die in Zeitkonten verwaltet werden. In beiden Unternehmen können die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit flexibel innerhalb der definierten Betriebszeit (6:00 – 19:00) gestalten. Im Unternehmen „D“ erlaubt das Zeitkonto einen Übertrag von -10 / +20 Stunden in den Folgemonat. Im Unternehmen „H“ ist der Rahmen des Arbeitszeitkontos weiter gefasst. Hier können monatlich + / - 50 Stunden in den Folgemonat übertragen werden. Für einen begrenzten Zeitraum von maximal sechs Monaten darf das übertragene Zeitvolumen auf + / - 100 Stunden aufgestockt werden[168]. Die Mitarbeiter können in Absprache mit ihrem Vorgesetzten zweimal im Monat einen Tag frei nehmen, um ihr Zeitkonto auszugleichen.

Die Arbeitszeit wird in beiden Unternehmen systematisch erfasst und dokumentiert. Zeiterfassung und Kontoverwaltung ermöglichen dem Betriebsrat, seine Mitbestimmungsrechte uneingeschränkt wahrzunehmen und die Einhaltung der tariflichen Arbeitszeit zu kontrollieren. Zustimmungspflichtige Überstunden lassen sich so leichter identifizieren und unterbinden.

Für die Gruppe der „Außertariflichen“ (AT) Angestellten[169] im Unternehmen „H“ gelten die tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen nicht. Die AT-Angestellten haben

---

166 Entsprechend dem Tarifvertrag im Öffentlichen Dienst zum Untersuchungszeitpunkt.

167 Entsprechend dem Tarifvertrag zur 35-Stunden-Woche in der Metall- und Elektroindustrie. Dieser Tarifvertrag erlaubt Abweichungen für max. 18 % der tariflichen Mitarbeiter. Für diese kann eine Arbeitszeit von bis zu 40 Stunden pro Woche vereinbart werden. Das Einkommen erhöht sich dementsprechend.

168 Der Betriebsrat ist beim Überschreiten der Grenzen von + / - 50 Stunden gesondert zu informieren, damit er die Einhaltung der Ausgleichsfrist von sechs Monaten überprüfen kann.

169 In der untersuchten Sparte der Biotechnologie bei „H“ sind etwa ¼ der Mitarbeiter AT-Angestellte. Das mit AT-Angestellten individuell ausgehandelte Gehalt muss über der höchsten tariflichen

arbeitsvertraglich die 40-Stunden-Woche und Vertrauensarbeitszeit (VAZ) vereinbart. Auf Wunsch können sie aber an der elektronischen Zeiterfassung teilnehmen.

Bei den hochqualifizierten Beschäftigten in der Forschung und Entwicklung des Unternehmens „H“ stoßen die tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen zur Arbeitszeit auf Widerspruch. Die Beschäftigten lehnen vor allem die tarifvertraglich vereinbarte 35-Stunden-Woche als zu engen Zeitrahmen ab. Sie sehen sich einerseits durch die tariflich begrenzte Arbeitszeit in ihrer Entfaltung eingeschränkt und wollen andererseits das höhere Einkommen, das sie mit einer 40-Stunden-Woche erzielen könnten, mitnehmen[170].

Auch bei der Gestaltung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit wünschen sich die hochqualifizierten Mitarbeiter möglichst wenig Reglementierung. Vertrauensarbeitszeit entspricht weitgehend ihrem Ideal. Ihre individuellen Interessen geraten dabei in Gegensatz zu den Absichten des Betriebsrates, durch Transparenz Mehrarbeit im Ansatz zu unterbinden.

> *„Meiner Meinung nach ist das eigentlich keine Vertrauensarbeitszeit, sondern angeordnete Mehrarbeit ohne Bezahlung. Das kontrolliert keiner, da guckt keiner hin, keiner schreibt was auf und die kommen und gehen wann die wollen, völlig ungeregelt. Manche kommen damit klar, aber andere wiederum nicht.“ (Betriebsrat, Unternehmen „H“)*

Auf eine elektronische Zeiterfassung wollen einige der befragten Befürworter von Vertrauensarbeitszeit allerdings nicht verzichten. Sie nutzen eine Option in der Vereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit, die ihnen ermöglicht, freiwillig an der elektronischen Zeiterfassung teilzunehmen, um ihre Arbeitszeiten besser selbst kontrollieren und in potentiellen Konfliktfällen auch belegen zu können[171].

3.4. Zusammenfassung

Die beobachteten drei Regulierungsmuster veranschaulichen in ihrer Gesamtheit (vgl. Abb. 13), dass Betriebsräte für die Regulierungspraxis von Unternehmen mit hoch-

---

Gehaltsgruppe liegen, die auf 40 Std. hochgerechnet ist. AT beginnt daher bei einem Einkommen von ca. 80.000.-€ p.a..

170 Das tariflich auf 18% limitierte Kontingent an 40-Stunden-Verträgen ist erschöpft. Gleichzeitig zeigt der Arbeitgeber wenig Bereitschaft, mit allen Interessierten 40-Stunden-Verträge auf der Basis von AT-Arbeitsverträgen abzuschließen, da sie mit höheren Kosten verbunden wären.

171 Laut A. Hoff (2002) ist das zentrale Merkmal der Vertrauensarbeitszeit der Verzicht auf die Zeiterfassung. Die Möglichkeit, freiwillig an der Zeiterfassung teilzunehmen, bedeutet demnach eine Demontage des Konzeptes Vertrauensarbeitszeit im Unternehmen „H“.

qualifizierten Beschäftigten an Bedeutung gewinnen, wenn mit der Veränderung wirtschaftlicher, struktureller und organisatorischer Rahmenbedingungen Interessengegensätze offensichtlich werden und gleichzeitig individuelle/informelle Partizipationsstrukturen erodieren.

In den Unternehmen „B“ und „G“ („institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis) lässt sich diese Entwicklung besonders gut verfolgen. Die zunehmende Komplexität der Unternehmen, die verschärften Wettbewerbsbedingungen sowie eine Formalisierung und Ausdifferenzierung der Arbeitsorganisation haben die Gründung von Betriebsräten und deren Akzeptanz in der Belegschaft gefördert. Die Betriebsräte kompensieren dort verlorengegangene individuelle und informelle Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten. Da die Beschäftigten die Bevormundung durch den Betriebsrat ablehnen, nimmt er die Rolle eines Dienstleisters ein, der durch Information, Beratung und Rahmenvereinbarungen individuelles Interessenhandeln flankiert.

In den Unternehmen „H“ und „D“ haben kollektive Akteure (Gewerkschaften und Betriebsräte) eine lange Tradition. Das hier vorgefundene Regulierungsmuster „institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis“ weist ein besonders enges Netz formaler Regulierungen auf und gibt einer individuellen und informellen Gestaltung der Arbeitsbedingungen einen engen Rahmen vor. Bei genauerer Betrachtung hat diese Regulierungspraxis aber nur im Unternehmen „D“ Rückhalt in der Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten. Hier werden im Rahmen der Privatisierung des Unternehmens Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen als Begrenzung individueller Risiken, insbesondere des Arbeitsplatzverlustes, begriffen. Im Unternehmen „H“ wird vor dem Hintergrund einer kontinuierlichen wirtschaftlichen Entwicklung und guten Beschäftigungsperspektiven eine starke Reglementierung von den Hochqualifizierten als Einschränkung abgelehnt. Hier wünschen sich die Befragten deutlich größere individuelle Handlungsspielräume, ohne die Institution Betriebsrat deshalb gänzlich in Frage zu stellen.

Auch in den KMUs (Unternehmen „A“, „C“, „E“ und „F“), in denen aufgrund einer übersichtlichen und transparenten Unternehmensstruktur sowie engen persönlichen Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern eine „individuelle Regulierungspraxis“ Bestand hat, erkennen Beschäftigte die Grenzen ihrer informellen und individuellen Beteiligungsmöglichkeiten. Hier ist ebenfalls zu beobachten, dass Leistungsvorgaben und zunehmende Formalisierung der Arbeitsprozesse die individuellen Gestaltungsspielräume eingeschränkt haben. Die Gründung eines Betriebsrates wird in das Kalkül der Beschäftigten als Ultima ratio einbezogen, wenn Unternehmensleitungen an ihnen vorbei und ohne Not eine Geschäftspolitik betreiben, die einseitig zu ihren Lasten geht.

Abb. 13: Regulierungsmuster im Untersuchungssample

	Individuelle Regulierungspraxis	Institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis	Institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis
Unternehmen	„A“, „C“, „F“ und „E“.	„B“ und „G“.	„D“ und „H“.
Prägende Merkmale der Unternehmen	Übersichtliche KMU mit 100-250 Mitarbeitern und weitgehend intakten informellen Strukturen. Ganzheitlicher Zuschnitt der Arbeitsaufgaben. Mit Wettbewerbsdruck und Wachstum Formalisierung der Arbeitsorganisation.	Größere Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern. Verschärfter Wettbewerb, komplexe und anonyme Unternehmensstrukturen, zunehmende Formalisierung der Arbeitsorganisation mit Trend zur „Industrialisierung“ der Wissensarbeit. Individuelle und informelle Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen teilweise erodiert.	Unternehmen mit Wurzeln im traditionellen Regelungsmilieu des Industrie- bzw. Dienstleistungssektor. Im Unternehmen „D“ geht Privatisierung mit verschärftem Wettbewerbsdruck einher. Unternehmen „H“ mit vielversprechenden wirtschaftlichen Entwicklungspotentialen
Regulierungsformen	Arbeitsvertrag (AV) und Individuelle/informelle Aushandlungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen durch Planungsbeteiligung.	AV, Betriebsvereinbarung (BV) und beschränkte individuelle/ informelle Aushandlungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen. Eingeschränkte individuelle/ informelle Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten werden durch Betriebsrat kompensiert (optional).	Formale Regulierungsebene: AV, BV und Tarifvertrag. Individuelle Handlungsspielräume im klar definierten Rahmen.
Regulierungspräferenzen	Beschäftigte: Individuelles Interessenhandeln; Betriebsrat als Ultima ratio. Management: Betriebsrat nicht erwünscht.	Beschäftigte: Individuelles Interessenhandeln; Betriebsrat als Unterstützung, Beratung und Informationsquelle. Stellvertreterrolle wird abgelehnt. Management: Rolle des Betriebsrates als Ansprechpartner und Vermittler gewünscht. Mitbestimmung nicht erwünscht	Beschäftigte: Starke Reglementierung bietet Schutz („D“). Reglementierung wird als Einschränkung/ Bevormundung empfunden(„H“) und Stellvertreterrolle des Betriebsrates wird abgelehnt. Management: Nach Konflikten Rolle des Betriebsrates als Co-Manager akzeptiert.
Arbeitszeitregelung	Arbeitszeitdauer im AV geregelt. Keine Zeiterfassung und Regelungen zur Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Hohe Freiheitsgrade in der Arbeitszeitgestaltung gehen einher mit langen Arbeitszeiten.	Arbeitszeit durch AV und BV geregelt. Große individuelle Spielräume. Wahrheitsgetreue Selbstdokumentation der Arbeitszeiten. Arbeitszeitregelung verbessert die Möglichkeiten des Freizeitausgleichs und bietet Schutz vor überlangen Arbeitszeiten.	AZ durch Tarifvertrag und BV geregelt. Elektronische Zeiterfassung. Einhaltung wird durch Betriebsrat konsequent kontrolliert. Arbeitszeitvereinbarungen geraten in Widerspruch zu den Arbeitsanforderungen („D“) und Entfaltungswünschen der Mitarbeiter („H“).

Es zeigt sich auch, dass Betriebsräte nicht nur für Beschäftigte zunehmend relevant werden, wenn verlorengegangene individuelle Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten kompensiert werden sollen. Auch beim Management wächst das Interesse an einem repräsentativen Ansprechpartner im Unternehmen, wenn Distanz und Interessengegensätze zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern die Transformation von Arbeitskraft in ein adäquates Arbeitsergebnis empfindlich stören. Um eine Misstrauenskultur zu vermeiden oder zu überwinden, ist auch aus Managementsicht eine Institution, die von der Belegschaft anerkannt ist und als Vermittler und Korrektiv eine kooperative Konfliktverarbeitung ermöglicht, hilfreich. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates werden von den Unternehmensleitungen allerdings als Einschränkung ihrer unternehmerischen Verfügungsgewalt kritisch gesehen.

Die unterschiedlichen Formen der Arbeitszeitregelung spiegeln die jeweiligen Regulierungspraktiken wider. In den Unternehmen mit einer „individuellen Regulierungspraxis“ fehlen – über das Arbeitszeitgesetz hinausreichende – kollektive betriebliche Arbeitzeitvereinbarungen völlig. Neben Termin- und Erfolgsdruck ist insbesondere das Fehlen verbindlicher Ausgleichsmöglichkeiten für längere durchschnittliche Arbeitszeiten verantwortlich. Es liegt einzig und allein beim Individuum, eine Belastung durch überlange und ungünstige Arbeitszeiten abzuwenden. Auch die Verantwortung für die Einhaltung der Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes wird den Mitarbeitern übertragen. Die langen durchschnittlichen Arbeitszeiten zeigen, dass den Beschäftigten ein den subjektiven Interessen angemessenes Zeitmanagement vielfach nicht gelingt (vgl. Kapitel 2.1.4.1., Teil D: Als ideale Arbeitszeitdauer wurde die Einhaltung der vertraglich vereinbarten 40-Stunden-Woche bezeichnet).

Je dichter das Regelungs- und Kontrollnetz ausfällt, desto zuverlässiger werden die vertraglichen Arbeitszeiten eingehalten. In den Unternehmen „D“ und „H“ wird durch die systematische Erfassung die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeit kontrollier- und reklamierbar. Die Arbeitszeitregelung bietet Schutz vor einem „Arbeiten ohne Ende“ infolge von Termin- und Erfolgsdruck. Die tatsächliche Arbeitszeitdauer entspricht in den beiden Unternehmen den vertraglich vereinbarten Zeiten. Eine Kontrolle der Arbeitszeitdauer wie sie die Arbeitszeitregelung im Rahmen dieser „institutionell begrenzten individuellen Regulierungspraxis“ beinhaltet, wird von den meisten befragten Beschäftigten dennoch weitgehend abgelehnt. Sie nehmen die tariflich begrenzte Arbeitszeitdauer als Einschränkung wahr, die eine Entfaltung in der Arbeit behindert. Die im Muster „institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis“ kollektiv vereinbarten Arbeitszeitregelungen lassen ein größeres Maß individueller Freiheiten zu und bieten gleichzeitig einen Rahmen zur Unterstützung individuellen Zeitmanagements, der als Schutz vor Überlastung und für die gewünschte Einhaltung der vertraglich Zeiten genutzt werden kann. Diese Regulierungspraxis ermöglicht insbesondere den Beschäf-

tigten im Unternehmen „G“, ihre vertraglich vereinbarten Zeiten einzuhalten. Die Arbeitszeitvereinbarung wurde dort von den Befragten ausdrücklich begrüßt.

Es wird auch deutlich, dass sich die unterschiedlichen Anforderungsprofile in den Regulierungspraktiken niederschlagen und für differente Arbeitszeitrealitäten mitverantwortlich sind. Das Anforderungsprofil des Produktentwicklers erleichtert eine Erfassung und Verwaltung der Arbeitszeiten im Rahmen eines Kontenmodells, das die Möglichkeiten der Mitarbeiter, ihre vertraglichen Arbeitszeiten einzuhalten, verbessert. Die Dokumentation der Arbeitszeit kommt auch dem Management entgegen, das (vor allem in komplexen Unternehmen) an einer Kontrolle der geleisteten Arbeitszeiten interessiert ist. Beim „hochflexiblen Dienstleister“ besteht hingegen in den Bereichen mit einer „kundenabhängigen flexiblen Arbeitszeit“ eine Grauzone zwischen fakturierter und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit. Während die fakturierten Arbeitszeiten dokumentiert werden und eine aus Managementsicht sinnvolle Arbeitszeitkontrolle ermöglichen, bleiben die Zeiten, die von den Mitarbeitern zusätzlich aufgewendet werden müssen, weitgehend im Dunkeln. Hier ist eine genauere Definition der Arbeitszeit nötig, um deren Einhaltung auch kontrollieren zu können. Daran zeigt das Management in den untersuchten Firmen allerdings wenig Interesse.

E. Fazit

Ausgangspunkt dieser Untersuchung ist die Annahme, dass Unternehmen, die in einem besonderen Maße durch Wissens- und Dienstleistungsarbeit geprägt sind, eine Vorbildfunktion im Wandel der Arbeitsregulierung und insbesondere bei der Gestaltung und Regulierung von Arbeitszeiten, zukommt. Die untersuchten High-Tech-Unternehmen der IT- und Biotechnologiebranche, die auf eine vergleichsweise kurze, aber inzwischen durchaus bewegte Geschichte zurückblicken können, sind besonders geeignet, die Herausbildung neuer Regulierungspraktiken, neuer Grenzziehungen und neuartiger institutioneller Strukturierungen zu beobachten.

1. Entgrenzung der Arbeitszeit und neue Grenzziehungen

1.1. Arbeitszeit: Ein erodierender Regulierungsgegenstand?

Die Arbeitsanforderungen in den untersuchten Unternehmen scheinen kaum noch mit traditionellen Arbeitszeitregulierungen – verbindlichen Vereinbarungen zur Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, die gleichzeitig die Dokumentation und Kontrolle vorsehen – kompatibel zu sein. Die großen Anteile an Wissensarbeit und die Anforderungen an die zeitliche Flexibilität verlangen nach einem hohen Maß an Selbstorganisation und Selbststeuerung der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter, das sich kaum in ein zentral vorgegebenes Zeitkorsett pressen lässt. Weder Management noch Beschäftigte melden daher ein Interesse an einem starren bzw. in allen Einzelheiten verbindlich regulierten Arbeitszeitmodell an.

Obwohl die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeiten weitgehend den Beschäftigten überlassen wird, eröffnet ihnen die Selbstorganisation nicht zwangsläufig größere persönliche Freiheiten. Die Arbeitszeiten sind durch spezifische Anforderungen im jeweiligen Tätigkeitsfeld vorstrukturiert, die sich dem Einfluss der Beschäftigten weitgehend entziehen. Die Lage und Verteilung der Arbeitszeit wird durch Kundenwünsche und Projekterfordernisse dominiert. Die Dauer der Arbeitszeit liegt häufig deutlich höher als vertraglich vereinbart, da der erfolgreiche Projektabschluss Priorität hat. Neben der Lage und Verteilung wird auch die Dauer der Arbeitszeit zu einer abhängigen Variablen und macht einer stärkeren Fixierung auf das Arbeitsergebnis Platz. Kundenzufriedenheit und definierte Meilensteine, die einen erfolgreichen Verlauf und Abschluss

der Projekte markieren, werden zu wichtigen Leistungsparametern, an denen sich die Beschäftigten messen lassen müssen.

Dieser Trend kann insbesondere im Zusammenhang mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit und Zielvereinbarungen in den letzten Jahren als eine Verlagerung von der Arbeitszeitkontrolle zu einer Ergebniskontrolle – von einer direkten zu einer indirekten Steuerung – beschrieben werden (Böhm u.a., 2004; Haipeter u.a., 2002; Glißmann/Peters, 2001). Mit einer Verlagerung von der Arbeitszeit- zur Ergebniskontrolle wird zudem eine Entwicklung verbunden, in der die Arbeit schrittweise ihr Zeitmaß verliert (Sauer 2004a; 2004b).

Im Untersuchungssample ist ein Verzicht auf die systematische Dokumentation und Kontrolle der Arbeitszeit in der Mehrzahl der Unternehmen nachzuvollziehen. Gleichzeitig werden vom Management definierte Ziele vorgeben. Diese werden zwar mit den Fachverantwortlichen koordiniert, aber diese Abstimmungsprozesse sollen primär die technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit sicher stellen und haben nicht den Charakter von Zielvereinbarungen. Zielvereinbarungen sind in den untersuchten Unternehmen zwar durchgängig üblich und werden als Instrumente zur Mitarbeiterführung eingesetzt. Sie beinhalteten allerdings überwiegend qualitative Ziele, wie Qualifizierung, Betreuung neuer Mitarbeiter und Kundenfreundlichkeit.

Die Arbeitszeit- und Leistungspolitik in den untersuchten Unternehmen ist stark ergebnisorientiert. Die Schlussfolgerung, dass die Zeit, als Maß der Arbeit und ihrer Bewertung, ihre Bedeutung verliert (Sauer 2004a: 13ff), lassen die Ergebnisse dieser Studie nicht zu. Wo sich in der Arbeit entsprechende Messpunkte bieten (das trifft im besondern Maße für die „hochflexiblen Dienstleister“ zu), werden statt der realen Arbeitszeiten die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive produktiven Arbeitszeiten erfasst, d.h. die fakturierbaren Zeiten, die für das Betriebsergebnis entscheidend sind. Dort wo sich weniger verlässliche Messpunkte in der Arbeitsaufgabe ergeben (das trifft im besondern Maße für die „Produktentwickler“ zu), ist parallel zur Ergebniskontrolle eine diskrete Überprüfung des Arbeitszeitverhaltens der Mitarbeiter durch das Management zu beobachten. Bei einem „Produktentwickler“, dem Unternehmen „G“, ist sogar eine von Management und Betriebsrat gemeinsam initiierte Formalisierung der Arbeitszeitregulierung zu beobachten. Eine informelle Kontrolle des Arbeitszeitverhaltens durch die Unternehmensleitung ist in dem stark gewachsenen Unternehmen nicht (mehr) möglich. In Folge dieser Entwicklung ist auch das Interesse des Managements, die Arbeitszeiten und deren Verteilung auf die jeweiligen Projekte auch mittels formaler Regulierungen und Instrumente zu überblicken und so die Zeit-Leistungsperformance der einzelnen Mitarbeiter bzw. des Projektteams zu überprüfen, gewachsen.

Es zeigt sich, dass auf Managementseite sehr wohl ein Interesse besteht, das Arbeitsergebnis in Relation zur Arbeitszeit zu sehen. Gerade mit der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen wächst das Interesse des Managements Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und mögliche Leistungsreserven ihrer Mitarbeiter aufzudecken. Insbesondere beim „hochflexiblen Dienstleister“ wird allerdings häufig eine Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Arbeitszeit, d.h. die Zeit, die Mitarbeitern für ihre Arbeit insgesamt brauchen, und der erfassten fakturierten Arbeitszeit deutlich. Die Arbeit verliert nicht ihr Zeitmaß, aber die Arbeitszeit bewegt sich aus Beschäftigtenperspektive häufig in einer Grauzone, da nicht abschließend geklärt, welche Zeiten als Arbeitszeit gelten und welche Zeiten nicht.

1.2. Subjektive Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld betrieblicher Anforderungen, Selbstverwirklichung in der Arbeit und familiärer Verpflichtungen.

Hier ist zu unterscheiden zwischen den von den Beschäftigten als ideal bezeichneten Arbeitszeiten und ihrer Arbeitszeitrealität. Die idealen Arbeitszeiten, ginge es nach den Wünschen der Beschäftigten, lägen zwischen 9 und 17 Uhr auf fünf Werktage verteilt. Die Wochenarbeitszeit sollte 40 Stunden betragen und das Wochenende frei bleiben. Die tatsächlichen Arbeitszeiten weichen zum Teil erheblich von diesen Vorstellungen ab. Dennoch ist in den untersuchten Unternehmen, anders als zunächst vermutet, kein verschärfter Interessenkonflikt bei der Arbeitszeitgestaltung zu beobachten.

Die Arbeitnehmer machen für ungünstige und überlange Arbeitszeiten häufig nicht das beschäftigende Unternehmen, sondern den Markt (Kunde) verantwortlich. Sie akzeptieren flexible Arbeitszeitanforderungen und Mehrarbeit daher als weitgehend unabänderlich und individuelle Arbeitszeitwünsche, die im Widerspruch zu betrieblichen Anforderungen stehen, schätzen sie als unrealistisch ein. Um den Wunsch nach verlässlicheren Arbeitszeiten zu realisieren, wird eher ein Arbeitsplatzwechsel erwogen, als dass der Versuch unternommen würde, hochflexible und entgrenzte Anforderungen abzuwehren.

Die hochqualifizierten Beschäftigten betrachten die Erwerbsarbeit nicht nur als Mittel der Existenzsicherung, sondern gleichzeitig als Entfaltungsmöglichkeit individueller Fähigkeiten. Die Identifikation mit der Aufgabe geht einher mit einer hohen Motivation, in deren Folge die Bereitschaft, Verantwortung für den Gesamtprozess zu übernehmen, groß ist. Trotz Terminvorgaben durch Management oder Kunden, werden lange Arbeitszeiten von den Mitarbeitern oft als selbstverschuldet betrachtet, da die Gestaltung der Arbeitszeit in ihrer Verantwortung liegt. Sie reklamieren in der Mehrheit keinen

finanziellen oder zeitlichen Ausgleich für Mehrarbeit. Die Gestaltung der Arbeitszeit wird nicht nur von Terminvorgaben und Kundenanforderungen determiniert. Sie wird auch von ihren Ambitionen geleitet, sich langfristig interessante und anspruchsvolle Aufgaben zu sichern. Um in attraktiven Projekten mitarbeiten zu können, zeigen die Beschäftigten ein besonders großes Engagement, das häufig in lange Arbeitszeiten mündet. Eine Beschränkung ihres zeitlichen Dispositionsrahmens empfinden sie in dieser Situation als Einschränkung ihrer Entfaltungsmöglichkeiten. Verlieren die Mitarbeiter ihren Spaß an der Arbeit, weil ihre Leistung nicht anerkannt wird und die Identifikation mit Aufgabe und Unternehmen leidet, werden lange Arbeitszeiten hingegen als Belastung und ernstes Problem wahrgenommen.

Deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede sind festzustellen, wenn familiäre mit beruflichen Zeitanforderungen vereinbart werden müssen. Während sich Frauen mit Kindern um kürzere und verlässliche Arbeitszeiten bemühen, um übernommene familiäre Pflichten mit ihrem Beruf zu vereinbaren, verfolgen Männer mit Kindern zumeist eine traditionelle familiäre Arbeitsteilung. Sie sehen ihre Hauptaufgabe in der Sicherung des Familieneinkommens. Die Zeitanforderungen, die sich aus ihrer Arbeit ergeben, haben Priorität gegenüber lebensweltlichen Ansprüchen. Lediglich in der zunehmenden Wochenend- und Feiertagsarbeit zeichnet sich auch für Männer zunehmend ein Vereinbarkeitsproblem ab, da das freie Wochenende bislang für familiäre Bezüge reserviert war. Selbstbestimmte Arbeitszeiten und Arbeitsautonomie haben bei Frauen mit Kindern eine andere Bedeutung als bei Männern und Frauen ohne Kinder. Ihre Ansprüche begründen sich vor allem aus arbeitsinhärenten und weniger aus lebensweltlichen Bedürfnissen. Autonomie und Selbstbestimmung der Arbeitszeit impliziert bei Frauen mit Kindern dagegen immer, die Arbeitszeit auch an den Zeitanforderungen der Familie ausrichten zu können.

Lange Arbeitszeiten und deren ungünstige Lage und Verteilung werden von den Mitarbeitern zwar häufig als Problem bezeichnet, dennoch ist die Arbeitszeit in den untersuchten Unternehmen nicht der zentrale Gegenstand eines Interessenkonflikts. Diese Befunde lassen sich mit den ambivalenten Arbeitszeitinteressen der Mitarbeiter erklären. Dem Interesse an deutlich kürzeren und verlässlichen Arbeitszeiten stehen eine starke Verinnerlichung betrieblicher Erfordernisse und subjektive Wünsche, sich zumindest partiell im Beruf selbst zu verwirklichen, entgegen. Ansprüche nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben werden lediglich von den befragten Frauen mit Kindern gestellt. Die (sich ergänzenden) geschlechtsspezifischen Strategien zur Bewältigung familiärer und beruflicher Pflichten verfestigen das derzeitige Arbeitszeitregime und verringern den Druck auf die Beteiligten, nach Arbeitszeitmodellen zu suchen, die allen Betroffenen eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeit und Familienleben ermöglichen.

1.3. Arbeitszeitpolitische Handlungsfelder

Die spezifischen Arbeitsanforderungen sowie die subjektiven Orientierungen und ambivalenten Arbeitszeitinteressen der Mitarbeiter erschweren eine verbindliche betriebliche Regulierung, die eine Einhaltung der vertraglich vereinbarten Dauer der Arbeitszeit kontrollierbar macht und die Berücksichtigung individueller Zeitwünsche bei der primär an betrieblichen Flexibilitätserfordernissen orientierten Lage und Verteilung der Arbeitszeiten garantiert. Zudem ist, solange aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bessere Kontrollmöglichkeiten zur Verfügung stehen, das Desinteresse des Managements an der Erfassung und Dokumentation der tatsächlichen Arbeitszeiten offensichtlich.

Die Ergebnisse der Studie belegen aber auch, dass lange Arbeitszeiten vor allem dort üblich sind, wo keine betrieblichen Arbeitszeitvereinbarungen existieren und Arbeitszeitgestaltung sowie Zeitkonflikte individuell bewältigt werden müssen. In den Unternehmen, in denen Dokumentation der geleisteten Arbeitszeiten und Modalitäten für einen Zeitausgleich für Mehrarbeit vorgegeben sind, gelingt es den Mitarbeitern offensichtlich besser, ihre vertraglichen Arbeitszeiten einzuhalten. Auf den Zusammenhang von langer Arbeitszeit und fehlender betrieblicher Arbeitszeitregulierung hat bereits Munz in ihrer Arbeitszeitstudie hingewiesen. Vor allem fehlende Ausgleichsmodalitäten für Mehrarbeit fördern bei selbst gesteuerten Arbeitszeiten eine Kultur der langen Arbeitszeiten und schränken somit die Zeitsouveränität der Mitarbeiter ein (Munz 2006: 484).

In den Betrieben, in denen Betriebsräte gegründet wurden, ist die Problematik erfasst und die Aushandlung einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit zur vorrangigen Aufgabe erklärt worden. In der betrieblichen Praxis eines untersuchten Unternehmens hat sich ein Arbeitszeitkontenmodell, dass die Selbstdokumentation der Zeiten sowie klar definierte Ober- und Untergrenzen des Zeitkontos vorgibt, besonders bewährt. Das Modell bietet den Mitarbeitern einen verlässlichen Rahmen zur Unterstützung eines individuellen Zeitmanagements. Die Erfassung der Zeiten und ihre Verwaltung in Arbeitszeitkonten soll keine Veränderung des Arbeitszeitverhaltens erzwingen, sondern als eine Art Frühwarnsystem für Grenzen der Arbeitskraftverausgabung sensibilisieren. Arbeitszeitprobleme der Mitarbeiter werden durch ihre Dokumentation der Arbeitszeiten transparent und werden von einer Arbeitszeitkommission, die paritätisch vom Betriebsrat und von der Personalleitung besetzt ist, angesprochen. Diese Regelung bietet den Beschäftigen somit wichtige Reflexionsräume. Das Arbeitszeitkontenmodell, das einerseits individuellen und betrieblichen Flexibilitätsanforderungen entgegenkommt und andererseits den Mitarbeitern bessere Möglichkeiten bietet die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten einzuhalten, zeigt, dass selbstgesteuerte Arbeitszeiten und

verbindliche Arbeitszeitregulierungen sich nicht gegenseitig ausschließen. Derartige Vereinbarungen zur Arbeitszeit sind daher wichtige arbeitszeitpolitische Instrumente im Bereich hochqualifizierter Arbeit und können einer Entgrenzung der Arbeitszeit entgegenwirken.

Es wurde bereits festgestellt, dass die Arbeit nicht ihr Zeitmaß verliert, aber aus der Perspektive der Beschäftigten häufig klärungsbedürftig ist, welche Zeiten als Arbeitszeit gelten und welche Zeiten nicht. Ein weiteres wichtiges arbeitszeitpolitisches Handlungsfeld zeichnet sich daher vor allem im Bereich des „hochflexiblen Dienstleisters“ ab. Die Fixierung des Managements auf die fakturierbaren Arbeitszeiten fördert die Entgrenzung der Arbeitszeit. Vor- und Nachbereitung der Kundenprojekte, Qualifizierungszeiten und alle anderen Zeiten, die sich nicht unmittelbar auf die eigentliche Arbeitsaufgabe beziehen, sind klarer zu definieren und in Vereinbarungen zu fixieren, um neue Grenzziehungen zu ermöglichen.

2. Regulierungstrend: Annäherung und Differenz

Selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Arbeiten bietet den hochqualifizierten Beschäftigten sowohl beim „hochflexiblen Dienstleister“ als auch beim „Produktentwickler“ ein hohes Maß an Autonomie in Belangen, die ihre Arbeit direkt betreffen. Ihr Expertenwissen ist nur schwer substituierbar und ermöglicht den Beschäftigten große Primärmachtpotentiale zu mobilisieren. Es werden Dispositionen der Beschäftigten gefördert, die sich durch Kooperation mit dem Management und individuelle (informelle) Einflussnahme auszeichnen. Die Entfaltung ihrer Fähigkeiten in einem (kollegialen) Umfeld, das ihre Leistungen anerkennt und wertschätzt, gehört zu den herausragenden Ansprüchen an ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld. Das Entgelt als zentraler Faktor für die Reproduktion der Arbeitskraft rückt im Bewusstsein der Arbeitnehmer in den Hintergrund, da die gezahlten Gehälter weitgehend ihre Erwartungen erfüllen.

Die subjektiven Wertorientierungen und die vor allen in der Gründungsphase der Unternehmen gewachsene Ausrichtung auf individuell-informelle Konfliktlösung und Regulierung prägen die Arbeitsbeziehungen in diesen Unternehmen nachhaltig. Auf der Grundlage von „Konsens und Commitment“ soll die Berücksichtigung von gegenseitigen Erwartungen und Interessen (implizite Verträge) sichergestellt und eine Atmosphäre des Vertrauens im Unternehmen geschaffen werden.

Sowohl die langanhaltende Boomphase, in der die ehemaligen Start-up-Unternehmen und Unternehmensausgründungen teilweise rasant gewachsen sind, als auch das

„Ende des New-Economy-Hype“ und die Managementstrategien der Krisenbewältigung verändern in den untersuchten Unternehmen die Geschäftsgrundlagen für den Interessenaustausch zwischen Management und Mitarbeitern. Komplexe Strukturen in stark gewachsenen Unternehmen tragen zur Anonymisierung bei. Kostensenkungsprogramme des Managements zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit werden von den Mitarbeitern als zusätzliche Leistungsanforderung wahrgenommen. Mit Entlassungen werden zudem Erwartungen in den Belegschaften an sichere berufliche Zukunftsperspektiven enttäuscht. Gleichzeitig ist in den gewachsenen Unternehmen und mit den verschärften Wettbewerbsbedingungen der Ausbau einer formalen Arbeitsorganisation forciert worden. Kreatives Schaffen sowie individuelle Organisation und Steuerung der Arbeitsprozesse werden zunehmend durch eine effektive Arbeitsorganisation flankiert oder ersetzt. Differenzierte Organisationsstrukturen, klar definierte Verfahrensweisen und Controlling haben individuelle und informelle Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen teilweise obsolet werden lassen. Das idealtypische Unternehmensleitbild einer Vertrauenskultur als ideologisches Gerüst eines individuellen und kooperativen Regelungsmodells verliert mit diesen Entwicklungen an Bindekraft. Interessengegensätze und Machtasymmetrie zwischen Management und Mitarbeitern werden offensichtlich.

Die Beschäftigten beklagen fehlende Anerkennung ihrer Leistung, mangelnde Wertschätzung ihrer Person sowie abnehmende Arbeitsplatzsicherheiten und bewerten dies vor allem dort, wo das Management ohne erkennbare wirtschaftliche Not handelt, als Vertrauensbruch und Aufkündigung impliziter Verträge. Sie erkennen, dass ihre eigenen Interessen nicht immer mit denen des Managements übereinstimmen und ihre Haltung gegenüber dem Unternehmen ist zunehmend von kritischer Distanz geprägt. Die in dieser Untersuchung vorgestellten Befunde erhärten den von Boes und Trinks festgestellten Prozess einer Neuorientierung von Arbeitnehmern in der IT-Branche (Boes/Trinks 2006). Die Ergebnisse zeigen ferner, dass im Prozess der Neuorientierung die Betriebsräte für die Beschäftigten an Bedeutung gewinnen. Neben individuellen Strategien der Krisenprävention und beruflichen Zukunftssicherung, wie dem Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterqualifizierung (Employability), sehen hochqualifizierte Mitarbeiter vor allem in der Institution Betriebsrat die Möglichkeit, verlorengegangene individuelle und informelle Einflussmöglichkeiten zu kompensieren und dem Machtmonopol des Managements etwas entgegenzusetzen. Die Beschäftigten sind allerdings weit davon entfernt, ihr Schicksal in die Hände von Betriebsräten legen zu wollen. Sie lehnen jedwede Stellvertreterrolle ab und sehen im Betriebsrat vor allem den Experten und Dienstleister, der sich als sinnvolle Ergänzung und Flankierung individuellen Interessenhandelns anbietet.

Betriebsräte werden nicht nur in das Kalkül der Mitarbeiter einbezogen, wenn unzureichende individuelle Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten kompensiert werden sollen. Auch beim Management wächst das Interesse an einem repräsentativen Ansprechpartner im Unternehmen, wenn Distanz und Interessengegensätze zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern die Transformation von Arbeitskraft in ein adäquates Arbeitsergebnis empfindlich stören. Eine Institution, die von der Belegschaft anerkannt ist und eine kooperative Konfliktverarbeitung ermöglicht, wird daher vom Management als hilfreich eingeordnet. Die im BetrVG vorgesehenen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sehen Unternehmensleitungen allerdings als Eingriff in ihre unternehmerische Verfügungsgewalt kritisch.

Die vorliegenden Befunde verweisen insgesamt darauf, dass – anders als vielfach behauptet – Betriebsräte in High-Tech-Unternehmen eine Zukunft haben. Wird die Funktionalität einvernehmlicher individueller und informeller Regulierungspraktiken durch veränderte Regulierungskontexte eingeschränkt, wird im Betriebsrat als Hüter einer intakten betrieblichen Lebenswelt (Kotthoff 1995) auch in modernen High-Tech-Unternehmen ein geeignetes Instrument erkannt, aufgetretene Risse in der Vertrauenskultur zu überbrücken und die Arbeitsbeziehungen auf eine verbindliche Grundlage zu stellen. Der Rückgriff auf das bewährte Modell „Betriebsrat“ lässt sich als Annäherung an traditionelle Regelungspraktiken interpretieren. Alternativmodelle zum Betriebsrat haben in den untersuchten Betrieben – zumindest bei den befragten Beschäftigten – keine Rolle gespielt. Lediglich für das Management haben diese, im Vergleich zum Betriebsrat mit geringeren Rechten und Ressourcen ausgestatteten Mitarbeitervertretungen, eine größere Attraktivität, da sie sich als Ansprechpartner anbieten, aber gleichzeitig nicht über die von der Unternehmensführung abgelehnten Mitbestimmungsrechte aus dem BetrVG verfügen.

Von einem Siegeszug traditioneller kollektiver Regulierungspraktiken im Bereich Hochqualifizierter Arbeit zu sprechen, würde allerdings auch an der Realität der untersuchten Unternehmen vorbeigehen. Individuelle Strategien des Interessenhandelns sind weiterhin stark bei den Mitarbeitern ausgeprägt. Der Betriebsrat kann aufgrund der ihm zugewiesenen Funktion als Experte und Dienstleister seine rechtlichen Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen. Er muss seine Rolle als Verhandlungspartner des Managements und Mitgestalter von Arbeitsbedingungen mit den individuellen Akteuren teilen, beziehungsweise er ist auf die aktive Mitwirkung der Beschäftigten bei der Realisierung verbindlicher kollektiver Vereinbarungen zwingend angewiesen. Gewerkschaften haben, von Ausnahmen abgesehen, bislang im Bereich der Hochqualifizierten kaum Chancen. Sie gelten als betriebsfremde Akteure und die Mehrzahl der Mitarbeiter sieht in ihnen keinen adäquaten Interessenvertreter. Die Ablehnung überbetrieblicher kollektiver Interessenvertretungen und das stark ausgeprägte individuelle Interessenhandeln

markieren den Unterschied zur Regulierungspraxis in den traditionellen Industrie- und Dienstleistungsbranchen.

Ob Gewerkschaften diese Arbeitnehmergruppe zukünftig durch gezielte Angebote besser in überbetriebliche Solidarstrukturen einbinden können, bleibt auf der Grundlage der hier vorliegenden Forschungsergebnisse offen. Denkbar ist auch, dass für diese Beschäftigten berufs- und statusbezogene Verbände eine Alternative darstellen, um ihre Interessen zu vertreten. Die Pilotenvereinigung „Cockpit“ und die Ärztevereinigung „Marburger Bund“ sind prominente Beispiele dafür, dass bei Hochqualifizierten die Bereitschaft vorhanden ist, sich in überbetrieblichen gewerkschaftsähnlichen Organisationen zusammenschließen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Entwicklungstrend in den Arbeitsbeziehungen der untersuchten High-Tech-Unternehmen als eine Neujustierung charakterisieren lässt. Neben den individuellen und informellen, gewinnen formelle und kollektive Regulierungsformen an Bedeutung, wenn Regulierungskontexte sich verändern. Der sich hier abzeichnende Regulierungstrend für moderne Wissens- und Dienstleistungsarbeit – die Flankierung individuellen Interessenhandelns durch betriebliche kollektive Akteure (Institutionen) – fügt sich in die These von einer Hybridisierung der Arbeitsbeziehungen (Schmierl 2003) ein. Parallel zum traditionellen Modell industrieller Beziehungen könnte dieses Regulierungsmuster demnach ein weiteres idealtypisches Leitbild der Arbeitsbeziehungen darstellen.

F. Literatur

Abel,J.; Ittermann, P. 2002: Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation. In: Industrielle Beziehungen Jg. 9 Heft 4 S. 463 - 470

Ahlers, E.; Trautwein-Kalms, G. 2001: Gründungs-Nachholbedarf. WSI-Umfrage unter Betriebsratsgremien der IT-Branche. In : Mitbestimmung 6/2001, Düsseldorf

Altvater, E.; Mahnkopf, B. 2000: „New Economy"- nichts Neues unter dem Mond? In: WSI Mitteilungen 12/2000, S. 770 - 778

Baethge, M. 2004: Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. In: SOFI - Mitteilungen Nr. 32 Dezember 2004, Göttingen

Bauer, F.; Groß, H.; Lehmann, K.; Munz, E. 2004: Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Bericht des ISO 70. Verein zur Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln

Bell, D. 1973: The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting, New York

Bellmann, L.; Ludewig, O. 2000: Verbreitung von Arbeitszeitkonten in Deutschland, in arbeit und beruf, S. 137 - 139

Beruf & Familie gGmbH 2002: Externe Richtlinien 7/2002

Beyer, L.; Otterbein, M. 2001: „New Economy". Der lange Weg vom Schlagwort zur Forschungsperspektive. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.) 2001: IAT Jahrbuch 2000/2001, Gelsenkirchen

Bielenski, H. 1999: Beschäftigungsoptionen der Zukunft: Großer Bedarf an neuen Arbeitsplätzen in Europa – Großes Interesse an ungewöhnlichen Arbeitsformen. Erste Ergebnisse einer repräsentativen Erhebung in allen 15 Mitgliedstaaten der Europäischen Union und Norwegen. München: Infratest Burke Sozialforschung

Bispinck, R. WSI-Tarifarchiv 1996: Immer kürzer - und immer flexibler. In: Informationen zur Tarifpolitik Nr. 23

Bispinck, R. 1997: Deregulierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags. Eine Bestandsaufnahme neuerer Entwicklungstendenzen der Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen 8/1997, S. 551 - 561

Bispinck, R. 2003: Das deutsche Tarifsystem in Zeiten der Krise - Streit um Flächentarif, Differenzierung und Mindeststandards. In WSI-Mitteilungen 7/2003, S. 395 - 404

BITKOM (Hg.) 2005: IT, Telekommunikation und neue Medien in Deutschland. www.bitkom.org

BITKOM 2006: Markt & Statistik: ITK-Kennzahlen. www.bitkom.org

Blanke, T. 2003: Die Auflösung des Arbeitnehmerbegriffs. In: Kritische Justiz 1/2003

Boes, A.; Baukrowitz, A. 2002: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie: Erosion oder Innovation der Mitbestimmung, Berlin

Boes, A.; Kratzer, N.; Marrs, K.; 2003: Terra Incognita IT-Industrie. Eine empirische Bestandsaufnahme der Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung. Arbeitspapier 4 des Projekts ARB-IT2, ISF München

Boes, A.; Marrs,K. 2003: Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten. Arbeitspapier 5 des Projekts ARB-IT2, ISF München

Boes, A. 2004 a: Industrialisierung und Internationalisierung von IT-Dienstleistungen. Voraussetzungen und Konsequenzen von Offshoring. Arbeitspapier 7 des Projekts ARB-IT2, ISF München

Boes, A. 2004 b: Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells. IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes. Arbeitspapier 9 des Projekts ARB-IT2, ISF München

Boes, A.; Schemmle, M. 2004: Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, Düsseldorf

Boes, A.; Kämpf, T.; Marrs, K. 2005: Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität. Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen nach dem Ende des New Economy-Hype. Arbeitspapier 10 des Projekts ARB-IT2, ISF München

Boes, A. 2005: Informatisierung – Kontrolle – Markt. Arbeitspapier 12 des Projekts ARB-IT2, ISF München

Boes, A.; Trinks, K. 2006: “Theoretisch bin ich frei!” Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie, Berlin

Böhle, F. 1999: Entwicklung industrieller Arbeit und Arbeitszeit. Umbrüche in der zeitlichen Organisation von Arbeit und neue Anforderungen an den Umgang mit Zeit. In Büssing, A., Seifert, H. 1999: Die Stechuhr hat ausgedient. Flexible Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin

Bosch, G. 2001: Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses, in: WSI-Mitteilungen 4/2001, S. 219 - 230

Brasse, C. 2003: Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Verdienen in der Multimedia-Branche. Kurzfassung, connexx.av

Braverman, H. 1977: Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, Frankfurt a.M./New York

Briken, K.; Kurz, C. 2003: Neue Formen der Nutzung und Steuerung wissenschaftlicher Arbeit(skraft) in der Pharma- und Biotechindustrie. In SOFI-Mitteilungen Nr. 31/Juli 2003, Göttingen

Bundesmann-Jansen, J.; Groß, H.; Munz, E. 2000: Arbeitszeit ’99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland. Köln: ISO und Düsseldorf: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Langfassung)

Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006: OECD-Veröffentlichung „Bildung auf einen Blick“. www.bmbf.de

Bundesverband Deutscher Banken 2000: Europas „New Economy“. Berlin. www.bdb.de

Crozier, M.; Friedberg, E. 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein

D’Alessio, N.; Oberbeck, H.; Seitz, D. 2000: ”Rationalisierung in Eigenregie” – Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW, Hamburg

Davenport, T.H; Jarvenpaa, S.L.; Beers, M.C. 1996: Improving Knowledge Work Processes. In: Sloan Management Review 1996, S. 53 - 65.

Deiß, M.; Schmierl, Kl. 2005: Die Entgrenzung industrieller Beziehungen: Vielfalt und Öffnung als neues Potential für Interessenvertretung? In: Soziale Welt Heft 2/3 2005

Deutsche Bank Research (Hg.) 2004: Oconomics. Digitale Ökonomie und struktureller Wandel, 6. April 2004, Nr. 43. Frankfurt a.M., www.dbresearch.de

Deutscher Industrie und Handelstag 2000: Arbeitszeitflexibilisierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Berlin

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hg.) 2004: Individuell und flexibel. Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitgestaltung. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung Herbst 2004, Berlin

Deutschmann, C. 1985: Der Weg zum Normalarbeitstag. Die Entwicklung der Arbeitszeiten der deutschen Industrie bis 1918, Frankfurt/New York

Deutschmann, C. 2001: Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie – ein Anachronismus? In: Leviathan Jg. 29 H. 1/2001

Dieckmann, M. 2001: ”Work is what you do, not where you go….” In: epress H. 10, S. 2 - 3

Dörre, K. 2001: Gibt es ein postfordistisches Produktionsmodell? Kritische Überlegungen zum Hegemoniebegriff der Regulationstheorie. In: Candeias, M.; Deppe, F. (Hg) 2001: Ein neuer Kapitalismus? Hamburg

Dolata, U. 2003: Unternehmen Technik. Akteure, Interaktionsmuster und strukturelle Kontexte der Technikentwicklung: Ein Theorierahmen, Berlin

Dombois, R.; Peter, L.; Spitzley, H.; Warsewa, G. 2002: Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster der Arbeit. Projektantrag: www.iaw.uni-bremen.de/FeA; IAW, Universität Bremen

Dunlop, J. 1993: Industrial Relations Systems. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press

Ellguth, P.; Leinemann, K.; Schmidt, R.; Trinczek, R. 1989: Betriebliche Arbeitszeitentwicklung zwischen Kontinuität und Bruch. Die Umsetzung der 37,5-Stunden-Woche in der metallverarbeitenden Industrie der Region Nürnberg/Fürth/Erlangen, Erlangen

Ellguth, P. 2002: Betriebsräte in Kleinbetrieben – ein bislang eher seltenes Phänomen. In: IAB-Materialien, Informationsdienst der Bundesanstalt für Arbeit Nr. 1/2002

Ellguth, P. 2003: Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung. In WSI-Mitteilungen 3/2003

Ellguth, P.; Kohaut, S. 2005: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In : WSI-Mitteilungen 7/2005, S. 398 - 403

Fergen, A.; Pickshaus, K.; Schaumburg, S.; IG Metall Vorstand, Abt. Tarifpolitik (Hg) 2000: Vertrauensarbeitszeit – Reich der Freiheit oder Selbstausbeutung? Frankfurt

Gerlmaier, A.; Latniak, E. 2006: Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. IAT-Report 2006-04. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

Glißmann, W.; Peters, K. 2001: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg

Hack, L. 2002: Die „New Economy“ als neue Formation der Unternehmensorganisation. In: Jahrbuch Arbeit und Technik 2001/2002

Haipeter, T. 2001: Vertrauensarbeitszeit in Bankfilialen. In: ARBEIT H. 3/2001, S. 278 - 285

Hank, R. 2000: Amerika ist das Modell. Dort regiert die New Economy, nicht der alte Frühkapitalismus. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 8-9/2000, S. 450 - 455

Hans-Böckler-Siftung (Hg) 2005: Mitbestimmung in Deutschland im Spiegel der Forschung. Böcklerimpuls 12/2005

Hegner, F.; Kramer, U. 1997: Zielvereinbarungen, ergebnisbezogene Informationssysteme und zeitverantwortliche Gruppen. In: ARBEIT H. 3/1997, S. 330 - 353

Heisig, U. 1989:Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb. Untersuchungen und Anleitungen zur rationellen Organisation qualifizierter Angestelltenarbeit, Konstanz

Heisig, U:; Littek, W. 1995: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess. In Soziale Welt, Jg. 46, Heft 3, 1995

Helmer, M. 2003: IT-Branche- Zwischen Selbst- und Mitbestimmung. In: Mitbestimmung 10/2003

Herrmann, C.; Promberger, M.; Singer, S.; Trinczek, R. 1999: Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis, Berlin

Hickel, R. 2001: Die Risikospirale: Was bleibt von der New Economy? Frankfurt a. M.

Hildebrandt, E. in Zusammenarbeit mit Linne, G. (Hg.) 2000: Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit, Berlin

Hildebrandt, E. 2000: Balance zwischen Arbeit und Leben. Arbeitszeitflexibilisierung, individuelle Lebensführung und neue Zeitarrangements. Antrag auf Forschungsförderung bei der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin

Hlawaty, P. 1998: Topthema: Zielvereinbarungen. In: Mitbestimmung H. 9/1998, S. 42- 45

Hochschild, A. R. 1998: Der Arbeitsplatz wird zum Zuhause, das Zuhause zum Arbeitsplatz. In: Harvard Business Manager H. 3/1998, S. 29 - 41

Hochschild, A. R. 2002: Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet, Opladen

Hoff, A. 2002: Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Wiesbaden

Holtrup, A.; Mehlis, P. 2004: Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. IAW Arbeitspapier 5/2004, www.iaw.uni-bremen.de/FeA, Universität Bremen.

Industriegewerkschaft Metall; Bezirksleitung München 1998: Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge für Zielvereinbarungen, München

Industriegewerkschaft Metall, Vorstand (Hg.) 2005: Entgelt in der IT-Branche 2005. 7. Erhebung, Frankfurt a.M.

Ittermann, P.; Abel, J. 2002: Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 9, Heft 4, S. 463 - 470

Jirjahn, U. 2005: Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland, Gutachten für die Hans-Böckler-Stiftung

Jürgens, U. 1984: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess - Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hrsg.) 1984: Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan, Sonderheft 5

Jürgens, K. 2002: Die Janusköpfigkeit der Arbeitszeitflexibilisierung. Plädoyer für eine nachhaltige Arbeitskraftpolitik, in: Clausen, D.; Negt, O.; Werz, M. 2002: Hannoversche Schriften 5. Transformation der Arbeit, Frankfurt a. M.

Kadritzke, U. 2000: Die „neue Selbständigkeit“ als Gratwanderung – Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz.. In: WSI-Mitteilungen 12/2000

Kalkowski, P. 2004: Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen. In: Industrielle Beziehungen, 11 Jg., Heft 3

Klein-Schneider, H. 1999: Flexible Arbeitszeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Analyse und Handlungsempfehlungen. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung 6

Klenner, C. 1997: Lässt sich mit Zeitkontenmodellen mehr Zeitsouveränität verwirklichen? In: WSI-Mitteilungen H. 4/1997, S. 254 - 265

Klenner, C.; Seifert, H. 1997: Zeitkonten – Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung, Hamburg

Koch, S. 2001: Arbeitszeitkonten stabilisieren die Beschäftigung. In: IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 4/21.2.2001

Kotthoff, H. 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München

Kotthoff, H. 1995: Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines „alten Hasen“. In: Arbeit Heft 4/1995, S. 425 - 447

Kotthoff, H. 2001: Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter. Arbeitspapier Nr.: 44, Universität Bremen, ZWE Arbeit und Region

Krämer, H. 2002: Was bleibt von der New Economy? In: WSI Mitteilungen 12/2002, S. 728 - 735

Kress, U. 1998: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – Ein Literaturbericht. In: MittAB 3/1998, S. 488 - 505

Kratzer, N.; Sauer, D.; Fuchs, T. (INIFES); unter Mitarbeit von Hacket, A. und Wagner, A. (2002): Zeitverwendung im Kontext von Erwerbsarbeit und Haushalt - Vorlage zum Berichtsgegenstand "Zeitmuster", ISF München

Kühl, S. 2000: Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI-Mitteilungen 12/2000, S. 818 - 828

Kurz-Scherf, I. 1993: Normalarbeitszeit und Zeitsouveränität. In: Seifert, H. (Hg): Jenseits der Normalarbeitszeit. Berlin, S. 9 - 79.

Lehndorff, S. 2001: Weniger ist mehr – Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik, Hamburg

Linne, G. (Hg.) unter Mitarbeit von Eberling, M.; Groß, H.; Hielscher, V.; Hildebrandt, E.; Jürgens, K.; Lehndorff, S.; Pfahl, S.; Promberger, M.; Schilling, G.; Seifert, H.; Spitzley, H.; Trinczek, R. 2002: Flexibel arbeiten - flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen, Düsseldorf

Lipietz, A. 1991: Die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit am Vorabend des 21. Jahrhunderts. In: Leviathan 1/1991, S. 78 - 101

Martens, H. 2005: Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik, Münster.

Matthies, H.; Mückenberger, U.; Offe, C.; Peter, E.; Raasch, S. 1994: Arbeit 2000: Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt, Reinbek bei Hamburg

Matzner, E. 1997: Inszenierung von Positiv-Summen-Spielen als primäre Aufgabe der Politik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/1997, S. 233 - 238.

Mehlis, P.; Voss, M. 2003: Neue Impulse für die Arbeitszeitpolitik? Der Tarifvertrag zur Beschäftigungsförderung in der niedersächsischen Metall- und Elektroindustrie. In: Geiling, H.(Hg.): Probleme sozialer Integration. agis-Forschung zum gesellschaftlichen Strukturwandel. Schriftenreihe: Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Bd. 1. Münster / Hamburg / London, S. 153 - 169

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg) 2000: Landesinitiative ”Moderne Arbeitszeiten” NRW. Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten, Düsseldorf

Minssen, H. (Hg) 2000: Begrenzte Entgrenzung. Wandel von Organisation und Arbeit, Berlin

Mietzsch, A. (Hg.) 2002: BioTechnologie – Das Jahr- und Adressbuch 2003, Berlin

Moldaschl, M. 2001: Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hg.) 2001: Entwicklungsperspektiven von Arbeit: Ergebnisse aus dem Sfb 333 der Universität München/ DFG, Berlin

Mückenberger, U. 1989: Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/89, S. 211 - 223

Müller-Jentsch, W. 1994: Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach, N.;Trenck, W. v. (Hg) 1994: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen, S. 643 - 661

Müller-Jentsch, W. 1995: Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen,1/1995, S. 11 - 25

Müller-Jentsch, W. 1997: Soziologie der Industriellen Beziehungen. Frankfurt a. M./New York, 2. Aufl.

Munz, E. 2005: Selbststeuerung der Arbeitszeiten aus Beschäftigtenperspektive. Eine empirische Analyse von Ansatz und Wirkung selbstgesteuerter variabler Arbeitszeitverteilung, Dissertation, Universität Bremen

Munz, E. 2006: Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten? In: WSI-Mitteilungen 9/2006, S. 478 - 484.

Muscheid, J.; Richter, G.; Schnecking, W.; Siemers, B.; Spitzley, H. 1999: Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven. In: Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (Hg): Neue Arbeitszeitmodelle in Bremen und Bremerhaven. Bremen, S. 5 - 58

Nonaka, I. 1994: A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science 5: S. 14 - 37

Offe, C.; Hinrichs, K.; Wiesenthal, H. (Hg) 1982: Arbeitszeitpolitik. Formen und Folgen einer Neuverteilung der Arbeitszeit, Frankfurt, New York

Offe, C. 1982: Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie. In: Matthes, J. (Hg.): Krise der Arbeitsgesellschaft. Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982, Frankfurt a.M., S. 38 - 65

Offe, C.; Hinrichs, K 1984: Sozialökonomie des Arbeitsmarktes: primäres und sekundäres Machtgefälle. In: Offe, C. (Hg): „Arbeitsgesellschaft“. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt/New York, S. 44 - 86

Osterland, M. 1990: „Normalbiographie“ und „Normalarbeitsverhältnis“. In: Berger, P.; Hradil, S. (Hg): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Göttingen, S. 351 - 362

Palandt, O. 2005: Bürgerliches Gesetzbuch. 64. Aufl., München

Peters, K.; Sauer, D. 2005: Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Cogito. Institut für Autonomieforschung, Köln

politik-digital.de - Dowe, C.; Welzel, C.; Stradtmann, P. u. a. 2001: ”are we family?!” umfang und formen der mitarbeiter-mitbestimmung in der new economy, Berlin

Pongratz, H. J.; Voß, G. 2002: ArbeiterInnen und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer? Forschungsbericht an die Hans-Böckler-Stiftung, München u. Chemnitz

Pries, L.; Ittermann, P.; Abel, J. 2002: Neue Wirtschaft – neue Mitbestimmung? In: Mitbestimmung 5/2002, S. 32 - 35

Prognos AG (Hg.) 2003: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln

Promberger, M.; Trinczek, R. 1993: Stell Dir vor, es gibt Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten und sie werden kaum genutzt! Erfahrungen aus der betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen. In: Seifert, H. (Hg): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung, S. 104 - 129, Köln

Raeder, S.; Grote, G. 2000: Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt. Projektbericht. http://e-collection.ethbib.ethz.ch/show? type=bericht&nr=83

Raeder, S.; Grote, G. 2001: Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: Arbeit, Heft 3, Jg. 10 (2001) S. 352 - 364

REFA-Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation (Hg) 1995: Den Erfolg vereinbaren. Führen mit Zielvereinbarungen, München

Reindl, J. 2002: Das Wachstum industrieller Dienstleistungen – Dienst am Kunden oder „Amerikanisierung" der Produktion? In: WSI-Mitteilungen 9/2002

Richter, G.; Schnecking, W.; Spitzley, H. 2001a: Beschäftigungssicherung durch temporäre Arbeitszeitabsenkung? Eine empirische Untersuchung zur Anwendung des Beschäftigungssicherungstarifvertrags in der deutschen Metall- und Elektroindustrie. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg): Arbeitsgestaltung, Flexibilisierung, Kompetenzentwicklung. 47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, S. 261 - 264.

Richter, G.; Schnecking, W.; Spitzley, H. 2001b: Beschäftigungssicherung durch betriebliche Arbeitszeitabsenkung? Soziale Voraussetzungen und Folgen von Flächentarifverträgen zur Beschäftigungssicherung. Bremen, Düsseldorf: Projektbericht

Rousseau, D. 1995: Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements, Newbury Park

Rump, J.; Sattelberger, T.; Fischer, H. (Hg) 2006: Embloyability Management, Wiesbaden

Sauer, D. 2004a: Arbeiten ohne (Zeit-)Maß - Über den Zusammenhang von Arbeitszeit-, Leistungs- und Beschäftigungspolitik. Vortrag auf der Arbeitszeitkonferenz des IG-Metall-Bezirks Frankfurt am 26. 1.2004.

Sauer, D. 2004b: Das Verschwinden der Zeit. In: Mitbestimmung 10/2004, S. 20 - 23

Schäfer, C. 2001: Die Befragung von betrieblichen Interessenvertretungen. In: WSI-Mitteilungen H. 2/2001

Schein, E. 1970: Organizational Psychology, Englewood Cliffs

Schmidt, R.; Trinczek, R. 1986: Die betriebliche Gestaltung tariflicher Arbeitszeitnormen in der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen H. 7/1986, S. 641 - 652

Schmidt, R./Trinczek, R. 1989: „Verbetrieblichung" und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, G.; Schienstock, G. (Hg): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin, S. 135 - 146

Schmidt, R.; Trinczek, R. 1993: Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering, S. 169 - 201

Schmierl, K. 2003: Wird das deutsche Modell der Arbeitsregulierung die Umschichtungen in der Arbeitsgesellschaft überleben? In: WSI-Mitteilungen 11/2003, S. 651 - 658

Schumann, M.; Einemann, E.; Siebel-Rebell, C.; Wittemann, K.P. 1982: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft, Frankfurt a.M.

Schumann, M. 2000: Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. In: SOFI-Mitteilungen Nr 28/2000, Göttingen

Seifert, H. (Hg) 1993: Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung, Köln

Seifert, H. 1996: Arbeitszeitkonten – Modelle für mehr Zeitsouveränität oder absatzorientiertes Zeitmanagement? In: WSI-Mitteilungen H. 7/1996, S. 442 - 449

Seifert, H. 2000: Arbeitszeit nach Wunsch verkürzen? In: WSI-Mitteilungen H. 4/2000, S. 237 - 246.

Seifert, H. 2001a: Zeitkonten: von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In WSI-Mitteilungen H.2/2001, S. 84 - 91

Seifert, H. 2001b: Betriebliche Vereinbarungen zu Beschäftigung und Wettbewerb – Ein neuer tarif- und betriebspolitischer Ansatz. In: Abel, J.; Sperling, H. J. (Hg): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen, München, Mering, S. 187 - 199

Seiwert, L.J. 2001: Life-Leadership. Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance, Frankfurt

Sennett, R. 1998: Der flexible Mensch, Berlin

Siegel, K.; Hochgesand, R.; IG Metall Vorstand, Abt. Tarifpolitik (Hg) 2000: Zielvereinbarungen, Frankfurt a.M.

Siemers, B. 2001: Sabbatical und Langzeiturlaub: Befristeter Ausstieg – Einstieg in mehr Lebensqualität. In: WSI-Mitteilungen H. 10/2001, S. 616 - 621

Spitzley, H. 2000a: Beschäftigungsorientierte Arbeitszeitgestaltung als Positiv-Summen-Spiel. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 2/2000, S. 67 - 75.

Springer, R. 1999: Rückkehr zum Taylorismus. Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt a. M.

Statistisches Bundesamt (Hg.) 2003: Leben und Arbeiten in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2002. Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (Hg.) 2004: Leben und Arbeiten in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2003, Wiesbaden

Steinrücke, M.; Spitzley, H.; Raasch, S.; Mückenberger, U.; Hildebrandt, E. (Hg) 2001: Neue Zeiten – neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, Berlin

Streeck, W. 1988: Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie industrieller Beziehungen. WZB- Discussion papers FS I 88-3, Berlin

Stück, H., 1999: Im Wandel der Zeit. Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünsche von Angestellten, Hamburg

Tannenbaum, F. 1964: The True Society: A Philosophy of Labour. London

Töpsch, K.; Menez, R.; Malanowski, N. 2001: Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulierung und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. In: Industrielle Beziehungen Heft 3 2001, S. 306 - 332

Tondorf, K. 1998: Zielvereinbarungen – Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 1 - 7

Trautwein-Kalms, G.; Ahlers, E. 2002: Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungspolitik. In: WSI-Mitteilungen 9/2002

Trinczek, R. 2001a: Vertrauensarbeitszeit. Bremen: Vortrag

Trittin, W. 2003: Arbeitsvertrag im Wandel: Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit. In: Kastner, M. (Hg): Neue Selbständigkeit in Organisationen. München und Mering, S. 139 - 159

Voß, G.; Pongratz, H. J. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.50, H. 1/1998, S. 131 - 158

Voß, G.; Pongratz, H. 1999: Zwischen Erfolgsunternehmer und modernem Tagelöhner, in: Mitbestimmung H. 11/1999 S. 18 - 19

Voß, G. 2001: Der Arbeitskraftunternehmer, Arbeitspapier der ZWE Arbeit und Region Nr. 43, Bremen

Voß, G.; Weihrich, M. (Hg) 2001: tagaus – tagein. Neue Beiträge zur Soziologie Alltäglicher Lebensführung, München

Wasserman, W. 1999: Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde, Münster

Welsch, J. 2003: New Economy - Hoffnung des 21. Jahrhunderts oder Blütentraum? In: WSI Mitteilungen 6/2003

Wilke, H. 1998: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart

Witzel, A. 1985: Das problemzentrierte Interview. In Jüttermann, G. (Hg): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim

Zeitschriften / Journals

Download www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift
für Arbeit, Organisation und Management
herausgegeben von
Dorothea Alewell, Berndt Keller,
David Marsden, Walther Müller-Jentsch,
Dieter Sadowski, Jörg Sydow

ISSN 0934-2779,
seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.
Jahres-Abonnement € 60.-.
Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von
Werner Nienhüser, Hans-Gerd Ridder,
Christian Scholz, Jürgen Weibler

ISSN 0179-6437,
seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.
Jahres-Abonnement € 60.-.
Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von
Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann

ISSN 1439-880X,
seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.
Jahres-Abonnement € 45.-.
Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 9.-. Einzelheft € 19.80.

Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: Rainhart Lang

ISSN 0949-6181, four times a year.
Institutional rate, print + online-access: € 150.-
Privat, only print: € 60.-
For delivery outside Germany an additional € 12.- are added. Single issue: € 19.80.

International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University,*
Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for Regional Cooperation,* Øyvind Pålshaugen,
Work Research Institute, Oslo

ISSN 1861-1303, three times a year.
Institutional rate, print + online-access: € 150.-
Privat, only print: € 60.-
For delivery outside Germany an additional € 12.- are added. Single issue: € 24.80.

management revue

The International Review of Management Studies
Editors-in-chief:
Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske

ISSN 0935-9915, four times a year.
Institutional rate, print + online-access: € 150.-
Privat, only print: € 60.-
For delivery outside Germany an additional € 12.- are added. Single issue: € 19.80.

Database Research Pool: www.hampp-verlag.de

Six journals – one search engine: Our new online-archive allows for searching in full-text databases covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

Free research: Research is free. You have free access to all hits for your search. The hit list shows the relevant articles relevant to your search. In addition, the list references the articles found in detail (journal, volume etc.).

Browse or download articles via GENIOS: If you want to have access to the full-text article, our online-partner GENIOS will raise a fee of € 10.-. If you are registered as a "GENIOS-Professional Customer" you may pay via credit card or invoice.