

## Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit: individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ

Abel, Jörg; Ittermann, Peter; Pries, Ludger

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Abel, J., Ittermann, P., & Pries, L. (2005). Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit: individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(1), 28-50. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344341>

### 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.

Jörg Abel, Peter Ittermann, Ludger Pries\*

## **Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ\*\***

**Zusammenfassung** – Die vielfältigen Veränderungen, denen das deutsche duale Modell der Interessenregulierung ausgesetzt ist, bedingen aus wissenschaftlicher Perspektive eine Erweiterung der theoretisch-konzeptionellen Konzepte Industrieller Beziehungen. In diesem Beitrag wird unter Berücksichtigung aktueller Diskussionen ein Konzept von Erwerbsregulierung vorgeschlagen, das die durch Wissensarbeit, neue Technologien, Wettbewerbsverschärfung und Globalisierung verursachten Umwälzungen einfangen soll. Einige Aspekte dieses Konzeptes werden anhand eigener Forschungen zu Arbeits- und Beteiligungsmustern in der digitalen Wirtschaft erläutert und begründet. Dabei zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Betriebsfallstudien sowie eine quantitative Unternehmensbefragung, dass neue Formen und Arenen individueller und kollektiver Aushandlung sowie neue Partizipationsbeziehungen in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen traditionelle Regulierungsmuster ergänzen oder zum Teil ersetzen.

### **Labour Relations in High Qualified Knowledge Work – Individual and Collective, Discursive and Participative**

**Abstract** – Substantial changes in the traditional dual German regime of interest regulation require an extension of the theoretical framework of industrial relations. Considering current research and debates the article proposes a concept of labour regulation in order to capture the basic shifts induced by knowledge work, new technologies, globalisation and sharper competition. Some basic elements of this framework of labour regulation are illustrated and substantiated by research results of case studies and a company survey in the digital economy. The empirical findings prove that new forms and arenas of individual and collective bargaining as well as new participation relations in knowledge intensive service companies complete or even replace the traditional regulation patterns.

Key words: **Labour Relations, Industrial Relations, Participation, Digital Economy**

---

\* Dr. Jörg Abel, Jg. 1958. E-Mail: joerg.abel@ruhr-uni-bochum.de.  
Arbeitsgebiete: Arbeits- und Industriesoziologie, Industrielle Beziehungen.  
Peter Ittermann, Jg. 1967. E-Mail: peter.ittermann@ruhr-uni-bochum.de.  
Arbeitsgebiete: Arbeits- und Industriesoziologie, Industrielle Beziehungen.  
Prof. Dr. Ludger Pries, Jg. 1953. E-Mail: ludger.pries@ruhr-uni-bochum.de.  
Arbeitsgebiete: (international vergleichende) Organisations-, Arbeits- und Erwerbssoziologie, Transnationalisierungsforschung, Migrationssoziologie.  
Korrespondenz: Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung, Universitätsstr. 150, D – 44780 Bochum.

\*\* Artikel eingegangen: 18.7.2004  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 13.1.2005.

Die traditionellen Formen der Industriellen Beziehungen stehen – nicht nur, aber auch in Deutschland – in der Kritik und unterliegen einem enormen Veränderungsdruck. Arbeitgeberverbände bemängeln die (vermeintliche) Überregulierung durch Tarifverträge und gesetzliche Bestimmungen, vor allem die Regelungen zur betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung. Zwar hatte über mehrere Jahre eine von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen mitgetragene Kommission die Vorzüge und Nachteile des deutschen Systems der Mitbestimmung empirisch untersucht und war zu dem Schluss gekommen, dass sich die deutsche Betriebsverfassung für die Beschäftigten und auch für die Unternehmen bewährt hat (Kommission Mitbestimmung 1998). Gleichwohl werden neuerdings einige von diesen Befunden völlig verschonte Liberalisierungsanhänger nicht müde, einen grundlegenden Systemwandel der deutschen Mitbestimmung in Richtung ihrer Marginalisierung zu fordern. Die Gewerkschaften befinden sich weitgehend in einer Verteidigungsposition, in der sie sich auf die Erhaltung der kollektiven tariflichen Aushandlung von Flächentarifverträgen und die Weiterentwicklung der Mitbestimmungsrechte konzentrieren. Gleichzeitig haben sowohl die Arbeitgeberverbände als auch die Gewerkschaften massive Mitgliederprobleme.

Das angestammte System der dualen Interessenregulierung durch Betriebsverfassung und Tarifautonomie galt schon traditionell für ganze Wirtschaftsbereiche wie etwa den Kleinbetrieblichen Sektor oder bestimmte Dienstleistungsbranchen nur sehr eingeschränkt; auch in den Wachstumsbereichen neuer Arbeit wie etwa der IT-Industrie, dem Neue Medien-Sektor oder der Telekommunikation scheinen die traditionellen Formen der Industriellen Beziehungen nur bedingt zu greifen. Die Herausforderungen der Industriellen Beziehungen basieren auf durch neue Technologien, Wettbewerbsintensivierung und Internationalisierung (und hier vor allem die EU-Osterweiterung) forcierte Veränderungstendenzen im Wirtschafts- und Erwerbssystem und gehen einher mit sozialen Wandlungsprozessen in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Tendenzen der Individualisierung und Infragestellung traditioneller Geschlechterarrangements sowie veränderte Einstellungen zu Arbeit und Erwerb treffen zusammen mit neuen Beschäftigungsformen und neuen Unternehmensmodellen (flache Hierarchien von Gruppenarbeit, operative Dezentralisierung etc.). Ganz offensichtlich befinden wir uns an einem Wendepunkt, an dem das traditionelle duale System der Interessenregulierung herausgefordert wird und unter enormen Anpassungsdruck gerät.

In Bezug auf Schlüsselbereiche der neuen Arbeit, speziell solche Sektoren wie Softwareproduktion, Content-Produktion für Audio-, Video- und TV-Medien, IT-Services und Internetdienstleistungen scheint sich hinsichtlich der Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eine ähnliche Situation zu ergeben wie in den Bereichen traditioneller Klein- und Mittelbetriebe, Finanzdienstleistungen oder hochqualifizierter professioneller Arbeit (z.B. von Architekten, Ingenieuren oder Rechtsanwälten): In diesen Erwerbssegmenten finden sich in der Regel niedrige gewerkschaftliche Organisationsraten, keine oder nur schwach entwickelte Formen kollektiver Interessenvertretung auf der betrieblichen Ebene und ein auf individuelle Interessenvertretung fokussiertes (gering formalisiertes) Regime von Erwerbsregulierung (Abel/Ittermann 2003). Nicht selten wurde in diesem Zusammenhang auch von

‘mitbestimmungsfreien Zonen’ gesprochen. Bis zur Krise der so genannten neuen Wirtschaft seit dem Aktienkursverfall im Jahre 2000 gingen viele Beobachter davon aus, dass hochqualifizierte Wissensarbeiter aufgrund hoher intrinsischer Motivation ihre Arbeitszeiten lieber individuell regulieren und auch ihre sonstigen Arbeits- und Einkommensbedingungen souverän selbst aushandeln würden und wollten.

Vor diesem Hintergrund stellen sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts für die Untersuchung der Normen und Praktiken der Aushandlung, Definition und Kontrolle von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und -beziehungen im Bereich hochqualifizierter Wissensarbeit sowohl theoretische als auch empirische Aufgaben, die zudem eng miteinander verbunden sind. Empirisch ist zu klären, welche Muster von Interessenregulierung sich in diesen Bereichen neuer Arbeit tatsächlich vorfinden. Gleichzeitig ist der theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen zu erweitern, in welchem diese Analyse durchgeführt wird. Die traditionelle Forschung der Industriellen Beziehungen ist vorrangig auf die Aspekte der rechtlich normierten, *kollektiven* Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausgerichtet; dabei stehen die vorherrschenden Formen tariflicher und betriebsverfassungsrechtlicher Regulierungen im Vordergrund. Viele Hinweise aus der empirischen Forschung sprechen aber für eine Ausdifferenzierung dieser dualen Struktur und die Herausbildung neuer Formen der Interessenvertretung und -regulierung.

Das Ziel der folgenden Ausführungen ist es, an ausgewählten empirischen Beispielen aus dem Bereich der Neue Medien-Unternehmen die Notwendigkeit und die Möglichkeit einer konzeptionellen Erweiterung des Forschungsstandes der Industriellen Beziehungen aufzuzeigen. Wir vertreten dabei die These, dass sowohl die traditionelle duale Struktur der Industriellen Beziehungen als auch deren Fokussierung auf die Regulierungsgegenstände der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nicht ausreichen, um die betriebliche Realität hinreichend abbilden zu können (vgl. Windeler/Wirth 2004). Dazu werden im Folgenden zunächst einige Überlegungen zum Stand der industrial relations-Forschung und zum Konzept von Erwerbsregulierung vorgetragen (Abschnitt 1). Anschließend werden einige Basisinformationen zum Stellenwert und zur Entwicklung ausgewählter Sektoren neuer Arbeit, speziell des Bereichs Neue Medien-Produktion vorgestellt sowie jüngste Entwicklungstendenzen in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation ausgewählter Unternehmen skizziert und mit bekannten Entwicklungsmustern von Unternehmen der traditionellen Wirtschaft verglichen (Abschnitt 2). In einem dritten Schritt werden empirische Befunde zur Erwerbsregulierung in ausgewählten Fallstudien-Unternehmen der Neue-Medien-Produktion vorgestellt, wobei die in Abschnitt 1 dargelegten erweiterten konzeptionellen Aspekte berücksichtigt werden sollen (Abschnitt 3). Abschließend werden dann die empirisch beobachtbaren Strukturmuster und Veränderungstendenzen in der Erwerbsregulierung neuer Arbeit mit den bekannten Formen und gegenwärtigen Wandlungsrichtungen der Erwerbsregulierung von traditioneller manueller Industriearbeit verglichen. In einer sehr generellen Perspektive wird dabei nach den Divergenz- und Konvergenztendenzen der Erwerbsregulierung von alter und neuer Arbeit gefragt (Abschnitt 4).

## 1. Industrielle Beziehungen und Erwerbsregulierung

Wenn über Arbeitszeiten, Entlohnungssysteme, Beschäftigungsverträge und die hierauf bezogenen Muster der Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gesprochen wird, so werden diese Themen in der Regel dem Begriff der Industriellen Beziehungen und der darauf bezogenen Forschung zugeordnet. Aufgrund der spezifischen Situation in Deutschland beschäftigt sich die entsprechende sozialwissenschaftliche Forschung schon seit mehr als einem halben Jahrhundert mit dem so genannten dualen System von Interessenregulierung durch branchenbezogene Tarifverhandlungen einerseits und betriebliche sowie Unternehmensmitbestimmung andererseits. Häufig konzentrierten sich Studien dabei auf eine der Säulen dieses dualen Systems: Entweder wurde die Mitbestimmung durch Betriebsräte und in den Aufsichtsräten untersucht oder es wurden beispielsweise verbandliche Organisationsprobleme und die Verhandlungsdynamik zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften an ausgewählten Fallbeispielen in den Mittelpunkt gestellt. Erst seit etwa den 1990er Jahren findet eine nachhaltige Ausweitung von Themenfeldern statt – etwa in Richtung der systematischen Erforschung der Verschränkungen zwischen tariflicher und betrieblicher Aushandlungsdynamik zum Beispiel in der Arbeitszeitregulierung (Lehndorff 2003; Herrmann et al. 1999), durch Aufnahme lange vernachlässigter Themen wie der arbeitsbezogenen Gerechtigkeitsforschung (Lengfeld 2003) oder durch die Zuwendung zu Fragen der Interessenregulierung in der neuen bzw. digitalen Wirtschaft (Boes/Baukrowitz 2002; Abel/Ittermann 2003). Dabei haben akteurszentrierte, institutionalistische und historisch-soziologische Betrachtungsweisen in den Forschungen mehr Gewicht bekommen (z.B. Trinczek 1987 und 1993; Müller-Jentsch 1997).

Die sich hier andeutende Erweiterung und Ausdifferenzierung der traditionellen Forschung der Industriellen Beziehungen<sup>1</sup> erfordert die Ausweitung der Perspektive auf das Kräftefeld der Erwerbsregulierung mit seinen Normen, Interessen und Machtbeziehungen, in dem die Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbedingungen und -beziehungen verhandelt, definiert und kontrolliert werden.<sup>2</sup> Die *Beschäfti-*

<sup>1</sup> In Lehrbuch-, Nachschlage- und Übersichtsartikeln werden unter Industriellen Beziehungen in einem sehr weiten Verständnis häufig alle Arbeitsbeziehungen oder alle Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen schlechthin verstanden; in einem spezifischeren Sinne werden Industrielle Beziehungen definiert als die kollektive Regelung von Arbeitsverhältnissen oder als das Regelsystem, in dem Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ihre spezifischen Interessen artikulieren, aushandeln und festlegen (vgl. z.B. die entsprechenden Einträge in Bernsdorf 1969; Jary/Jary 1991; Hillmann 1994; Endruweit/Trommsdorff 2002).

<sup>2</sup> Die Differenzierung zwischen Bedingungen und Beziehungen soll auf zwei Aspekte verweisen: die in feste Regeln, Normen, Strukturen und sogar Artefakte gegossenen Sedimente als Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbedingungen einerseits sowie die diese Bedingungen 'zum Leben erweckende' soziale Praxis der Interpretation, Ausfüllung und Ausnutzung als Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbeziehungen andererseits. Dass die traditionelle industrial relations-Forschung schnell an die Grenzen ihrer Erklärungskraft stößt, wenn man Erwerbsbeziehungen in anderen gesellschaftlichen Kontexten als denen der alten hochindustrialisierten kapitalistischen Länder untersuchen will (z.B. in Lateinamerika), wurde bereits an anderer Stelle (Dombois/Pries 1995 und 1999; Pries 2001; Pries/Wannöffel 2002) ausführlicher diskutiert.

*gungsbeziehungen* beziehen sich auf die formellen und informellen sozialen Interaktionspraktiken des Arbeitsvertrages selbst und beinhalten solche Regulierungsgegenstände wie Entlohnung, Arbeitszeit, Urlaubstage und Beschäftigungsvertragsbedingungen. Die *Arbeitsbeziehungen* beziehen sich auf die formellen und informellen sozialen Interaktionspraktiken der Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitshandeln (wie etwa in der bekannten Labour-Process-Debate oder in der neueren Institutionenökonomie als Prinzipal-Agenten-Problem diskutiert; vgl. Ross 1973; Burawoy 1979 und 1983; Hildebrandt/Seltz 1987); die Arbeitsbeziehungen regulieren solche Fragen wie etwa „Wer kontrolliert wen und wie in komplexen und arbeitsteiligen Leistungsprozessen?“, „Was ist eine angemessene Arbeitsleistung im Rahmen eines gegebenen Beschäftigungsvertrages?“ oder „Was ist der Umfang und Inhalt eines Arbeitsplatzes im Konkreten?“

Die *Partizipationsbeziehungen* schließlich beziehen sich auf die formellen und informellen sozialen Interaktionspraktiken, durch die die Mitglieder komplexer und arbeitsteiliger Leistungserstellungsprozesse an den alltäglichen Produktionsentscheidungen teilnehmen und in strategische Unternehmensentscheidungen involviert sind. Konkrete Formen der Partizipationsbeziehungen können sich in restriktiven repetitiven tayloristischen Montageverrichtungen und den entsprechenden traditionellen Arbeitsbedingungen äußern oder auch in mehr oder weniger selbstbestimmten komplexen projektförmigen Arbeitszusammenhängen etwa in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, auch in formeller Beteiligung von einzelnen Beschäftigten oder formellen Beschäftigtenvertretungen in strategischen Management-Entscheidungsprozessen.

Diese Ausführungen zum Begriff Erwerbsregulierung implizieren u.E. zwei Erweiterungen, die in der industrial relations-Forschung eine größere Berücksichtigung verdienen müssten: *Erstens* wird eine Erweiterung der Regulierungsarenen über das klassische Feld kollektiver Aushandlung, Konfliktaustragung und Festlegung intendiert, das in Deutschland vor allem als das duale System der tariflichen und der betriebsverfassungsrechtlichen kollektiven Regulierung thematisiert wird. Kollektive Regulierung stand während des 20. Jahrhunderts im Mittelpunkt der industrial relations-Forschung – nicht zuletzt auch wegen der großen quantitativen und qualitativen Bedeutung von industrieller tayloristischer Massennarbeit. Kollektive Erwerbsregulierung durch Interessenverbände und rechtlich kodifizierte betriebliche Mitbestimmung war aber auch im 20. Jahrhundert nicht überall vorherrschend, zum Beispiel nicht im Bereich kleinbetrieblicher und handwerklicher Arbeitsverhältnisse; sie ist zu Beginn des 21. Jahrhunderts auch für wachsende Bereiche qualifizierter Dienstleistungs- und Wissensarbeit in netzwerkförmigen, aber auch in großbetrieblichen Strukturen nicht mehr unbedingt der dominante Mechanismus für die Festlegung von Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbeziehungen.

Vielfach können und wollen Beschäftigte auch oder gar vorrangig die ihnen aus ihren Kompetenzpotentialen erwachsenden primären Machtressourcen einsetzen – ohne deshalb grundsätzlich auf jede Form sekundärer Machtressourcen im Sinne kollektiver Mobilisierungen zu verzichten. Diese Arena *individueller Aushandlung* wird in der sozialwissenschaftlichen Forschung seit einigen Jahren bereits thematisiert (Minsen 1999; Weitbrecht 2001; Töpsch et al. 2001; Abel et al. 2001), ohne dass sie aber

systematisch Eingang in den theoretisch-konzeptionellen Rahmen einer (erweiterten) industrial relations-Forschung gefunden hätte (vgl. Windeler/Wirth 2004).

Neben der Regulierungsarena individueller Aushandlung muss das traditionelle Konzept Industrieller Beziehungen systematisch um zwei weitere Arenen erweitert werden. Die erste Arena betrifft öffentlich-bürgerrechtlich gesetzte Ordnungen und Ansprüche im Sinne etwa einer die *civil rights* und die *political rights* ergänzenden und auf die Kompensation sozialer und wirtschaftlicher Ungleichheit zielenden *social citizenship*, wie sie vor allem von Thomas Marshall (1964) explizit gedacht, von Streeck (1988) oder von Edwards (1979 und 1993) wieder aufgegriffen und gegenwärtig zum Beispiel in der auf Arbeit und Erwerb bezogenen Diskussion um Gerechtigkeitsvorstellungen (Lengfeld 2003) oder 'Betriebsbürger' (Popp 2001) geführt wird.<sup>3</sup> Der Grundgedanke ist, die Erwerbsregulierung nicht allein im Kontext der antagonistisch oder zumindest widersprüchlich gedachten 'Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit' als kollektive Interessenaushandlung zu denken, sondern sie (auch) in einem weiteren Bezugsrahmen bürgerschaftlicher Rechte, Ansprüche und Erwartungen zu verorten. Wenn zum Beispiel strategische unternehmerische Entscheidungen im Kontext einer Ausweitung von Wirtschaftsbürgerrechten – ähnlich wie kommunale Baumaßnahmen im Rahmen einer Bürgeranhörung – einer betriebsöffentlichen Anhörung unterzogen würden, so eröffnete sich eine weitgehend neue Arena für die Aushandlung der Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbeziehungen.

Während diese Arena der *social citizenship* auf öffentlich-rechtlich verbrieft bzw. zu kodifizierende und auf im öffentlich-bürgerschaftlichen Raum einklagbare Normen orientiert, die die Wirtschaft und das Wirtschaften als in weitere Vergesellschaftungs- und Legitimationsbezüge sowie formalisiert-rechtliche Ordnungsrahmen eingebettet auffasst, geht es in dem hier als *diskursive* Arena bezeichneten Feld von Erwerbsregulierung vor allem um die zivilgesellschaftlichen Aktivitäten etwa eines öffentlichen *monitoring* der Aktivitäten von Unternehmen und anderen korporativen Akteuren. Erwerbsregulierung findet nicht nur in der Arena der individuellen Aushandlung der direkten (Arbeits-)Vertragspartner, nicht nur in den Arenen des Tarifvertragswesens und der Mitbestimmung als 'Stellvertreter-Regulierung' durch beauftragte kollektive Interessenorganisationen der Vertragsparteien (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Betriebsräte, Aufsichtsräte), nicht nur in der Arena der überverbandlichen und überbetrieblichen Ansprüche und der gegenüber öffentlich-staatlichen Souveränen ein-

---

<sup>3</sup> Der Begriff *social citizenship* soll hier allgemein auf den bei Thomas H. Marshall formulierten Bürgeranspruch auf wirtschaftliche Wohlfahrt und Teilhabe verweisen; dagegen konstituieren die kollektiv – durch Gewerkschaften und das *collective bargaining* – ausgeübten Bürgerrechte nicht einfach eine Sonderform von *civil rights* oder *political rights*, sondern ein „secondary system of industrial citizenship, parallel with and supplementary to the system of political citizenship“ (1964: 94); weil *industrial citizenship* in diesem Sinne den Nukleus des *collective bargaining* ausmacht, sollten substantielle konzeptionelle Erweiterungen über den Bereich der kollektiven Regulierungsarenen hinaus an dem (weiter gefassten) *social citizenship*-Konzept ansetzen; als neuere Beiträge zur (economic, social, industrial) citizenship-Diskussion vgl. z.B. Bagguley (2001) und White (2003).

klagbaren wirtschaftlichen Bürgerrechte statt, sondern auch in der Arena *diskursiver Regulierung* des Verhaltens und der Entscheidungen korporativer Akteure.<sup>4</sup>

Unternehmen und auch die anderen im Kräftefeld der Erwerbsregulierung tätigen Akteursgruppen müssen in ihrem Verhalten und bei ihren Entscheidungen nicht nur die Interessen und Meinungen der direkten formal-rechtlich involvierten Anspruchsgruppen berücksichtigen, sondern sich zunehmend auch in einer generalisierten Öffentlichkeit legitimieren. Beispiele hierfür sind die inzwischen vielfältigen Aktionen der öffentlichen Beobachtung des Verhaltens internationaler Unternehmen (etwa durch die NGO Transnational Information Exchange TIE oder das Monitoring deutscher Unternehmen in Brasilien durch ein observatorio social) oder die zunehmenden Maßnahmen eines öffentlich-diskursiven Labelings von Unternehmen im Rahmen etwa von Global Compact oder der Corporate Social Responsibility-Initiative der Europäischen Union.

Neben dieser Ausweitung der Arenen von Erwerbsregulierung ist *zweitens* gerade für den Bereich hochqualifizierter Wissensarbeit die bereits angedeutete systematische Erweiterung der *Regulierungsgegenstände* im gesamten Bereich der *Partizipationsbeziehungen* bedeutsam. Die formalisierte Mitbestimmung der Beschäftigten durch ihre gewählten betriebsrätlichen Interessenvertretungen ist ein etablierter Teil der industrial relations-Forschung; aber dazu alternative Formen der – häufig individuellen, aber auch kollektiven – Beteiligung an den alltäglichen betrieblichen Leistungserstellungsprozessen (z.B. im Rahmen von Gruppenarbeit oder durch systematisch eingeräumte Autonomiespielräume) und die formelle oder informelle Partizipation von Beschäftigten an relevanten strategischen Entscheidungen sind bisher kaum systematisch in den Gesamtrahmen der Partizipationsbeziehungen gestellt worden.

Für ein Land wie Deutschland mit einer ausgeprägten Tradition betriebsverfassungsrechtlich abgesicherter Partizipationschancen verbietet sich eine enge Fixierung des Konzepts der Industriellen Beziehungen auf die Aspekte der Arbeits- und der Beschäftigungsbeziehungen in besonderem Maße. Aber auch für andere Länder gewinnen mit der Bedeutungszunahme von qualifizierter Wissensarbeit, die nicht mehr hinreichend über die traditionellen Koordinations- und Kontrollformen gesteuert werden kann, von neuen dezentralen Organisationsformen und von erweiterten individuellen Erwartungen an Informations- und Entscheidungsbeteiligung die Fragen einer angemessenen Einbeziehung der Beschäftigten in alltägliche und in strategische Entscheidungsprozesse an Bedeutung.

Die Partizipationsbeziehungen beschränken sich nicht einfach auf die kollektiven oder individuellen Formen der auf die Arbeits- und die Beschäftigungsbeziehungen orientierten Interessenregulierung, sie haben vielmehr als Untersuchungsdimension der Erwerbsregulierung eine eigenständige Bedeutung im Rahmen des skizzierten erweiterten Arenenspektrums, der auf neue Wissensarbeit bezogenen Management- und Organisationspraktiken und der veränderten Wertorientierungen und Beteiligungserwartungen hochqualifizierter Wissensarbeiter. Die Einbeziehung dieses Regulierungsgegenstandes hängt eng mit der Erweiterung der Arenen um die social citizenship und die diskursive Regulierung zusammen.

---

<sup>4</sup> Zu einem ähnlich verwendeten Begriff der 'diskursiven Koordinierung' vgl. Braczyk/Schienstock (1996) und Minssen (1999).



Für den Bereich Neue Medien-Produktion sollen im Folgenden strukturelle Besonderheiten ihrer Unternehmens- und Arbeitsorganisation an ausgewählten Fallbeispielen skizziert und mit bekannten Entwicklungsmustern von Unternehmen der traditionellen Wirtschaft verglichen werden. Auf dieser Grundlage können danach *ausgewählte* Aspekte der Erwerbsregulierung für diesen Bereich hochqualifizierter Wissensarbeit untersucht werden, die die prinzipielle Bedeutung und Notwendigkeit der hier erwähnten Erweiterungsvorschläge für die traditionelle Forschung zu Industriellen Beziehungen aufzeigen.

Entgegen anderslautenden Tendaussagen (Streeck 2002; Boes/Marrs 2003; Wolf 2003), vertreten wir im Folgenden die These, dass die Arenen der individuellen und der diskursiven Aushandlung sowie die spezifischen Partizipationsbeziehungen im Bereich der Neuen Medien auch perspektivisch nicht an Bedeutung verlieren werden. Wenngleich Krisenerfahrungen und Restrukturierungskonzepte die betriebliche Realität in diesem Segment ohne Zweifel verändert haben, so werden die Errungenschaften der 'New Economy' dadurch nicht obsolet: So wird abschließend die These der innovativen Konvergenz vertreten in dem Sinne, dass zumindest für den Bereich der Neue Medien-Unternehmen von einer Verschmelzung alter und neuer Arbeit und alter und neuer Formen der Erwerbsregulierung auszugehen ist.

## **2. Strukturelle Merkmale von Arbeit und Organisation in den Neuen Medien**

### **2.1 Das Untersuchungsfeld Neue Medien**

Ein bedeutender Sektor, in dem eine weitreichende Ausdifferenzierung des bundesdeutschen Systems der Industriellen Beziehungen beobachtet werden kann, ist die digitale Wirtschaft, deren gemeinsames Charakteristikum ist, dass die 'Information' als immaterielles Gut im Zentrum der Wirtschaftsprozesse steht. Obgleich diesem Bereich seit Jahren eine wachsende Relevanz für die bundesdeutsche Wettbewerbsfähigkeit zukommt, fehlen sowohl eine klare Definition als auch fundiertes statistisches Datenmaterial<sup>5</sup>; wie an anderer Stelle ausgeführt (Ittermann/Niewerth 2004: 11), halten wir das Bemühen einer eindeutigen Definition für ein „vergebliches Unterfangen“ und konstatieren, dass es keine Rechtfertigung für eine „Polarisierung von 'alter' und 'neuer' Wirtschaft“ gebe.

In unseren eigenen Untersuchungen konzentrieren wir uns auf wichtige Ausschnitte des empirischen Feldes digitale Wirtschaft, wie sie der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW), ehemals Deutscher Multimedia Verband (dmmv), als seinen Organisationsbereich definiert.<sup>6</sup> Der dmmv unterscheidet mit den Bereichen

---

<sup>5</sup> Aufgrund fehlender gesicherter Daten stützen wir uns im weiteren Verlauf auf Angaben von Verbänden und einschlägigen Studien.

<sup>6</sup> Die empirischen Ergebnisse basieren auf zwei laufenden Forschungsprojekten: zum einem dem Projekt „Wandel der Formen von Erwerbsregulierung?“ im Rahmen des Verbundprojektes „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Notwendigkeit der Neuformierung der Arbeitsforschung“ (Förderung durch BMBF/DLR) und zum anderen durch das Projekt „Zwischen Selbstvertretung und Mitbestimmung – Partizipationskulturen in Unternehmen der Neuen Wirtschaft“ (Förderung durch die HBS).

Software und IT-Services, (Multimedia-)Dienstleistungen sowie interaktive Angebote drei Kernbereiche der digitalen Wirtschaft. Die Bedeutung dieser Kernbereiche unterstreicht eine Analyse der am Neuen Markt gelisteten Unternehmen: Demnach waren über die Hälfte der Unternehmen den Segmenten Media und Entertainment, Internet, Software und IT-Services zuzuordnen (Ittermann/Niewerth 2004: 27).

Die wirtschaftliche Situation in der digitalen Wirtschaft ist nach dem Boom der neunziger Jahre ab dem Jahre 2000 durch eine dramatische Krise gekennzeichnet. Inzwischen scheint jedoch wieder Licht am Ende des Tunnels erkennbar zu sein: So schätzt der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) für die weiter gefasste Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) einen Anstieg des Umsatzvolumens in 2004 um zwei Prozent, für 2005 wird sogar ein Wachstum von fünf Prozent prognostiziert (BITKOM 2004: 4). Dies scheint insbesondere für die Software- und IT-Services-Unternehmen zu gelten (NFO 2003: 52; NRW Medien GmbH 2003: 45).

Um den Stellenwert der digitalen Ökonomie in der Gesamtwirtschaft darzustellen, werden im Folgenden einige, auf Schätzungen beruhende Angaben über die Anzahl der Unternehmen und der Beschäftigten gemacht. Für den gesamten IKT-Sektor schätzt BITKOM (2004: 21) die Zahl der Beschäftigten für 2003 auf 751.000, was einem Rückgang im Vergleich zu 2002 von 3,8 Prozent entspricht. Für das Segment Multimedia schätzt der dmmv (2002: 6) die Zahl der Unternehmen mit Beschäftigungsverhältnissen auf 3.500, Krafft (2001: 5) kommt demgegenüber auf etwa 10.500 im Jahr 2000. Belastbarere Zahlen liegen über die Größenstruktur vor: Demnach sind die Unternehmen kleinbetrieblich strukturiert (ebd.: 11); der dmmv (2004) geht von einer durchschnittlichen Betriebsgröße von ca. 12 Beschäftigten aus (vgl. für Hamburg Läßle et al. 2002: 25), selbst die 200 umsatzstärksten Unternehmen beschäftigen im Durchschnitt nur 33 Mitarbeiter.

Unsere Fallbetriebe kommen zwar aus den vom dmmv beschriebenen Kernbereichen, sind jedoch mit etwa 50 bis 250 Beschäftigten deutlich größer. Sie entsprechen grundsätzlich dem Typ von „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ (Boes/Baukowitz 2002), die einerseits durch einen gewissen Professionalisierungsgrad, andererseits aber weiterhin durch ein hohes Maß an Selbstorganisation und personalem Leitungsstil charakterisiert sind. Insbesondere vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen sich eine kollektive betriebliche Interessenvertretung in Unternehmen dieser Größenklasse bilden kann.

Insgesamt lässt sich das Untersuchungsfeld als „an industry in the making“ (Mayer-Ahuja/Wolf 2004) beschreiben. Diese Aussage lässt sich nicht nur in Bezug auf das rudimentäre Datenmaterial beziehen, sondern ebenfalls auf ein fehlendes Selbstverständnis der Unternehmen als Branche, auf die Herausbildung spezifischer Unternehmensstrukturen und nicht zuletzt auf die Entwicklung der Erwerbsregulierung.

Die vorgestellten Ergebnisse beruhen auf Erhebungen in zwölf Unternehmen sowie Expertengesprächen mit Verbänden, Gewerkschaften und weiteren Experten. In den Unternehmen wurden etwa 60 qualitative, leitfadenorientierte Interviews geführt. Darüber hinaus wurden in fünf Unternehmen standardisierte Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, an denen sich insgesamt fast 400 Beschäftigte beteiligt haben.

## **2.2 Merkmale der Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen**

Die konkrete betriebliche Ausformung von Partizipation und Erwerbsregulierung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die Aspekte Unternehmensstruktur und deren Professionalisierung, Arbeitstypus, Qualifikationsstruktur sowie Interessenlagen und Vertretungsansprüchen der Beschäftigten. Die interne Struktur der untersuchten Unternehmen war mehrheitlich während der Gründungs- und Hochphase durch eine kaum ausdifferenzierte Aufbau- und Ablauforganisation, durch flache Hierarchien, eine rudimentäre Prozesskontrolle und generell eine fehlende Strategie geprägt. Spätestens seit der Krise mussten die Geschäftsleitungen erkennen, dass die Regeln der Marktwirtschaft (Konjunkturzyklen, Kundenorientierung etc.) sich nicht außer Kraft setzen lassen. Sowohl diejenigen Unternehmen, die von der Krise betroffen waren, als auch diejenigen, die trotz der Krise wuchsen, sahen sich zu umfassenden Reorganisationsprozessen und zur Professionalisierung gezwungen. Dabei ist durchaus zu erkennen, dass die Unternehmen Anleihen an den Erfahrungen der 'Old Economy' nehmen.

Dieser Prozess der Reifung bedeutet in Bezug auf die Unternehmensstruktur unter anderem die Einführung von so genannten business units oder Abteilungen analog zu den Geschäftsfeldern, eine Stärkung der Personalabteilungen und die Implementierung von Hierarchien, die in manchen Unternehmen bis zu sechs Stufen umfassen können. Die Leistungserstellungsprozesse werden einem intensivierten Projektmanagement und stärkeren Kostencontrolling unterzogen. Aber auch Instrumente der Personalführung gewinnen massiv an Bedeutung. So führten ca. 98 Prozent der NEMAX-Unternehmen mit ihren Beschäftigten Zielvereinbarungsgespräche durch (Itermann/Niewerth 2004: 50), Arbeitszeiterfassungssysteme wurden in allen Untersuchungsbetrieben eingeführt, formalisiertere Entgeltmodelle, die primär auf vergleichbaren Qualifikationen und Leistung basieren und nicht mehr ausschließlich aus dem individuellen Verhandlungsgeschick sowie der Arbeitsmarktlage resultieren, implementiert oder Arbeitsplatzbeschreibungen erstellt. Die Schwierigkeit dieser Professionalisierung liegt in dem optimalen Austarieren von formaler Organisationsstruktur und gleichzeitigem Bewahren der informalen Flexibilität, somit der „Suche nach dem organisatorischen Königsweg“ (Städtler et al. 2004: 153).

Zwangsläufig klafft zwischen Anspruch und gelebter Praxis ein Lücke. So führt zum Beispiel die beobachtbare Hierarchisierung nicht zu klaren Anweisungsbeziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, vielmehr wird weitgehend übereinstimmend von den Befragten betont, dass fachlich-inhaltliche Aspekte und nicht die hierarchische Position die Grundlage für Entscheidungen bilden – wie dies auch einschlägige Studien belegen (vgl. Dörre 2002: 200). Dementsprechend arbeiten Vorgesetzte in Projektteams durchaus auch als 'normale' Projektmitglieder. Das Thema Arbeitszeit wird von den Beschäftigten und Vorgesetzten gleichfalls flexibel gehandhabt; die Arbeitszeitmodelle besitzen eher eine Orientierungsfunktion.

Diese Professionalisierung zeitigt Auswirkungen auf die Partizipation in den Unternehmen und können mittel- und langfristig, wenngleich in der Regel nicht sehr strikt 'gelebt', zu veränderten Aushandlungsformen der Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbedingungen führen. Gerade in den größeren Unternehmen gibt es bei-

spielsweise Hinweise darauf, dass der 'Dienstweg' die vormalig existierende open door-Politik – insbesondere bei den Geschäftsführern – teilweise ablöst; hinzu kommt, dass neue Mitarbeiter im Unternehmen eine größere Hemmschwelle haben, sich direkt an ihre Vorgesetzten zu wenden. Gleichwohl lässt sich noch nicht abschließend beurteilen, in welche Richtung das 'Formalisierungspendel' stärker ausschlagen wird. Ihre Grenzen finden die Formalisierungsbestrebungen jedenfalls in den Autonomieansprüchen der Beschäftigten, der Arbeits- und Unternehmenskultur sowie den Arbeitsprozessen. Diese Ergebnisse belegen einerseits das Lernen der Neue Medien-Unternehmen von den Erfahrungen der Old Economy und zeigen andererseits deren innovative Spezifika, von denen wiederum die traditionellen Unternehmen lernen können. Dies bestätigt die eingangs aufgestellte These einer innovativen Konvergenz.

Die Arbeitsprozesse sind gekennzeichnet durch eine starke Markt- und Kundenorientierung mit individuell zugeschnittenen Lösungsstrategien, eine hohe Wissensintensität, eine vergleichsweise geringe Arbeitsteilung, ausgeprägte Selbstorganisation und Projektarbeit, komplexe interne und externe Abstimmungsprozesse sowie ein hohes Maß an Kreativität (Kotthoff 1997: 27ff.; Boes/Baukrowitz 2002: 108-114; Eichmann et al. 2004: 21f.). Aufgrund der geringen Planbarkeit und schwierigen Kontrolle des Arbeitsprozesses seitens des Managements muss den Beschäftigten trotz eines formalisierteren Projektmanagements und stärkeren Kostencontrollings große Autonomie in der Arbeitsausführung zugestanden werden. Dementsprechend sind in den meisten Unternehmen die konkreten arbeitsprozesslichen Vorgaben in der Regel auf Kosten, Termine und Kundenvorgaben reduziert; die konkrete Lösungsstrategie bleibt der Projektgruppe bzw. dem einzelnen Bearbeiter überlassen.

Die Erfüllung der skizzierten arbeitsprozesslichen Anforderungen bedingt ein hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Dementsprechend sind die Unternehmen stark akademisch geprägt. Bezogen auf die Unternehmen des NEMAX haben fast 50 Prozent der Beschäftigten einen akademischen Abschluss (Ittermann/Nierwerth 2004: 45). Eine bundesweite Untersuchung im Multimedia-Bereich zeigt, dass in 56 Prozent der befragten Unternehmen die Quote der beschäftigten Hochschulabsolventen bei über 50 Prozent liegt (MMB 2000: 19; vgl. Brasse 2003: 11; Läßle et al. 2002). Das hohe Qualifikationsniveau spiegelt sich in den Untersuchungsbetrieben mit Akademikerquoten von 60 bis 80 Prozent wider.

Wie einschlägige Studien zu Führungskräften und hochqualifizierten Angestellten belegen (Baethge et al. 1995; Kotthoff 1997; Faust et al. 2000), haben diese Beschäftigtengruppen sowohl spezifische Interessen als auch spezifische Vorstellungen der Interessendurchsetzung. Zu den Interessen, die für die Wissensarbeiter während der Boomphase nicht thematisiert wurden, zählen Arbeitszeit, Qualifizierung und Entgelt. Entgrenzte Arbeitszeiten waren früher die Regel und sind aufgrund der Krise und dem damit verbundenen Auftragsrückgang, aber auch aufgrund eines besseren Projektmanagements in den Untersuchungsbetrieben 'heutzutage' fast ausschließlich bei den Führungskräften und in den Endphasen der

Projekte zu finden.<sup>7</sup> Die in fast allen Unternehmen einzelvertraglich vereinbarte 40-Stundenwoche wird eingehalten, anfallende Überstunden werden zumindest teilweise durch Freizeit ausgeglichen. Gleichwohl ist erkennbar, dass das Thema Arbeitszeit für die Beschäftigten an Bedeutung gewinnt; insbesondere die älteren Beschäftigten und die Beschäftigten mit Familie messen einem ausgeglichenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit einen größeren Stellenwert zu.

Auch bei der Entgeltthematik zeigen sich krisenbedingte Auswirkungen. Die hohen Gehälter, die börsennotierte Unternehmen noch durch Aktienoptionen aufstockten, wurden in den meisten Untersuchungsbetrieben seit Beginn der Krise eingefroren. Außerdem versuchen die Unternehmen, ihr bislang disparates Gehaltsgefüge zu vereinheitlichen und aufgrund von Arbeitsplatzbeschreibungen Gehaltsraster einzuführen, die für das Management eine bessere Vergleichbarkeit der Gehälter ermöglichen.

Interessanterweise wird das Einfrieren der Gehälter von den Beschäftigten – nicht zuletzt aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage – weitgehend klaglos akzeptiert, wenngleich inzwischen eine Schmerzgrenze erreicht zu sein scheint. Wenn trotz steigender Lebenshaltungskosten, hoher Leistungsbereitschaft und hierarchischer oder fachlicher Karriere entsprechende Gehaltsanpassungen ausbleiben, wird das Gerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten berührt. Die Geschäftsleitungen verweisen dagegen auf die angespannte wirtschaftliche Situation und versuchen, die größten Ungerechtigkeiten durch einzelne Gehaltserhöhungen oder Prämien zu beheben.

Aufgrund der Fallstudien lässt sich der allgemein konstatierte hohe Stellenwert der Weiterbildung für die Wissensarbeiter bestätigen. Angesichts der rasanten Entwicklung in der Informationstechnologie sollten Qualifizierungsmaßnahmen ein zentrales Instrument der Personalführung sein. Es ist jedoch zu erkennen, dass die Unternehmen in diesen Bereich derzeit kaum investieren. Die notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen sollen die Beschäftigten in Eigenregie in ihrer Freizeit durchführen; außerdem werden betriebsinterne Schulungen durch eigene Mitarbeiter (learning-by-doing, Lesezirkel, Vorträge etc.) durchgeführt. Selbst bei unternehmensseitig zugestandenem Freiräumen für Qualifizierung während der Arbeitszeit lässt der Termindruck der Projekte den Beschäftigten kaum Zeit, diese Freiräume zu nutzen. Ähnlich wie bei der Entgeltthematik äußern die Beschäftigten auch in diesem Punkt kaum Kritik, sondern nutzen ihre Wochenenden für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen.

Insbesondere die Entgelt- und die Qualifizierungsproblematik zeigen, dass trotz der wirtschaftlich bedingten Einbußen der verbreitete Interessenskonsens zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung („kommunitaristische Kultur“, Boes/Baukrowitz 2002) seitens der Wissensarbeiter nicht grundsätzlich aufgelöst worden ist. Dies gilt auch für die untersuchten Unternehmen, die wirtschaftlich stark angeschlagen sind

---

<sup>7</sup> Eine Umfrage des dmmv im Herbst 2001 bestätigt diese Ergebnisse. Demnach arbeiteten die Beschäftigten im Durchschnitt real etwa 43 und die Führungskräfte etwa 49 Wochenstunden (dmmv 2002: 13). Brasse (2003: 15) kommt demgegenüber zu höheren Werten; demnach machten zum Befragungszeitpunkt Ende 2002 60 Prozent der Befragten Überstunden, 30 Prozent arbeiten real sogar mehr als 45 Wochenstunden.

und in größerem Umfang Personalabbau betrieben haben. Dieses überraschende Phänomen kann unter Rückgriff auf Kotthoffs Begriff der Arbeitsidentität (1997 und 2001) erklärt werden. Arbeitsidentität speist sich aus der Berufsidentität des Einzelnen, der vom Unternehmen zugewiesenen Identität (Status, Realisierung von Autonomieansprüchen in der Arbeit etc.) sowie konkreten Anerkennungserfahrungen und begründet einen sozialen Austausch zwischen Beschäftigten und Unternehmen (Kotthoff 1997: 26). Die Beschäftigten bringen ihre Beitragsorientierung in das Unternehmen ein und suchen eine langfristige Identifikation mit dem Unternehmen. Dabei wurden etwa in der Boomphase überlange Arbeitszeiten oder wird aktuell der Druck zu selbstorganisierter Qualifizierung akzeptiert, solange das zentrale Anliegen eines fachlich-inhaltlich hohen Anspruchsniveaus nicht tangiert wird und die Beitragsorientierung gewürdigt wird.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Spezifika wissensbasierter Arbeit und dem Interesse an einer Bindung ihrer hochqualifizierten Beschäftigten müssen auch die Unternehmen ein vorrangiges Interesse haben, den sozialen Austausch nicht zu gefährden. Denn trotz zunehmender Hierarchisierung der Unternehmen und Formalisierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen haben 'weiche' Bindungsstrategien und partizipative Managementkonzepte für die Unternehmensleitungen weiterhin große Bedeutung. Damit sind nicht nur das kostenlose Obst, die Fahrkarte für den Personennahverkehr oder die Diensthandy gemeint, sondern viel zentraler die Aspekte, die auf die Erfüllung intrinsischer Motivlagen und Ansprüche an die Qualität der Arbeit gerichtet sind; darunter fallen etwa hohe Dispositionsspielräume in der Arbeit, flexible Arbeitszeitgestaltung, ein gutes Betriebsklima oder eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur.

### **3. Partizipation und Erwerbsregulierung in Unternehmen der Neuen Medien**

Partizipation gilt in der digitalen Wirtschaft als ein Schlüsselement der Führung, Koordinierung und Organisation und als Grundlage von Flexibilität, Produktivität, Innovationsfähigkeit und unternehmerischem Erfolg. Die hohe Bedeutung der Beschäftigtenpartizipation in den Unternehmen kann dabei auf zwei Ursachen zurückgeführt werden: Zum einen ist Partizipation integrativer Bestandteil von Organisations- und Managementstrategien wissensbasierter Unternehmen, zum anderen ist Partizipation für die (hochqualifizierten) Beschäftigten ein 'selbstverständlicher' Ausdruck ihrer individuellen (und repräsentativen) Interessenartikulation und Beteiligungsansprüche. Als Ergebnis dieser beiden Perspektiven zeigt sich in vielen Unternehmen die Praxis einer „informellen, individuellen, projektnetzwerk- oder betriebsspezifischen Interessendurchsetzung“ (Schmierl 2003: 656).

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden zwei Entwicklungen diskutiert, die für eine Erweiterung der Forschung der Industriellen Beziehungen sprechen: zum einen die Beteiligung von Beschäftigten an Produktions- und Unternehmensentscheidungen im Kontext partizipativer Managementkonzepte (Partizipationsbeziehungen), zum anderen die Institutionalisierung neuer Arenen diskursiver und individueller Aushandlung als Alternative bzw. Ergänzung der Arena der Betriebsverfassung.

### **3.1 Partizipation – Integrativer Bestandteil moderner Managementkonzepte und diskursiver Aushandlung**

Die Partizipation von Beschäftigten als zentrales Element moderner Management- und Personalführungsstrategien ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung zum Beispiel unter den Schlagworten Human Resource Management, 'partizipatives Management' oder 'diskursive Koordinierung' (immer wieder) breit diskutiert worden und auch im Zuge der Auseinandersetzungen mit den Formen der Mitarbeiterbeteiligung in der New Economy insbesondere unter dem Begriff 'direkte Partizipation' von einigen Autoren aufgegriffen worden (Dörre 2002; Wolf 2003; Eichmann et al. 2004). Der intensiven Einbeziehung und Beteiligung von Beschäftigten bei der Gestaltung von Arbeitsinhalten und -organisationen einerseits und in unternehmensstrategische Planungen (Produktentwicklung, Standorte, Investitionen etc.) andererseits wird eine zentrale Bedeutung im Rahmen der Management- und Organisationskonzepte der Wissensunternehmen zugeschrieben.

In der digitalen Wirtschaft gilt direkte Partizipation als „organischer Bestandteil gewachsener Arbeitskulturen“ (Dörre 2002: 178). Elemente partizipativer Managementkonzepte werden anders als in vielen traditionellen Industrieunternehmen nicht in die Arbeitsorganisation neu eingebunden, sondern: „Unternehmen und Betriebe sind bereits partizipative Arbeitskulturen“ (ebd.: 179). Als Merkmale partizipativer Managementkonzepte gelten Mitarbeiterbefragungen und -gespräche zur Information und zur Beurteilung, personen- oder gruppenbezogene Leistungsvereinbarungssysteme, temporäre Projektgruppen und finanzielle Partizipationsformen wie zum Beispiel leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltgestaltung (Eichmann et al. 2004). Unsere eigene Breitenerhebung unter den Unternehmen des Neuen Marktes 2002 hat gezeigt, dass projektförmige Arbeitsorganisationen und die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen in den Unternehmen flächendeckend verbreitet sind. Drei Viertel der Betriebe haben angegeben, dass die Beschäftigten in Planung und Einführung neuer Techniken einbezogen werden (Ittermann/Niewerth 2004: 49f.).

In den letzten Jahren mehren sich jedoch die Stimmen, die angesichts der Krisenerscheinungen eine „Gezeitenwende“ (Boes/Marrs 2003) konstatieren und eine Anpassung der digitalen Wirtschaft an die Management- und Beteiligungskonzepte der Old Economy prognostizieren (Streeck 2002; Kühl 2002; Wolf 2003). Demnach ist direkte Partizipation in der Internetwirtschaft „kein leuchtendes Markenzeichen mehr und gerät auch und gerade in dieser Zukunftsbranche deutlich unter Druck. Wie empirische Untersuchungen zeigen, sind partizipationsbegrenzende und -gefährdende Tendenzen wie Formalisierung, Hierarchisierung und Informatisierung betrieblicher Strukturen und Prozesse unverkennbar.“ (Wolf 2003: 18) Im Zuge der Krisenerfahrungen in vielen Unternehmen der IT-Industrie „werden zentrale sozialintegrative Elemente des Funktionierens neuer Unternehmenskonzepte“ (Boes/Marrs 2003: 6) ausgehebelt.

Unsere eigenen empirischen Untersuchungen zeigen, dass hier möglicherweise eine vorschnelle und einseitige Bilanzierung vorgenommen wird. Unsere Erkenntnisse zur Gestaltung von Management- und Beteiligungsstrategien in der digitalen

Wirtschaft legen, wie Städtler et al. (2004) es formulieren, „eine erheblich vorsichtiger Bewertung nahe, da sich die Entwicklungen weitaus vielschichtiger und mehrdimensionaler darstellen“ (ebd.: 149). Den Partizipationsbeziehungen wird trotz – bzw. auch aufgrund – der Krisensituation, so sollen die folgenden Ausführungen zeigen, weiterhin ein hoher Stellenwert zugeschrieben.

Ohne Zweifel hat auch in den untersuchten Neue Medien-Unternehmen in den letzten Jahren die Herausbildung von Funktionseinheiten, Abteilungen und Hierarchieebenen an Bedeutung gewonnen. Nicht zuletzt um ihren Reifungsprozess gegenüber Kunden und Wettbewerbern zu dokumentieren, versuchen die Unternehmen ihre ‘Turnschuh-Mentalität’ abzulegen und streben ein professionelles Erscheinungsbild an. Somit wächst insbesondere in größeren Unternehmen die Distanz zwischen (neuen) Mitarbeitern und (älteren) Geschäftsführern. Jedoch sind sich die Managementvertreter ihrer ‘New Economy-Wurzeln’ bewusst; Formen der direkten Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften und open door-Prinzipien sind dadurch keineswegs obsolet geworden. In vielen Unternehmen sind Face-to-Face-Beziehungen weiterhin die vorherrschende Kommunikationsform zwischen Beschäftigten und Management oder wie es der Geschäftsführer eines IT-Services-Unternehmens formuliert: „Wenn jemand etwas will, dann kommt er halt.“ Auch die Nutzung technologisch basierter Kommunikationsmedien (Intranet, E-Mail), die zum ‘Handwerkszeug’ der Arbeit im Bereich der Neuen Medien zählen, fördert den direkten Austausch zwischen Beschäftigten- und Managementvertretern.

Ausgeprägte Hierarchien, die sich in ‘Dienst nach Vorschrift’ oder ‘Arbeit qua Anweisung’ äußern, widersprechen den Erfordernissen der Produktion immaterieller, wissensbasierter Güter in den untersuchten Unternehmen der digitalen Wirtschaft – nicht zuletzt aufgrund der Ansprüche an Selbstorganisation und Autonomie hochqualifizierter Beschäftigter. Viele Unternehmen praktizieren eine weitreichende Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Beschäftigten: in Aspekten der Arbeitsorganisation und des Arbeitsprozesses, in vielen Fragen der Organisation von Wissensarbeit und der Produktion immaterieller Güter (Softwareentwicklung, Kreation etc.).

Kennzeichen von Management und Unternehmenskultur ist ferner eine hohe Mitarbeiterbindung durch ein spezifisches Betriebsklima und eine lockere Arbeitsatmosphäre; die Fluktuationsrate ist in allen untersuchten Unternehmen erstaunlich gering („Einmal ein X-ler, immer ein X-ler!“). Dabei existieren in den wenigsten Unternehmen ausformulierte Programme der Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung, vielmehr werden generelle Strategien des Managements, sich den Beschäftigten als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, verfolgt.

In der Information und Kommunikation über die wirtschaftliche Entwicklung und unternehmensstrategischen Zielsetzungen herrscht in vielen Unternehmen eine große Transparenz, die von einigen Geschäftsleitungen schon mal „bis zur Grenze des Erlaubten“ ausgeschöpft wird. Wichtige Entscheidungen werden in regelmäßigen Informationsveranstaltungen (die sich im traditionellen Sinne als Belegschafts- oder Betriebsversammlungen bezeichnen ließen) kommuniziert, die zumeist in Form von monatlichen Meetings den Beschäftigten Plattformen zur Diskussion über aktuelle betriebliche Entwicklungen und Aspekte der Unternehmenspolitik bieten (diese



Regulierungsmechanismen können als Beispiel für diskursive Regulierung verstanden werden).

Die Durchsetzung von Entscheidungen wird selten durch Kommandostrukturen und hierarchische Positionen begründet, sondern basiert auf argumentativer Überzeugungsarbeit. Symptomatisch dafür ist, wie es der Geschäftsführer eines Multimedia-Unternehmens formuliert, „der Sieg der besseren Idee“: Ob in Aspekten der Arbeitszeitregelung oder der Produktentwicklungsstrategie, ob vom jungen Praktikanten oder der langjährigen Geschäftsführerin vorgebracht, der jeweilige Lösungsvorschlag muss eine breite Zustimmung auf allen Ebenen des Unternehmens finden.

Darüber hinaus sind in einigen Unternehmen Beschäftigte in Entscheidungsgremien der Unternehmensführung (Lenkungsausschuss, Senat) eingebunden. In diesen Gremien werden strategische Probleme (Produktentwicklung, Standorte, Investitionen) des Unternehmens erörtert, wobei den Beschäftigten weitgehende Mitsprachemöglichkeiten eingeräumt werden. Zwar werden Beschäftigte ihre Interessen kaum gegen den Widerstand der Geschäftsleitung durchsetzen können, aber: anders herum auch nicht. So verhinderten in einem Fall die Mitarbeiter durch ihr ‘Veto’ einen Fusionsprozess und den Börsengang des Unternehmens, eine Entscheidung, die sich aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung nachträglich als richtig und erfolgsträchtig für das Unternehmen erwies. In anderen Unternehmen sind Beschäftigte intensiv in Fragen der Personalrekrutierung und -entwicklung eingebunden.

Auf der einen Seite zeigt sich, dass die Beteiligung von Beschäftigten an der Unternehmensleitung in den Neue Medien-Betrieben nicht als gelebte „Basisdemokratie“ gilt, wie es der Geschäftsführer einer Internet-Agentur formuliert; das Letztentscheidungsrecht verbleibt beim Management. Die skizzierten Beteiligungs-offerten stellen keine abgesicherten Rechte dar. Und in nicht wenigen von der Krise betroffenen Unternehmen beklagen Beschäftigte eine fehlende Transparenz und Offenheit in der Informationspolitik. Die ausgeprägte Beteiligungsorientierung in der Unternehmenssteuerung zielt (nicht zuletzt) auf die Steigerung der Produktivität und Effizienz der Organisation. Die Unternehmen der digitalen Wirtschaft sind kapitalistische, gewinnorientierte Unternehmen und keine gemeinnützigen oder genossenschaftlichen Betriebe. Dieser Umstand wird von den Beschäftigten nicht hinterfragt, ebenso hat das Interesse der Mitarbeiter an der Mitwirkung bei unternehmensstrategischen Entscheidungen Grenzen; die von den Geschäftsleitungen angebotenen Mitsprachemöglichkeiten werden nicht immer ausgeschöpft. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass allgemeine Krisenerfahrungen die Einstellung der Beschäftigten ihrem eigenem (u.U. wirtschaftlich angeschlagenen) Unternehmen gegenüber verändern.

Auf der anderen Seite bleibt zumindest in dem skizzierten Segment der digitalen Wirtschaft direkte Beteiligung ein integrativer Bestandteil von Management und Organisation. Die zunehmende Formalisierung und Hierarchiebildung führt dabei nicht zwingend zu partizipationsbegrenzenden Strukturen; sie kann Beteiligungs-spielräume zwar einschränken, diese jedoch auch (neu) ermöglichen. Darüber hinaus sind der Herausbildung formaler Organisationsstrukturen und der Verbreitung verbindlicher Regelungen und Arbeitszuweisungen Grenzen gesetzt, die auch in den notwendigen Flexibilitäts-, Autonomie- und Partizipationserfordernissen ihren Ausdruck finden. ‘Sozialintegrative Kernelemente’ der neuen Managementkonzepte sind

in vielen Unternehmen nach wie vor vorhanden. Eine gänzliche Auflösung des Modells sozialen Austausches und der diskursiven Regulierung ist trotz der beobachtbaren Professionalisierungstendenzen in den untersuchten Unternehmen nicht zu erkennen.

### **3.2 Schnittstelle Selbstvertretung – Mitbestimmung**

Die Partizipation von Beschäftigten ist jedoch nicht nur im Kontext moderner Führungsstrategien, sondern auch vor dem Hintergrund der Beteiligungs- und Mitbestimmungsansprüche und der Interessenartikulation der Beschäftigten selbst zu betrachten. Steht der Begriff der Partizipation in der Forschungstradition „in einem Spannungsverhältnis zwischen der durch neuere Managementkonzepte gewährten oder gewünschten Beteiligung der Arbeitskräfte einerseits und dem gesellschaftspolitischen Anspruch an Demokratisierung andererseits“ (Eichmann et al. 2004: 47), so schien sich dieses Spannungsverhältnis in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft aufzulösen. Die (hochgradig) individualisierten Interessen der Beschäftigten befanden sich demnach im weitgehenden Einklang mit den unternehmenspolitischen Zielsetzungen, das Direktionsrecht des Arbeitgebers trat in den Hintergrund und der traditionelle Interessenkonflikt zwischen Arbeit und Kapital schien in diesen Unternehmen bedeutungslos. Zwangsläufig wurden traditionellen Institutionen der kollektiven Schutz- und Interessenpolitik eine randständige Bedeutung zugeschrieben und der hohe Stellenwert individualisierter Interessenvertretung betont (vgl. zur Übersicht Ittermann 2003). Hinsichtlich der Bedeutung von Betriebsräten und Mitbestimmung zeichneten einige Untersuchungen kein allzu positives Bild (Kipker/Potthoff 2000; pol-di.net 2001; Töpsch et al. 2001); gleichzeitig praktizieren in einigen Betrieben Belegschaften und Management alternative und innovative Formen der kollektiven Interessenregulierung (vgl. Pries et al. 2002; pol-di.net 2001; Städtler et al. 2004). Einhellig schien die Erkenntnis: Selbstorganisation, Selbstvertretung und ‘Mitbestimmung in der ersten Person’ sind unter den hochqualifizierten Beschäftigten der digitalen Wirtschaft weit verbreitete Muster der Interessenvertretung (Boes/Marrs 2003; Schmierl 2003; Pongratz/Voß 2003; Städtler et al. 2004). Andere Studien prognostizieren die Herausbildung eines an den Bedürfnissen der neuen Erwerbsgruppen und Arbeitsformen orientierten „Individualmodells betrieblicher Arbeitsregulation“ (Abel et al. 1998; Töpsch et al. 2001).

Die Krisensituation in der digitalen Wirtschaft hat jedoch dieses Bild in der öffentlichen Wahrnehmung und in der wissenschaftlichen Forschung zunehmend verändert. Aufgrund des massiven Personalabbaus in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft und einer wachsenden Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt werden die Beschäftigungsperspektiven und die besonders marktsensiblen ‘primären’ Machtressourcen der ‘Wissensarbeiter’ hinterfragt. Es mehren sich die Stimmen, die eine wachsende Attraktivität kollektiver institutionalisierter Formen der Interessenvertretung konstatieren (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002; Dörre 2002; Boes/Baukrowitz 2002). Als Referenz dienen häufig ‘Vorzeigeunternehmen’ der New Economy wie Pixelpark, Amazon, AOL oder Metadesign. Neben diesen ‘Referenzbetrieben’ liegen jedoch nur wenige aktuelle quantitative Angaben zur flächendeckenden Verbreitung von Mitbestimmung, gewerkschaftlichem Organisationsgrad oder Tarifbindung in der digitalen

Wirtschaft vor. Unsere eigene Erhebung zeigt eine überraschend hohe Verbreitung von Mitbestimmungsgremien in den befragten Unternehmen des Neuen Marktes: In immerhin 40 Prozent aller Unternehmen wurden Betriebsräte gewählt; alternative Gremien wurden von knapp 30 Prozent der Unternehmen genannt (Ittermann/Niewerth 2004: 58). Ein signifikanter Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens, wie er für die Gesamtwirtschaft typisch ist, konnte hingegen nicht nachgewiesen werden; insbesondere in den Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten war der Verbreitungsgrad von Betriebsräten auffällig geringer.

Betrachtet man den Bereich der Internet-, Software-, IT-Services- und Multimediabetriebe als Kern der digitalen Wirtschaft, so kann jedoch von einer flächendeckenden Anpassung an die etablierten Interessenvertretungsformen der Old Economy keine Rede sein. Die überbetriebliche Regulierungsebene (Verbandsmitgliedschaft, Flächentarif) spielte in allen Unternehmen nahezu keine Rolle. Des Weiteren zeigt unsere Auswertung, dass in diesen Segmenten der Stellenwert von Selbstvertretungsmodellen und alternativen Formen der Interessenvertretung höher und die Bedeutung kodifizierter Mitbestimmung deutlich geringer ausfiel als in anderen Segmenten. Insbesondere in den Unternehmen mit einer durchschnittlich jüngeren Belegschaft und einem höheren Anteil akademisch vorgebildeter Mitarbeiter war der Verbreitungsgrad von Betriebsräten deutlich niedriger als in den Unternehmen mit einer tendenziell älteren und geringer qualifizierten Belegschaft (ebd.: 69f.). Auch die Studie des Forschungszentrums Arbeit-Umwelt-Technik in Bremen zeigt, dass über 70 Prozent der Beschäftigten in einem Unternehmen ohne formalisierte Interessenvertretung, 18 Prozent in einem Unternehmen mit alternativen Gremien und lediglich 11 Prozent in Unternehmen mit Betriebsräten arbeiten (Städtler et al. 2004: 154). Dieses Segment bleibt – im Unterschied zu anderen Ausschnitten der digitalen Wirtschaft wie der Telekommunikation oder Hardwareproduktion – in weiten Teilen eine mitbestimmungs- und tariffreie Zone.

In vielen dynamisch wachsenden Kleinbetrieben, aber auch in größeren und älteren Unternehmen hat sich demnach trotz Krise und Personalabbau die Notwendigkeit von rechtlich kodifizierter Mitbestimmung und repräsentativer Interessenvertretung bislang nicht durchgesetzt. Dabei wären die Unternehmen auch aufgrund ihrer Beschäftigtenzahlen (ca. 50-250 Unternehmen) durchaus 'betriebsratsfähig'. Dennoch setzen die Beschäftigten in erster Linie auf ihre Selbstvertretungsansprüche und auf Kooperationsbeziehungen mit den Geschäftsleitungen. Die schwierige wirtschaftliche Lage wird von den Beschäftigten mitgetragen, kollektiver Widerstand gegen Personalabbau und Gehaltseinbußen regt sich nur in wenigen Unternehmen. Auch in den Neue Medien-Unternehmen, in denen im Laufe der letzten Jahre Betriebsräte gegründet wurden, dominiert das 'Individualmodell betrieblicher Arbeitsregulation'. Nahezu zwangsläufig werden die Betriebsräte in diesen Unternehmen mit anderen Aufgaben und einem neuen Rollenverständnis konfrontiert. Darüber hinaus werden andere Formen der Beteiligung genutzt: Neben den skizzierten Beteiligungsangeboten des Managements werden die eigenen Interessen durch Vorgesetzte oder im Team vertreten.

Auf dieser Basis lässt sich eine kurze, aktuelle Bestandsaufnahme zu Mitbestimmung und Interessenregulierung im Bereich des Neue Medien-Sektors formulieren.

Erstens existieren in den Unternehmen durchaus individuelle und kollektive Problemlagen, die unter den Belegschaften virulent sind. In Betriebsräten und Gewerkschaften sehen viele Beschäftigte jedoch keine adäquaten Interessenvertretungen und trauen ihnen nicht zu, sie bei Problemen zu vertreten, die sie selber nicht lösen können. Vielmehr dominieren die hohen Selbstvertretungsansprüche der Beschäftigten und ein geringes Interesse an Formen eines institutionalisierten Interessengegensatzes. In den „Brot- und Butter-Fragen“ (Kotthoff 2001: 13) der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wird primär auf mehr oder minder formalisierte Gespräche und Verhandlungen zwischen einzelnen Beschäftigten und Führungskräften gesetzt. Zwar gewinnen Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeiterfassungssysteme an Verbreitung, diese bilden häufig lediglich eine Folie für eine mitarbeiterbezogene Ausgestaltung. Entgelte orientieren sich an branchenüblichen Standards und Gehaltsspiegeln, sind jedoch vorrangig auf die einzelne Arbeitsleistung und Aushandlung bezogen. Da umfangreiche Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen nur in wenigen Unternehmen getätigt werden, ist die Qualifizierung der Beschäftigten aufgrund von punktuellen Maßnahmen bzw. Eigeninitiative individualisiert. Nur selten greifen Beschäftigte auf die Unterstützung ‘Dritter’ (Kollegen, Interessenvertreter, Vorgesetzte) zurück. Das Primat der Selbstvertretung kann bei Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung aufgebrochen werden; hier liegt ein Arbeitsfeld kollektiver und repräsentativer Interessenvertretungsarbeit.

Dennoch finden sich – zweitens – auch im Neue Medien-Sektor einige Betriebe, in denen aufgrund der Tradition des Unternehmens oder als Folge der Krisensituation und anstehenden Entlassungen Betriebsräte gegründet wurden. In den von uns untersuchten Unternehmen stoßen die Betriebsräte auf Akzeptanz seitens der Geschäftsleitung. Sie nehmen wichtige Funktionen bei Personal- und bei Organisationsentscheidungen ein und schließen Betriebsvereinbarungen zum Beispiel zu Fragen der Arbeitszeit oder Sozialleistungen ab. Dennoch dominiert auch in diesen Unternehmen die Arena individualisierter Aushandlung; die traditionellen Kernthemen der (betrieblichen) Interessenregulierung (z.B. reale individuelle Aushandlung der Arbeitszeit trotz formaler Regulierung durch betriebliche Vereinbarungen) sind in ihrer konkreten Ausgestaltung kollektiven Regelungen weitgehend entzogen. Bei vielen Beschäftigten ist das Ansehen der Betriebsräte nicht sehr hoch; sie nutzen bei der Durchsetzung ihrer Interessen nicht die Unterstützung betrieblicher Interessenvertretungen. Für die Betriebsräte können sich perspektivisch neue Aufgabenfelder, die stärker von Moderations- und Beratungsleistungen für die Beschäftigten als von Schutz- und Vertretungsfunktionen gekennzeichnet sind, ergeben.

Drittens belegen unsere Befunde somit zumindest für einen zentralen Ausschnitt der digitalen Wirtschaft die Konvergenz alter und neuer Formen betrieblicher Partizipation und Mitbestimmung. Hier zeigen sich deutliche Anzeichen für die Bandbreite von informellen und formalisierten, von individualisierten und kollektiven, von innovativen und bewährten Partizipations- und Mitbestimmungsformen in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft, die zusammen genommen für eine konzeptionelle Ausdifferenzierung der traditionellen industrial relations-Forschung, hier konkret der Arenen der Erwerbsregulierung, sprechen.

#### 4. Fazit

Am Beispiel der Entwicklung ausgewählter Neue Medien-Unternehmen, der Entwicklung ihrer Arbeits- und Organisationsstrukturen und vor allem der Muster von Interessenaushandlung wurde aufgezeigt, dass die traditionellen Formen der Erwerbsregulierung im Rahmen kollektiver Interessenvertretung zwar durchaus in einigen Fällen anzutreffen sind, dass sie aber keineswegs die Dynamik der Aushandlung, Definition und Kontrolle der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bestimmen. Einen geringen Einfluss hat die Arena überbetrieblicher Tarifverhandlungen auf die konkrete Struktur und Dynamik von Entlohnung oder Arbeitszeitgestaltung – auch wenn gewisse Reformalisierungs- und Regulierungstendenzen in Bezug auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die ‘in die Jahre kommenden’ Unternehmen und Beschäftigten nachgewiesen werden können. Kollektive Partizipation der Beschäftigten in der Form betriebstätlicher Mitbestimmung ist nicht völlig abwesend – wie dies etwa die These von den ‘mitbestimmungsfreien Zonen’ nahe legt. Dennoch beruhen, so zeigen die Ergebnisse, die in den Neue Medien-Unternehmen praktizierten Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbeziehungen auf individualisierten Formen der Interessenvertretung und -regulierung, was wir als Beleg für die Arena individueller Aushandlung interpretieren. Dabei zeigt sich, dass die Grenzen von Management und (abhängiger) Beschäftigung in der digitalen Wirtschaft aufgrund der Qualifikationsstruktur, der ausgeprägten Beteiligungsorientierung in den Unternehmen, bei der fast jeder Team- und Projektleiter Managementaufgaben wahrnimmt, und der Einbindung von Führungskräften in das operative Geschäft fließend sind.

Die projektförmigen Arbeitszusammenhänge und eine weitreichende Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Beschäftigten stützen die Annahme ausgeprägter Partizipationsbeziehungen in der digitalen Wirtschaft. Dies zeigt sich insbesondere in einer hohen Autonomie der Wissensarbeiter bei Arbeitsinhalten oder der Arbeitsgestaltung. Auch für die Herausbildung einer Arena diskursiver Regulierung finden sich in den Unternehmen durchaus Beispiele, wenn etwa die Unternehmenspolitik in ‘All Company-Meetings’ der Betriebsöffentlichkeit zur Diskussion gestellt wird.

Insgesamt präsentieren sich neue Arbeit und ihre Erwerbsregulierung am Beispiel der kleineren Mittelbetriebe im Bereich der Neuen Medien also als recht komplexe und widersprüchliche Phänomene. Diese werden in den hierauf bezogenen arbeits- und industriesoziologischen Debatten in der Regel und meistens mehr implizit als explizit mit den besser bekannten und erforschten Verhältnissen in traditionellen Bereichen von industrieller oder Dienstleistungsarbeit verglichen. Dabei werden vereinfacht drei Entwicklungsszenarien unterschieden. Eine erste Position geht davon aus, dass sich für den Bereich der neuen Arbeit andere als die traditionellen Muster von Erwerbsregulierung etablieren und dass es auf Dauer zu einer polarisierten Struktur von Interessenregulierung kommt (These fortdauernder Divergenz). Eine zweite Entwicklungsannahme ist, dass sich die Erwerbsregulierungsmuster in der neuen Arbeit tendenziell den kollektiven Formen tariflicher und betriebsverfassungsrechtlicher Regulierung anpassen (These der Aufwärts-Konvergenz von Erwerbsregulierung).

Die empirischen Befunde unserer Erhebungen sowohl im Bereich der ‘digitalen Wirtschaft’ insgesamt als auch im speziellen Feld der Neue Medien-Unternehmen

legen ein alternatives drittes Szenario nahe.<sup>8</sup> Vieles spricht dafür, dass sich die Strukturen und Mechanismen der Erwerbsregulierung aus alter und neuer Arbeit mittelfristig angleichen, dass sie aber weder zu den Strukturmustern der alten Arbeit, noch den gegenwärtigen der neuen Arbeit tendieren, sondern zu einem neuen Mischungsverhältnis konvergieren (These einer innovativen Konvergenz). Eine einseitige Prognose der Entwicklung der Partizipations- und Mitbestimmungsrealität in der digitalen Wirtschaft im Sinne einer Konvergenz und Annäherung an bewährte Muster der 'Old Economy' greift u.E. ebenso zu kurz wie die noch vor einigen Jahren populären Trendaussagen, in der New Economy wäre und bliebe auf Dauer 'alles anders'. Schließlich legen empirische Befunde auch die Annahme nahe, dass sich die Erwerbsregulierungsdynamik alter Arbeit nicht einfach an die entsprechenden gegenwärtigen (und sich ja auch ändernden) Muster anpassen, aber dennoch vieles adaptieren. Die vorgeschlagenen konzeptionellen Erweiterungen der Betrachtung des Kräftefeldes von Erwerbsregulierung und die diskutierten empirischen Befunde aus Neue Medien-Unternehmen erlauben einige interessante Rückbezüge auf die eingangs erwähnten aktuellen Debatten zur Zukunft von Mitbestimmung und Erwerbsregulierung. Dass Mitbestimmung in den gegenwärtig institutionalisierten Formen die *performance* von Unternehmen nicht beeinträchtigen muss, dass sie im Gegenteil z.B. die wirtschaftliche, organisatorische, technische und soziale Modernisierung von Betrieben und Unternehmen befördern kann, wurde bereits in den Arbeiten der Kommission Mitbestimmung (1998) festgestellt. Der Blick in die Neue Medien-Unternehmen legt nun nahe, den Anpassungsbedarf zum Beispiel der rechtlichen Rahmenregelungen von Betriebs- und Unternehmensverfassung nicht in einem 'downgrading' bestehender Rechte, aber auch nicht nur in einigen Detailveränderungen des Betriebsverfassungsgesetzes (wie etwa durch die entsprechende Novelle des BetrVG im Jahre 2001) zu sehen. Neben den hier überhaupt nicht thematisierten Herausforderungen zunehmend globaler und transnationaler Wirtschaftsbeziehungen und Unternehmensverflechtungen setzt hochqualifizierte Wissensarbeit in der digitalen Wirtschaft die Frage nach der angemessenen institutionellen Flankierung und Förderung von social citizenship und von diskursiver Erwerbsregulierung auf die Tagesordnung.

## Literatur

- Abel, J./Braczyk, H.-J./Renz, C./Töpsch, K. (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht 118. Stuttgart.
- Abel, J./Ittermann, P. (2003): Exploring the Boundaries of Co-determination. In: Müller-Jentsch, W./Weitbrecht, H. (eds.): The Changing Contours of German Industrial Relations. München und Mering: 103-118.
- Abel, J./Ittermann, P./Wannöffel, M. (2001): Alte und neue Arenen der industriellen Beziehungen – Resümee und Ausblick. In: Abel, J./Sperling, H. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. München und Mering 383-405.

<sup>8</sup> Es ließe sich ein viertes Szenario annehmen, demzufolge auch im Bereich der traditionellen Arbeit und ihrer Regulierung sich dauerhaft eher Erosions- und Deregulierungstendenzen durchsetzen und es zu einer Angleichung an die Verhältnisse der neuen Arbeit kommt (These der Abwärts-Konvergenz von Erwerbsregulierung) – dieses Szenario wird hier aber nicht weiter behandelt, da der Bezug ausschließlich die digitale Wirtschaft ist.

- Ahlers, E./Trautwein-Kalms, G. (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung Bd. 62. Düsseldorf.
- Baggaley, P. (2001): Industrial Citizenship in Britain: Its Neglect and Decline. Leeds (Manuskript).
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt am Main und New York.
- Bernsdorf, W. (Hg.) (1969): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart.
- BITKOM (2004): Daten zur Informationsgesellschaft. Berlin.
- Boes, A./Baukowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin.
- Boes, A./Marrs, K. (2003): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten. Arbeitspapier 5 des Projekts ARB-IT2. München.
- Braczyk, H.-J./Schienstock, G. (1996): Im „Lean-Expresß“ zu einem neuen Produktionsmodell. „Lean Production“ in Wirtschaftsunternehmen Baden-Württembergs – Konzepte, Wirkungen, Folgen. In: Braczyk, H.-J./Schienstock, G. (Hg.): Kurswechsel in der Industrie – Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart: 269-329.
- Brasse, C. (2003): Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Leben in den Neuen Medien. Hannover.
- Burawoy, M. (1979): Manufacturing consent. Changes in the labour process under monopoly capitalism. Chicago.
- Burawoy, M. (1983): Between the Labour Process and the State: The changing Face of Factory Regimes under advanced Capitalism. In: American Sociological Review, 48: 587-605.
- dmmv (2002): dmmv-Gehaltsspiegel 2002. Die Gehaltsstruktur der Interaktiven Medien-Branche. München.
- dmmv (2004): New Media Service Ranking 2004. [www.newmediaranking.de](http://www.newmediaranking.de).
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und Industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.
- Dombois, R./Pries, L. (1995): Entwicklungstendenzen der Industriellen Beziehungen im Strukturwandel Lateinamerikas. Eine methodologisch-konzeptionelle Skizze. In: Industrielle Beziehungen, 2: 251-273.
- Dombois, R./Pries, L. (1999): Arbeitsbeziehungen zwischen Markt und Staat. Neue Arbeitsregimes im Transformationsprozeß Lateinamerikas. Münster.
- Edwards, R. (1979): Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century. London.
- Edwards, R. (1993): Rights at work. Employment Relations in the Post-Union Era. New York.
- Eichmann, H./Flecker, J./Hermann, C./Krenn, M./Papouschek, U. (2004): Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation. FORBA-Zwischenbericht. Wien.
- Endruweit, G./Trommsdorff, G. (Hg.) (2002): Wörterbuch der Soziologie. 2. Aufl. Stuttgart.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und enturzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München und Mering.
- Herrmann, C./Promberger, M./Singer, S./Trinczek, R. (1999): Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis. Berlin.
- Hildebrandt, E./ Seltz, R. (Hg.) (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin.
- Hillmann, K.-H. (1994): Wörterbuch der Soziologie. 4. Aufl. Stuttgart.
- Ittermann, P. (2003): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft. Trendreport. Gütersloh.
- Ittermann, P./Niewerth, C. (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS papers 4. Bochum.
- Jary, D./Jary, J. (1991): Sociology. The Harper Collins Dictionary. New York.
- Kipker, I./Pothoff, H. (2000): Job-Maschine Neuer Markt. Management Summary. Frankfurt am Main.
- Kommission Mitbestimmung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Gütersloh.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Unternehmenskultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kotthoff, H. (2001): Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter. Arbeitspapier Nr. 44. Bremen.
- Krafft, L. (2001): Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland. Segment-Analyse: Multimedia-Agenturen. Oestrich-Winkel ([www.e-startup.org](http://www.e-startup.org)).
- Kühl, S. (2002): Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. In: Zeitschrift für Soziologie, 31: 186-210.

- Läpple, D./Thiel, J./Wixforth, J./Menze, A. (2002): Chancen und Risiken in neuen Arbeitsfeldern der Informationsgesellschaft: das Beispiel der Multimediabranche. Hamburg (www.arbeitsmarkt-multimedia.de).
- Lehndorff, S. (2003): The long good-bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. In: *Industrielle Beziehungen*, 10: 273-295.
- Lengfeld, H. (2003): Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen. München und Mering.
- Marshall, T. (1964): *Class, Citizenship, and Social Development*. Garden City.
- Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (2004): Work and Knowledge in the Internet Industry: The German Case. Vortrag auf dem internationalen Workshop „Studying New Forms of Work: Concepts and Practices in Cultural Industries and Beyond“, Freie Universität Berlin, 26./27. März 2004.
- Minssen, H. (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft*. 3. Aufl. München und Mering: 129-156.
- MMB (2000): *Ausbildung für die Internet-Ökonomie*. Essen.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2. Aufl. Frankfurt am Main und New York.
- NFO (2003): *Monitoring Informationswirtschaft. 6. Faktenbericht 2003*. München.
- NRW Medien GmbH (2003): *TIMES-Märkte. Facts & Figures*. Düsseldorf.
- pol-di.net (2001): „Are We Family?“ Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy. Berlin.
- Pongratz, H./Voß, G. (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin.
- Popp, G. (2001): *Belegschaftsrechte ernst genommen. Status quo und Perspektiven der Demokratisierung am Arbeitsplatz*. München und Mering.
- Pries, L. (2001): Industrielle Beziehungen im globalen Wandel. In: Abel, J./Sperling, H. (Hg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. München und Mering: 295-313.
- Pries, L./Ittermann, P./Abel, J. (2002): Neue Wirtschaft – neue Mitbestimmung? In: *Die Mitbestimmung*, 48 (5): 32-35.
- Pries, L./Wannöffel, M. (Hg.) (2002): *Regímenes de regulación laboral en la globalización*. Bochum.
- Ross, S. (1973): The economic theory of agency: The principal's problem. In: *American Economic Review*, 23: 134-139.
- Schmierl, K. (2003): Wird das deutsche Modell der Arbeitsregulierung die Umschichtungen in der Arbeitsgesellschaft überleben? In: *WSI Mitteilungen*, 56: 651-658.
- Städtler, A./Feseker, K./Lange, H. (2004): Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft. In: *Arbeit*, 13: 148-163.
- Streeck, W. (1988): *Status und Vertrag als Grundkategorien einer Theorie industrieller Beziehungen*. Berlin.
- Streeck, W. (2002): Auf dem Weg in die Betriebsverfassung - Die Arbeitsbeziehungen in der neuen Ökonomie nähern sich zunehmend dem traditionellen Modell. In: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): *Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch*. Gütersloh: 27-29.
- Töpsch, K./Menez, R./Malanowski, N. (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. In: *Industrielle Beziehungen*, 8: 306-332.
- Trinczek, R. (1987): *Zur Struktur innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse. Ein Beitrag zur Analyse industrieller Beziehungen im Betrieb am Beispiel einer Fallstudie zur Umsetzung des 38,5-Stunden-Tarifvertrags*. Dissertation. Erlangen.
- Trinczek, R. (1993): *Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster*. Habilitationsschrift. Erlangen.
- Weitbrecht, H. (2001): Der theoretische Blick auf die sich verändernde Wirklichkeit der industriellen Beziehungen – Der Theoriestatus Walther Müller-Jentschs und seine Erweiterung. In: Abel, J./Sperling, H. (Hg.): *Umbrüche und Kontinuitäten*. München und Mering: 15-30.
- White, S. (2003): *Civic minimum: on the rights and obligations of economic citizenship*. Oxford.
- Windeler, A./Wirth, C. (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken. Eine strukturationstheoretische Analyse. In *Industrielle Beziehungen* 11, 295-319.
- Wolf, H. (2003): *Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung*, Göttingen.