



Klaus Kock/ Markus Kurth (Hg.)

## **Arbeiten in der New Economy**

eine Veröffentlichung der  
Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt  
im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund  
in Zusammenarbeit mit der  
Heinrich-Böll-Stiftung NRW

**Beiträge aus der Forschung, Bd. 128**

**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 128**

**ISSN: 0937-7379**

Dortmund, 2002

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)231 – 8596241

Fax: +49 (0)231 – 8596100

e-mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)

<http://www.sfs-dortmund.de>

## **Inhalt**

### **Klaus Kock, Markus Kurth**

Vorwort..... 5

### **Thomas Gesterkamp**

Neue Strukturen und neue Verhaltensweisen in der Arbeitswelt – der Weg vom abhängig Beschäftigten zum Arbeitskraftunternehmer ..... 7

### **Andrea Baukrowitz, Andreas Boes**

Die Zukunft betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung in modernen Unternehmensstrukturen ..... 18

### **Maria Icking**

New Economy und Weiterbildung ..... 25

### **Klaus Kock**

Call Center – Modell für Arbeitsplätze der Zukunft? ..... 34

### **Klaus Kock**

Call Center Talk – Interessenvertretung in individualisierten Arbeitsverhältnissen ..... 45

### **Klaus Boeckmann**

Betriebliche und regionale Arbeitsbezüge in der IT-Wirtschaft – Zur Organisation eines gewerkschaftlichen IT-Arbeitskreises in Dortmund ..... 48



Klaus Kock, Markus Kurth\*

## **Vorwort**

Jung, unkonventionell, rund um die Uhr im „Start-Up“ aktiv und gut gelaunt – so sieht das Klischee von den smarten Wissensarbeiterinnen und -arbeitern der New Economy aus. Doch nicht erst seit der Börsenkrise der „dot.coms“ bröckelt das Bild von der schönen neuen Arbeitswelt.

Neben dem positiven Leitbild der neuen Arbeitswelt – dem ungebundenen Computerspezialisten, manchmal auch der Computerspezialistin – bringt die neue Ökonomie eine wachsende Zahl von weniger attraktiven Jobs hervor. „Softwareschmieden“ einerseits und „Call Center“ andererseits scheinen die beiden Pole der „New Economy“ idealtypisch abzubilden.

In welche Richtung entwickelt sich die Arbeit in der „Neuen Ökonomie“? Gibt es vor Ort und in den Regionen politische Gestaltungschancen für eine zukunftsorientierte Standort- sowie Branchenentwicklung, die auch Fragen der Qualifizierung, des Gender Mainstreaming, der Qualitätssicherung der Arbeitsplätze und der Tarifpolitik umfasst?

Im vorliegenden Sammelband haben wir einige Aufsätze und Vorträge zusammen getragen, die zu diesem Thema im Laufe der letzten Monate im Rahmen der Zusammenarbeit von Heinrich-Böll-Stiftung NRW und Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt entstanden sind. Sichtbarer Ausdruck dieser Zusammenarbeit war vor allem die zweitägige Tagung „Arbeiten in der New Economy“ im Juni 2001, die neben der Diskussion auch Exkursionen in ein Call Center und eine Softwarefirma umfasste. Von dieser Tagung stammen die meisten der im Folgenden abgedruckten Beiträge.

Die Resonanz auf die Tagung wie auch die Nachfrage nach Aufsätzen und Vorträgen ermutigt uns, an diesem Thema weiter zu arbeiten.

---

\* Dr. Klaus Kock ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Markus Kurth ist pädagogischer Mitarbeiter der Heinrich-Böll-Stiftung NRW.



Thomas Gesterkamp\*

## **Neue Strukturen und neue Verhaltensweisen in der Arbeitswelt – der Weg vom abhängig Beschäftigten zum Arbeitskraftunternehmer**

Ich bin von Hause aus Journalist und kein Wissenschaftler - auch wenn ich einst Soziologie studiert habe und zur Zeit als Spätberufener über die Arbeitsverhältnisse in der „New Economy“ promoviere, mir also zumindest das Grenzgebiet zwischen Forschungs- und Medienwelt vertraut ist. Ich habe mich unserem Thema eher von der praktischen Seite, also über Recherchen in Unternehmen, genähert. Ein Schwerpunkt dabei ist meine eigene Branche, die Medienwirtschaft. Über meine Berufsgruppe, die Journalisten, haben übrigens auch Hans Pongratz und Günter Voß (1998) ihre ersten Vorüberlegungen zum „Arbeitskraftunternehmer“ angestellt. Die Medien sind eine Vorreiterbranche für das, was wir hier diskutieren.

Als freiberuflicher Autor bin ich seit anderthalb Jahrzehnten selbst Job-Nomade, mein eigener Unternehmer oder wie auch immer Sie es nennen wollen. Ich habe früh gemerkt, dass man sich spezialisieren muss, wenn man auf selbstständiger Basis erfolgreich sein will: dass man sich ein exklusives Fachwissen aneignen muss, um seine „Arbeitskraft“ erfolgreich zu verkaufen. Man muss investieren in sein „Humankapital“, um es in der bisweilen menschenverachtenden Sprache der Betriebswirtschaft auszudrücken, in seine Qualifikation, in seine Aus- und Weiterbildung. Journalisten gelten eher als Allrounder, die zu allem etwas zu sagen haben - was dazu führt, dass sie das beileibe nicht immer qualifiziert tun. Wenn man aber, wie es früher in Kollegenkreisen hieß, nicht in der „Anstalt“ landen wollte - also etwa bei der Rundfunk-Anstalt WDR oder als lebenslänglich Festangestellter bei einer Tageszeitung; wenn man sich also auf das Abenteuer Unternehmertum einlassen wollte, dann brauchte man ein klares Profil. Und das gilt, so glaube ich, auch für die ganze Neue Ökonomie: Wer kein klares Profil hat, geht unter. Der ist nicht in der Lage, seine Arbeitskraft aus eigener Kraft zu verkaufen.

Bei mir liegt dieses Profil im Schwerpunkt Arbeitswelt und Sozialpolitik. In den achtziger Jahren habe ich viel recherchiert in deutschen Betrieben, jenseits von Börsenkursen und Bilanzpressekonferenzen. Vor allem habe ich mich mit dem Thema Arbeitszeit beschäftigt. Dabei ist mir besonders aufgefallen, wie schwer es gerade Männern fällt, mit Abweichungen vom so genannten Normalarbeitsverhältnis umzugehen - also etwa Teilzeit zu arbeiten oder eine von Brüchen geprägte Patchwork-Biografie zu akzeptieren. Ende der neunziger Jahre habe ich darüber mit einem Ko-Autor ein Buch publiziert mit dem Titel „Hauptsache Arbeit? - Männer zwischen Beruf und Familie“ (Schnack / Gesterkamp 1998). Das Buch dreht sich um die Bedeutung der Erwerbsarbeit für die männliche Identität - und damit auch um die Ernährer- und die Vaterrolle. Daraus hat sich mein zweiter Schwerpunkt entwickelt, die Geschlechterbeziehungen zwischen Männern und Frauen. Neudeutsch würde man sagen: die „Gender“-Frage, die ja auch die Böll-Stiftung mit der „Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie“ auf ihre Fahnen geschrieben hat. Zur Zeit schreibe ich an einem neuen Buch, das den vorläufigen Titel „GutesLeben.de“ trägt

---

\*Thomas Gesterkamp ist Journalist und Buchautor. Das hier abgedruckte Referat wurde gehalten auf der Tagung „Arbeiten in der New Economy“ am 23.6.2001. Die hier verdichteten Thesen erscheinen in ausführlicher Form in : Thomas Gesterkamp: gutesleben.de – die neue Balance von Arbeit und Liebe, Stuttgart 2002.

und sich mit den Arbeits- und Lebensstilen in der Informationsgesellschaft beschäftigt. Aus den Recherchen für dieses Buch liefere ich Ihnen hier ein paar Zwischenstände, ein paar Hypothesen, sozusagen mitten aus dem Forschungsprozess - wie ja auch der Aufbruch in eine andere Arbeitswelt noch etwas Provisorisches hat, noch ganz am Anfang steht.

### **Arbeit „auf eigene Rechnung“**

Kurz nach dem Jahrtausendwechsel haben wir eine große Euphorie an den Börsen erlebt. Da war viel die Rede von der Gründerzeit einer Neuen Ökonomie, und die Aktienkurse schienen das zu bestätigen. Mit dem tiefen Fall des „Neuen Marktes“ sind auch seine digitalen Helden abgestürzt. Und auch die ganz große Begeisterung über eine angeblich völlig neue Art zu arbeiten hat sich abgekühlt. Das heißt aber noch lange nicht, dass sich nichts Wesentliches verändert. Ich beobachte zur Zeit eine gewisse Tendenz gerade im sozialdemokratischen Lager, trotzig so zu tun, als würde sich gar nichts verändern. Vor ein paar Monaten hat zum Beispiel die SPD-Bundestagsfraktion ein neues Papier zur Zukunft der Arbeit vorgelegt, das die schleichende Erosion der Normalarbeit schlicht leugnet und so tut, als könne man das Problem Arbeitslosigkeit ganz traditionell lösen. Im Wissenschaftsdiskurs beobachte ich eine ähnliche Richtung: So hat Gerhard Bosch vom Institut für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen kürzlich in einem Aufsatz die These vertreten, die einzige nennenswerte messbare Veränderung sei der Anstieg der Teilzeitarbeit von Frauen (Bosch 2001).

Solche Diagnosen halte ich für gefährlich, weil sie uns in trügerischer Sicherheit wiegen. Ich gehe im Gegensatz dazu davon aus, dass sich bislang sicher geglaubte Strukturen in der Gesellschaft, in der Arbeitswelt, im Zusammenleben drastisch wandeln. Der „flexible Mensch“ wird, nicht nur aus freien Stücken, zum Navigator seiner Berufsbiografie und seines privaten Glücks - so lautet die überspitzte These des US-Soziologen Richard Sennett (1998). Nichts ist sicher, aber alles ist möglich: In Gesprächen mit Mitarbeitern der Neuen Ökonomie habe ich immer wieder erlebt, wie junge Leute Jobhopping und Selbstständigkeit zu ihrer neuen Arbeitsphilosophie erklären. Da ist die Aussicht auf das zehnjährige Betriebsjubiläum dann kein Grund mehr zum Feiern, sondern gilt als Anzeichen für mangelnde Risikobereitschaft, für ein langweiliges Leben. Natürlich besteht hier die Gefahr, dass aus der Not eine Tugend gemacht wird. Denn das Spektrum des Phänomens „Arbeitskraft-Unternehmer“, dieses Modellathleten einer neuen Arbeitswelt, reicht eben vom erfolgreichen Spezialisten in der Computerbranche bis zur subalternen Hilfe im Call-Center.

Das Wort Arbeitskraftunternehmer ist sehr missverständlich. Voß und Pongratz, die eigentlich weit entfernt sind von neoliberaler oder konservativem Gedankengut, werden wegen dieses Begriffes manchmal in einen Topf geworfen mit Trendschwätzern und Arbeitgeberideologen, die mit Umschreibungen wie „freien Agenten“, „Selbst-GmbH“, „Ich-AG“ oder „Portfolio“-Arbeiter operieren. Die platte Interpretation lautet, dass jeder seines Glückes Schmied ist. Der amerikanische Tellerwäschermythos wird neu aufgelegt. Besonders deutlich wird das in der Wirtschaftspresse: „Hot Jobs“ titelte etwa die Zeitschrift BIZZ (Nr. 9/1998), eine Tochter von Capital, die sich an junge Zielgruppen richtet. Das Blatt machte seiner Klientel Mut: „Die Medien-Industrie boomt ... und so sind Sie dabei!“ Die Kommunikationsunternehmen, so jubelte das Wirtschaftsmagazin, suchen



„1 Million neue Leute“. Dass nicht von neuen Arbeitsplätzen, sondern unverbindlich von „neuen Leuten“ die Rede war, hatte seinen Grund. Die passende Philosophie lieferte die Zeitschrift gleich mit: „Im Leben ist jeder sein eigener Unternehmer. Sie sind der Boss“.

Der flexible Mensch ist zum Freelancer geworden, zum „freien Lanzenträger“: So hießen im Mittelalter jene Ritter, die ihre kriegerischen Dienste diversen Herren und Höfen anboten. Der selbstständige Einzelkämpfer unterhält ein ständig wechselndes Netz von Geschäftsbeziehungen. Er arbeitet mal hier, mal dort, und stets nur befristet für die Dauer von Projekten. An die Stelle des herkömmlichen Arbeitnehmers tritt im neuen Jahrtausend für einen wachsenden Teil der Erwerbstätigen der Status des freiberuflich tätigen Auftragnehmers.

Rund 10.000 Menschen arbeiten bei der US-Firma Microsoft als „contracted worker“ oder „freelancer“: Sie sind nicht fest, sondern nur für wenige Monate engagiert, sind Freiberufler, Leiharbeiter oder Subunternehmer. Der amerikanische Ex-Arbeitsminister Robert Reich fürchtet langfristig eine „Zwanzig zu Achtzig-Gesellschaft“: Nur noch ein privilegiertes Fünftel der Bevölkerung hat danach künftig eine sozial abgesicherte Beschäftigung, alle anderen zählen zur Randbelegschaft. Die oberen zwanzig Prozent schuften möglichst lange und verdienen entsprechend. Der Rest wurstelt sich irgendwie durch, nimmt immer wieder Phasen der Erwerbslosigkeit in Kauf, handelt von einem Zeitvertrag zum nächsten - oder wird gleich zum Unternehmer in eigener Sache.

Für Deutschland bleibt das - und da gebe ich Gerhard Bosch recht - vorerst ein Szenario. Etwa zwei Drittel der Erwerbstätigen haben hier nach wie vor ein festes Arbeitsverhältnis - allerdings bei abnehmender Tendenz. Gut ein Zehntel der Erwerbstätigen arbeitet auf eigene Rechnung. Die Selbstständigkeit nimmt wieder zu, nachdem sie seit Beginn der Industrialisierung im Verhältnis zur abhängigen Beschäftigung immer weiter gesunken war. Vor allem die Zahl der Ein-Personen-Unternehmen ist in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre sprunghaft angestiegen. Rund die Hälfte aller Freiberufler hat keine Angestellten mehr, beschäftigt also nur noch sich selbst. Erfolgreiche, gut bezahlte Solo-unternehmer sind darunter, aber zunehmend auch Menschen, denen nichts anderes übrig bleibt. Diese modernen Tagelöhner sind zwar häufig nur für einen einzigen Auftraggeber tätig, doch der soziale Schutz einer geregelten Anstellung wird ihnen vorenthalten. Die Arbeitszeiten diktiert das Unternehmen; ist nichts zu tun, gibt es auch kein Geld.

### **Selbstständig oder scheinselbstständig?**

Solche „proletaroiden“ Selbstständigen, wie sie Theodor Geiger in seiner klassischen Studie zur „sozialen Schichtung des deutschen Volkes“ schon 1931 nannte (Geiger 1931), arbeiten heutzutage zum Beispiel im Einzelhandel - zur Aushilfe auf Umsatzbasis, für Vertriebsfirmen oder ganz auf eigene Faust. Freiberuflerinnen stehen in der Kosmetikabteilung, beraten beim Kleiderkauf oder betreuen den Heimwerkermarkt. Aber auch die (überwiegend männlichen) Packer, Sortierer oder Regalbeschicker fordern die Unternehmen ohne weitere Verpflichtungen bei Bedarf an. Die Kunden merken nur selten, dass in den gleichen Kitteln Kaufhausmitarbeiter, aber auch Angestellte von Fremdfirmen oder Scheinselbstständige stecken können. Im Speditionsgewerbe nötigen Unternehmen ihre Fahrer, einen Lastwagen zu kaufen und auf eigenes Risiko weiterzumachen.

Verlage und Druckereien umgeben sich mit einem Kranz von formal unabhängigen Dienstleistern, die Aufgaben wie Anzeigenakquisition, Verwaltung oder Buchführung übernehmen. In Schlachthöfen lassen so genannte Ausbeiner auf eigene Rechnung Blut fließen; bei Tiefkühlketten oder Kurierdiensten ist der Kleinstunternehmer mit eigenem Transportfahrzeug fast schon der Regelfall.

In ein fragwürdiges Mikrounternehmertum abgedrängt werden in der digitalen Ökonomie aber auch Mitarbeiter, die anspruchsvolle Aufgaben lösen und eine hohe Qualifikation vorweisen können. Immer mehr Betriebe praktizieren das Outsourcing: Sie lagern Tätigkeiten aus und vergeben sie als Projekt nach draußen. Diese Auftragsarbeit beschränkte sich früher auf Berufsgruppen mit einer langen freiberuflichen Tradition. Ärzte, Anwälte oder Steuerberater arbeiten seit Generationen als Selbstständige. Durch besondere Schutzsysteme wie etwa ständische Gebührenordnungen abgesichert, beruht die Geschäftsgrundlage der auf hohem Niveau abgeschotteten freien Berufe auf der gezielten Vermeidung von Wettbewerb.

Die neuen Selbstständigen hingegen konkurrieren in einem weitgehend ungeschützten Raum gegeneinander. Hier herrscht die Anarchie des Basars; die Höhe der Honorare ist nicht festgelegt, sondern muss individuell und je nach Marktlage vereinbart werden. Hilfestellung bieten neuartige Personaldienstleister, die keine Stellen, sondern nur noch Aufträge vermitteln. In den Computern dieser Arbeitsmakler werden die persönlichen Fähigkeiten von Freiberuflern genauestens archiviert; umgekehrt können Unternehmen ihre Anforderungsprofile für spezielle Aufgaben erfassen lassen. Die Agenturen stellen Teams auf Zeit zusammen und kümmern sich um Selbstständige, die auf der Basis von Werkverträgen bezahlte Projektarbeit leisten wollen. Für klare Abmachungen über die Konditionen und entsprechende rechtliche Vereinbarungen sorgen die Vermittler, auch eine Schlichterrolle im Konfliktfall bieten sie an - gegen Provision, versteht sich.

Unter Künstlern und Publizisten liegt die Selbstständigenquote mit 35 Prozent weit über dem Durchschnitt. Der Medienarbeitsmarkt ist ein Netzwerkarbeitsmarkt: Die Nachfrage ist schwankend und an Moden orientiert; sie bevorzugt immer das Originelle, das Neuartige und das Besondere. Kunst, Medien und Informationstechnik gelten als Vorboten, die die Veränderungen in anderen Branchen vorwegnehmen. Die Apologeten der Neuen Ökonomie propagieren gerade hier den heroischen Einzelkämpfer, der am besten alleine klar kommt. Hinter dem ideologischen Geklingel steckt jedoch ein wahrer Kern: Viele Selbstständige haben ihren Status tatsächlich frei gewählt. Sie suchen nach mehr Autonomie und Gestaltungsmöglichkeiten; sie wollen interessantere Aufgaben übernehmen, sich ihre Zeit einteilen und ihre Kunden aussuchen können.

Günter Voß und Hans Pongratz sprechen von einer „neuen Grundform der Ware Arbeitskraft“: Aus dem Arbeitnehmer werde der „Arbeitskraftunternehmer“, der betriebliche Organisationsformen überschreitet und seine beruflichen Qualifikationen eigenhändig vermarktet. Typisch für diesen sind eine „erweiterte Selbstkontrolle der Arbeitenden, der Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen und eine Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung“. Die „Selbstorganisation von Arbeit“ zeigt sich für Voß und Pongratz nicht nur bei der formalen Selbstständigkeit, sondern auch schon in normalen Beschäftigungsverhältnissen „etwa im Rahmen von Gruppenarbeit oder Profitcentermodellen“. Die Zunahme von Outsourcing und Scheinselbstständigkeit ist für sie ein Zeichen für eine grundlegende Veränderung: Bisher habe

der Typus des „berufsbezogenen Arbeitnehmers“ überwogen, der „darauf ausgerichtet war, auf Anweisungen zu warten“. Jetzt trete ein neuer Typus in den Vordergrund, der gelernt habe, sich sehr selbstständig zu organisieren, sich aber auch „sehr selbstständig auszubeuten“. Für mögliche Erfolge entscheidend sei das „Kapital im weiteren Sinne“, das jeder in sein eigenes Unternehmen einbringen könne: Kapital im Sinne von Bildung, Besitz oder sozialen Netzwerken. Das Privatleben wird „in neuer Qualität systematisch auf den Erwerb ausgerichtet“. Die Devise lautet nicht mehr „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“, sondern: „Wir brauchen sie voll und ganz und zu jeder Zeit - und dazu müssen sie Ihr Leben voll im Griff haben!“ (Gesterkamp 1999)

Moderne Managementmethoden bieten den Angestellten mehr zeitliche Flexibilität und Autonomie bei der Organisation ihrer Arbeit. Der Abbau von Hierarchien und Bevormundung hat aber seinen Preis. Auch wer formal abhängig beschäftigt ist, soll „unternehmerisch“ denken und handeln. Tut, was ihr wollt, aber seid profitabel, heißt es dann. Vertrauen ersetzt Kontrolle, Befehl und Gehorsam sind abgeschafft. Spät aufstehen, morgens einkaufen, lange Mittagspause? Kein Problem, nur das Projekt muss unbedingt bis Freitag abend fertig sein - perfekt ausgefeilt, selbstverständlich. Kaum ist die eine Sache vom Tisch, wartet schon die nächste; oft müssen mehrere große Aufgaben gleichzeitig bewältigt werden. Der lange Arm der Arbeit reicht weit hinein in das Privatleben. Die Gedanken schweifen ab zu einem vergessenen Telefonat, zu jener Datei, die vorhin nicht mehr vollständig bearbeiten werden konnte. Ob man sich gleich noch mal eben hinsetzen und in den Firmenrechner einloggen soll, der Heim-PC ist schließlich online? Mancher ist zu Hause nur körperlich anwesend, geistig befindet er sich noch im Büro. Die Zweifel, ob er die hoch gesteckten Erwartungen erfüllen kann, verfolgen ihn bis in den Schlaf. Vor kurzem berichtete mir ein Softwareexperte, dass ihm die Geschäftsführung einen edlen Stift mit eingebauter Taschenlampe geschenkt hat. Das praktische Utensil, so will es der Personalleiter, soll er sich auf den Nachttisch legen - damit sich „betriebliche“ Einfälle auch um drei Uhr nachts gleich schriftlich festhalten lassen.

Die alte Wirtschaft praktizierte „Management by Kasperletheater“, wie es der Berliner Arbeitszeitexperte Michael Weidinger ironisch beschreibt. „Seid ihr auch alle da?“ war die entscheidende, ständig wiederholte Frage. In den Büros dominierten Zeitverbrauchs-kultur und pathologischer Anwesenheitsdrang. Lange Präsenzzeiten und volle Terminplaner signalisierten Fleiß, Belastbarkeit und Unentbehrlichkeit. In der Neuen Ökonomie dagegen sind Arbeitszeit und Anwesenheit nicht mehr identisch. An die Stelle von Präsenz ohne Ende tritt Arbeit ohne Ende. Die Geschäftsführung fragt nicht mehr nach, ob auch alle da sind. Aber sie will die Mitspieler ganz, mit Haut und Haaren, überall und jederzeit. Mit Handy und Laptop tragen die Mitarbeiter einen Wettlauf aus, den sie nicht gewinnen können. In ihren elektronischen Kalender tragen sie ein, wo sie sich gerade befinden und wie sie erreichbar sind. Zu den unmöglichsten Zeiten treffen Anrufe oder Mails ein, auf die eine sofortige Reaktion erwartet wird. Der Arbeitsdruck wächst, weil die Übergriffe ins Private zunehmen - und dabei kein direkter Zwang durch Vorgesetzte ausgeübt werden muss. Die Angestellten sind Getriebene, obwohl sie keiner mehr antreibt. Sie haben ihre professionelle Leistungsorientierung tief verinnerlicht, sie tun alles scheinbar aus freien Stücken. Von „indirekter Steuerung“ spricht der Unternehmensberater und Philosoph Klaus Peters, für den es darum geht, „die Menschen vor sich selbst zu schützen“ (Pickshaus u.a. 2000).

Den Helden des digitalen Kapitalismus ist Arbeit keine lästige Fron, kein Mittel zum Zweck mehr. Sie wird zum Selbstzweck, zur internalisierten Verpflichtung. Die Dauer der Anwesenheit im Betrieb bestimmt nicht mehr den Wert der Tätigkeit. Nur noch die Leistung zählt. Hauptsache, das Ergebnis stimmt - egal, wie es zustande kommt. Immer mehr „Ergebnisse“ in immer kürzerer Zeit werden erwartet. Ohne Atempause reiht sich ein Projekte an das andere. „Das ziehen wir bis zum Monatsende durch!“ Extreme Zielvorgaben bürden den Teams und jedem Einzelnen ökonomische Verantwortung für das ganze Unternehmen auf. Die gestellten Aufgaben vollständig und möglichst gut zu machen, ist zum inneren Bedürfnis geworden. Die Selbstkontrolle funktioniert bestens: In den Köpfen setzt sich der Gedanke fest, dass sich eigene Interessen und die Interessen der Firma weitgehend decken - auch wenn diese keineswegs identisch sind.

Eine eigenartige Kombination aus Effektivitätsdenken und emanzipatorischen Werten prägt die Arbeitsbedingungen in den jungen Gründerfirmen. Die Mitarbeiter möchten sich im Beruf selbst verwirklichen. Sie verknüpfen dies aber mit einer ausgeprägten Profitorientierung: Verdient ganz nebenbei auch noch viel Geld! Werdet euer eigener Unternehmer! Seid stets bereit zu lernen! Aus dem alten linken Ideal, sich lebenslang weiter zu entwickeln, ist ein „neoliberaler Imperativ“ geworden: „Erneuere dich selbst - aber so, dass es sich lohnt!“ Zum Wohle der Firma, des Börsenkurses und der eigenen Persönlichkeit.

Gewerkschafter beklagen jedes Jahr aufs Neue, wie viele Überstunden in Deutschland gekloppt werden. Noch stärker als die registrierte nimmt aber die inoffizielle Mehrarbeit zu - jenes zusätzliche Engagement, das gar nicht mehr als solches auffällt, weil es ohnehin fest eingeplant ist. Die Ausdehnung der Arbeitszeit hat als Indikator für Überlastung vielerorts ausgedient. An ihre Stelle sind kaum zu erreichende Zielvereinbarungen getreten. „Maßlose Profiterwartungen, maßlose Zielvorgaben, maßlose Anforderungen“: So beschreibt Wilfried Glißmann das Rädchen, in dem sich seine Kollegen drehen. Der Betriebsrat regte in der Düsseldorfer Niederlassung von IBM intensive Debatten über die „Arbeit ohne Ende“ an - und stieß auf unerwartet große Resonanz. Zusammen mit der IG Metall startete er daraufhin die Initiative „Meine Zeit ist mein Leben“, die weit über gewerkschaftliche Kreise hinaus Anklang fand. Nach und nach wurde den Mitarbeitern klar, dass die Ursache ihrer Erschöpfung keineswegs in ihrer persönlichen Unfähigkeit liegt. Sie machten die Erfahrung, dass sie zusammen mit Kollegen und im öffentlich geführten Dialog sehr effektiv gegen überzogene Arbeitsanforderungen angehen können - eine Erkenntnis, die angesichts des zeitgeistigen Geredes über Ich-AG und Selbstunternemertum fast schon verschüttet schien.

### **Cooler Leute mit heißen Jobs**

Ich möchte jetzt auf jene Arbeitskraft-Unternehmer zurückkommen, die auch formal verselbstständigt arbeiten. Ein zugespitztes Beispiel für eine sehr weitreichende Informalisierung der Arbeitsverhältnisse sind die privaten Fernsehstationen. Dort ist die feste Stelle längst zur Ausnahme, die Auftragsarbeit dagegen zur Regel geworden. Um die TV-Sender herum spannt sich ein weit verzweigtes Netzwerk von ausgelagerten Dienstleistungsanbietern. Entwickelt sich hier ein neues Jobber-Proletariat? Oder arbeiten diese jungen Selbstständigen einfach anders?

Der Start in den Beruf wird für immer mehr junge Menschen zum biografischen Zickzackkurs. Meist erfolgt er in höchst ungesicherter Form als Schnupperpraktikum oder als freie Mitarbeit auf (niedriger) Honorarbasis. Die Temporärarbeiter sind Meister des Durchhaltens und Könige des Scheiterns; auf hindernisreichen Umwegen und nach der Methode von Versuch und Irrtum nähern sie sich ihrem Traumberuf. Stets auf der Suche nach Marktlücken im Ratgeber-Genre, greifen Wirtschaftsblätter wie BIZZ das Phänomen auf ihre Weise auf. Die gedruckten Jubelorgien über die „heißen Jobs“ in der schönen neuen Multimedia-Welt verraten wenig über die tatsächlichen Arbeitsbedingungen bei Online-Diensten oder Computerfirmen, bei Film und Fernsehen, Rechtlicher Status und soziale Sicherung scheinen kein Thema gerade in der TV-Branche, deren Mitarbeiter stolz darauf sind, an der glamourösen Welt der Stars und Sternchen teilhaben zu dürfen - auch wenn sie selbst nur Kabel tragen (Gesterkamp 2000b).

Cooler Auftreten und elitäre Selbstdefinition vieler Medien“leute“ stehen in offensichtlichem Missverhältnis zur Qualität ihres Jobs. Eine verlässliche und auf Dauer angelegte Beschäftigung können die wenigsten erwarten. Arbeit für ein paar Wochen, bestenfalls für ein paar Monate: Langfristigkeit ist in der kurzlebigen Szene nicht vorgesehen. Nach lukrativen Projekten kommt von einem Tag auf den anderen der tiefe Absturz: Die Talkshow wird eingestellt, der Moderator gekündigt, und mit ihm steht die ganze „Crew“ auf der Straße. Die Medienprominenz, für ihre Auftritte fürstlich bezahlt und stets auf dem Sprung zum nächsten Job im Rampenlicht, mag solche Rauswürfe rein finanziell gut verkraften. Nahezu jede Bildschirm-Größe leistet sich mittlerweile eine eigene Produktionsfirma. Ihre Probleme beschränken sich auf die Verletzung eigener Eitelkeiten, während es für das Fußvolk in den Subunternehmen ganz handfest um die Existenz geht.

Entsprechend schlank präsentieren sich die Stammhäuser: RTL in Köln, der größte deutsche Privatkanal, kommt mit 900 Festangestellten aus, hat aber rund 4000 freie Mitarbeiter. SAT 1 bringt es auf rund 650 Stellen bei 3500 Zulieferern. Ob es um neue Witze für die Late-Night-Show, um spannenden Stoff für die tägliche Seifenoper, um Lichttechnik, Kulissendesign oder Studiogästesuche geht: Die meiste Arbeit machen Hunderte von Zulieferern, die häufig wiederum Aufträge an einzelne (Schein)Selbstständige vergeben. Die TV-Konzerne sind zwar keine virtuellen Unternehmen, aber personell extrem ausgedünnte Betriebe, die sich auf Koordinierungs- und Steuerungsaufgaben beschränken. Im Netzwerk der Medienbranche kooperieren Auftraggeber und Auftragnehmer im Rahmen von zeitlich begrenzten Projekten. Die Zusammenarbeit auf der Basis von Werkverträgen kommt in jedem Fall billiger, als extra Leute einzustellen. In der Sprache der Absatzwirtschaft ausgedrückt: Wenn die Markteinführung eines neuen Produktes scheitert - also der Film floppt, die Serie zu wenig Quote macht - wären für überflüssig gewordene Angestellte teure Abfindungen fällig. Freiberufler dagegen verursachen außer ihrem Honorar keine Kosten - und sie kennen ihr berufliches Risiko.

Dubiose Formen der Selbstständigkeit, Jobs auf Zeit und je nach Bedarf, Umgehen der Versicherungspflicht: Die Beschäftigungsformen im TV-Gewerbe lesen sich wie ein Auszug aus dem Horrorkatalog jedes gestandenen Gewerkschafters. Und dennoch trifft das Klischee vom „Medienproletarier“ nicht zu. Denn wer „beim Fernsehen“ ist, fühlt sich keineswegs wie ein Industriearbeiter aus dem vergangenen Jahrhundert. Er rechnet sich eher einer unkonventionellen Boheme zu; er setzt Biografiebaustein auf Biografiebaustein und baut sich so eine neue Wirklichkeit zusammen. Acht Wochen Kaffeekochen im

Praktikum, dann feste Dienste für eine Talkrunde, nach kurzer Pause schließlich ein Casting-Job beim Konkurrenzsender: Dass auf diese Weise die bunte, immer wieder unterbrochene Berufslaufbahn zur Regel wird, stört die jungen Medienarbeiter meist nicht. Endlich in ihrer Traumbranche angelangt, schwanken sie zwischen Hoffnung und Ernüchterung, zwischen freigewähltem Unternehmertum und knallharter Ausbeutung.

Ich habe einen jungen RTL-Mitarbeiter kennengelernt, der Magazinen wie Explosiv und Exklusiv zuliefert. Er hilft in einer Produktionsfirma beim Recherchieren, Organisieren, Drehen und Schneiden - auf Abruf. Das reicht zum Leben, und auch darüber hinaus. Er hat keine Familie zu ernähren und im Winter ist er meist sowieso nicht da. Irgendwann im November packt ihn das Fernweh, er schnürt seinen Rucksack, vermietet sein Apartment unter und jettet gen Südostasien. Mitte April ist er wieder im Lande - und arbeitet für RTL, wie gehabt. Ein Medien-Proletarier? Der Mann hält sich für privilegiert. Er hat das Jobhopping zur Lebenskunst gemacht; er genießt den Spielraum, den ihm seine Existenz als Selbstständiger ermöglicht - und will gar keine feste Stelle. Vor einiger Zeit bekam er das Angebot, bei einer frisch gegründeten Filmfirma einzusteigen - für ihn eine Perspektive mit Schattenseiten. Kreditverpflichtungen für das Startkapital, Perspektive 60-Stunden-Woche das ganze Jahr über. Er sagte dankend ab - und buchte die nächste Weltreise.

Ein Einzelfall? Im Vergleich zur zwangsweise verselbstständigten Verkäuferin werden die freien Mitarbeiter der Informationswirtschaft gut bezahlt. Hohe Honorare erhalten die wichtigsten Zuarbeiter erfolgreicher Fernsehformate aber nur so lange, wie die Einschaltquote stimmt. Wenn die Sendung plötzlich abgesetzt wird, ist das Projekt zu Ende. Auf gute Zeiten folgen schlechte Zeiten ohne jeden Verdienst. Eine Durststrecke beginnt, doch Sicherheit im Sinne der traditionellen Sozialversorgung erwartet ohnehin niemand. Nützlich ist eine Errungenschaft der sozialliberalen Koalition, die 1983 in Kraft trat: In der durch Staat und Verlage bezuschussten Künstlersozialkasse können sich Selbstständige in publizistischen Berufen preisgünstig kranken- und rentenversichern - ein Angebot, das angesichts der rapide steigenden Nachfrage allerdings zunehmend reglementiert und eingeschränkt wird.

Die Jobnomaden sind keine Befehlsempfänger. Hohe Beweglichkeit wird verlangt, Initiative und Durchsetzungsvermögen. „Aus einem nur gelegentlich und dabei oft eher passiv auf dem Arbeitsmarkt agierenden Arbeitskraftbesitzer muss jetzt zunehmend ein strategisch handelnder Akteur werden“, analysieren Pongratz und Voß. Es werde notwendig, „das Arbeitsvermögen kontinuierlich mit aufwändigem Selbstmarketing anzubieten und zu verkaufen“. Das ist eine Qualifikation, die bei weitem nicht alle Auftragnehmer vorweisen können. Vor allem Ältere mit festen Verpflichtungen zahlen einen hohen Preis, wenn sie das geschützte Dasein des Angestellten verlassen oder gar nicht erst angestrebt haben. Kein Zufall, dass die Teams im Filmgeschäft und bei den Zulieferern der Privatsender überwiegend aus jungen, ungebundenen Leuten um die 30 bestehen: Die Bodenständigkeit eines Lebens mit Kindern und Bausparvertrag lässt sich mit der erwarteten Flexibilität und Belastungsfähigkeit kaum vereinbaren.

Überdurchschnittlich viele Frauen haben sich als freie Dienstleisterinnen selbständig gemacht. Acht Tage hintereinander ist eine von ihnen für eine Talkshow im Einsatz. Sie telefoniert mit möglichen Studiogästen, schreibt Dossiers und Ansagen, bespricht sich mit der Moderatorin, organisiert Fahrdienste oder reserviert den Tisch im Restaurant für

den netten Ausklang nach der Sendung. Acht Tage am Block hintereinander im Büro von 8 bis 22 Uhr, da bleibt keine Zeit für Freunde, geschweige denn für eine Familie. Die junge Frau lebt allein, dafür fliegt sie, wie viele in ihrer Branche, über Silvester nach New York. Das kann sie sich leisten, die Zuschauerzahlen sind stabil. Doch „ewig reicht mir der Platz im Abspann nicht“. Und Kinder will sie auch, „dann muß ich wohl was anderes machen“. Was jedoch kein Grund zur Beunruhigung ist: Schließlich hat sie sich einen Ruf erworben, wenn auch mit Qualitäten hinter den Kulissen. Im Netzwerk der Medienszene kennt man sich untereinander, da kommt bestimmt der ein oder andere Tipp, der einen Weg in die Zukunft weist: „Das wird sich schon finden.“

### **Neue Anforderungen an die Gewerkschaften**

Natürlich bleiben Arbeits-Nomaden abhängig von den Anforderungen der Auftraggeber, doch sie können den Grad ihrer Eingebundenheit in die Welt der Erwerbsarbeit in einem höheren Maße steuern als bei einer festen Anstellung. Wenn Gewerkschafter in dieser Entwicklung wie einst in der Teilzeitdebatte vor allem eine schändliche Abweichung von der männlichen Norm sehen, haben sie einen schweren Stand. Medien-Proletarier aller Sender, vereinigt euch? Der „verbetrieblichte Arbeitskraftunternehmer des Post-Fordismus“, so Voß und Pongratz, sei sozial keineswegs eindeutig zuzuordnen. Zwar gebe es in manchen Branchen „neue Formen der Ausnutzung extrem billiger und hochgradig ungeschützter Arbeit“, doch „eine echte Reproletarisierung breiter Gruppen“ sei nicht zu erwarten. Es könnte im Gegenteil geradezu „zum Kennzeichen des Arbeitskraftunternehmers werden, daß er die Fähigkeit und Bereitschaft besitzt, sich auf variierenden Einkommens- und Sozialniveaus einzurichten“.

Der nomadenhaft umherschweifende Multimedia-Entwickler versteht sich eben nicht als fremdbestimmter Digital-Proletarier. Eine mehr oder weniger ausgeprägte Selbstaussbeutungsmentalität erschwert die Wahrnehmung von Interessengegensätzen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Denn nur jene Freiberufler, die sich wirklich frei entschieden haben, können ihre Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren oder ganz vermeiden. Es macht einen großen Unterschied, ob ein Selbstständiger gelegentlich Zwölfstundenschichten zulässt, weil er genau weiß, dass er den folgenden Tag ruhig angehen kann - oder ob sich ein enormer Dauerstress einstellt, weil weisungsgebundene Beschäftigte von einem Projekt zum nächsten hetzen müssen.

Projektarbeiter, freiberufliche wie festangestellte, nehmen die engen Grenzen standardisierter Tarifverträge und Zeitstrukturen bisweilen eher als Hindernis wahr. Sie wollen aber auch keine Aushilfsjobs, sondern Arbeit auf ihrem Niveau mit angemessener Bezahlung. Die Gewerkschaften haben weiterhin eine wichtige Aufgabe, wenn sich die Risiken der offener gewordenen Berufsbiografien häufen. Trotz aller Individualisierung der Lebenslagen und Erwerbsverhältnisse bleiben gemeinsame Probleme, die weiterhin kollektiv vertreten werden müssen. Die Arbeitnehmerorganisationen sind einst als organisierte Gegenmacht entstanden, als Zusammenschlüsse abhängig Beschäftigter, die ihre Lage nur durch gemeinsames Handeln verbessern konnten. Im Kern hat sich an dieser Aufgabe nichts geändert: Nur wenige „Edelproletarier“ unter den Selbstunternehmern können als Einzelkämpfer über Arbeitszeit oder Entlohnung verhandeln.

Die meisten Freiberufler sind in irgendeiner Form „abhängig beschäftigt“ und benötigen eine Absicherung gegen Übergriffe und unbegrenzte Ausbeutung. Profilierte Angebote in diese Richtung machen die Gewerkschaften vor allem in der Medienbranche. Detlev Hensche, der letzte Chef der in der Großorganisation Ver.di aufgegangenen IG Medien, propagierte schon in den neunziger Jahren „andere Formen der kollektiven Selbsthilfe“ wie „das Angebot von Erfahrungsaustausch“, die „Abstimmung über Verwertungsbedingungen und Honorare“ sowie die „Unterstützung bei Vertragsverhandlungen“ (Hensche 1997). Mit lokalen Veranstaltungen, Seminaren und eigenen Publikationen wollten schon die Ver.di-Vorläufer die angepeilte Zielgruppe ansprechen. Das war stets schwierig, denn viele Selbstständige sind wegen ihrer häufig wechselnden Arbeitsorte kaum erreichbar. Im Ver.di-Verbund werden die Aktivitäten für (Schein)Selbstständige jetzt intensiviert. Das Projekt „connex.av“ bündelt Dienstleistungen für Mitarbeiter der Film- und Fernsehbranche; Interessierte erhalten Beratung, Rechtsschutz und die Möglichkeit, sich weiterzubilden. Ein zweites Informationsnetzwerk ist für die Multi-Mediabranche entstanden: Das Kürzel T.I.M. steht für Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien. Honorarempfehlungen oder Musterentwürfe für verbindliche Geschäftsbedingungen sollen die abhängigen Pseudounternehmer im Umfeld der Online-Dienste unterstützen. Derartige Serviceangebote werden auch im Internet präsentiert oder können über das virtuelle Callcenter „mediafon“ abgerufen werden.

Die Übergänge zwischen der Unterstützung abhängig Beschäftigter und erfolgreicher Selbstständiger sind fließend: Kann der freiberufliche Produzent, der gegen seinen früheren Kollegen einen Urheberstreit wegen Diebstahl geistigen Eigentums führt, von seiner Gewerkschaft Rechtsschutz erwarten? Kann eine Firma auf Unterstützung hoffen, die einem Newcomer verbieten will, unter ihrem eingeführten Namen öffentlich aufzutreten? Ist das ein Fall für den örtlichen DGB-Anwalt, der es eigentlich als seine Kernaufgabe ansieht, willkürlich gekündigte Arbeitnehmer zu vertreten? Gewerkschafts-Justitiar Wolfgang Schimmel beantwortet solche Fragen mit einem klaren Ja. Für ihn werden auf diese Weise keineswegs sauer verdiente Mitgliederbeiträge an gut verdienende Freiberufler verteilt. Denn beileibe nicht alle Selbstständigen sind Erfolgsunternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft. Unter ihnen finden sich auch die Tagelöhner, die sich unter prekären Bedingungen anbieten müssen. In der Informationsgesellschaft gibt es also nicht weniger, sondern nur anders ausgerichtete Bedürfnisse nach Sicherheit, Kommunikation und sozialer Heimat. Für die Gewerkschaften geht es um neue Formen der Solidarität in einer sich wandelnden Arbeitswelt - und damit auch um ihre eigene Zukunft. Notwendig scheint mir eine Neubewertung des Ein-Personen-Unternehmertums, denn dieses ist häufig nicht profitmaximierend, sondern schlicht existenzsichernd ausgerichtet. In den Betrieben kommt es darauf an, dass Gewerkschaften die neuen Arbeitskulturen der festangestellten „Arbeitskraft-Unternehmer“ ernst nehmen.

Mein Fazit: Eine neue Vielfalt der Arbeit löst die festen Standards ab. Die traditionell von Männern in die Waagschale geworfenen geradlinigen Biografien verlieren an Bedeutung. Frauen, für die die Normalarbeit stets Fiktion war, profitieren deshalb besonders von einer an den persönlichen Fähigkeiten orientierten Berufswelt. Zwar kann sich die anfangs mit viel Euphorie gewählte Existenz als Selbstständige später als ein Lebensentwurf entpuppen, der nur in einer bestimmten biografischen Phase tauglich war. Direkt neben dem Kinderzimmer liegt selten eine Chance, auch wenn gut gemeinte Kam-



pagnen für weibliche „Existenzgründungen“ das behaupten. Der Wunsch zu arbeiten wie die Schriftstellerin Hera Lind und ihre Heldinnen, die in der Garage Bestseller produzieren, während fünf Meter weiter der kleine Max spielt, dürfte in den meisten Fällen ein (von Müttern gerne und viel konsumiertes) Märchen bleiben. Trotzdem kann es für Frauen (und für alle Männer, die anders leben wollen als ihre traditionell orientierten Geschlechtsgenossen) eine ungeheure Befreiung sein, wenn sich die starren Regularien von Arbeitsverpflichtung und Arbeitszeit auflösen.

Die neuen Strukturen der Arbeit bringen Bewegung auch in das Geschlechterverhältnis. Erwerbswelt und Familie, Muße, persönliche Interessen und bürgerschaftliches Engagement werden je nach Lebenslage und Biografie individueller verknüpft - vorausgesetzt, es gelingt, die unregelmäßigen Erwerbsverläufe mit regelmäßigem Einkommen zu verbinden. Es ist sicher blauäugig, die „neuen Selbstständigen“ pauschal zu Pionieren eines neuen Verhältnisses von Arbeit und Leben zu verklären. Wenn Trendforscher euphorisch über freie Agenten, Selbst-GmbH oder Portfolio-Prinzip rasonieren, ist Skepsis angebracht. Ein großer Teil der Projektarbeit bleibt prekäre Beschäftigung; die Selbstaussbeutung wird in der Neuen Ökonomie ideologisch verklärt. Dennoch sollte man mögliche Chancen einer anderen Balance zwischen Beruf und Privatem nicht aus den Augen verlieren.

### **Literatur**

Bosch, Gerhard, 2001: Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI-Mitteilungen Heft 4, S. 219-229.

Geiger, Theodor, 1931: Die soziale Schichtung des deutschen Volkes. Stuttgart.

Gesterkamp, Thomas, 1999: Zwischen Erfolgsunternehmer und modernem Tagelöhner. Gespräch mit Günter Voß und Hans Pongratz. In: Die Mitbestimmung, Heft 11

Gesterkamp, Thomas, 2000: Coole Leute mit heißen Jobs. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 3

Hensche, Detlef, 1997: Dimensionen einer Gewerkschaftsreform. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 11

Pickshaus, Klaus / Peters, Klaus / Glißmann, Wilfried, 2000: Der Arbeit wieder ein Maß geben. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Supplement der Zeitschrift Sozialismus, Heft 2

Schnack, Dieter / Gesterkamp, Thomas, 1998: Hauptsache Arbeit? Männer zwischen Beruf und Familie. Reinbek

Sennett, Richard 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

Voß, Günter / Pongratz, Hans, 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1

Andrea Baukrowitz, Andreas Boes\*

## **Die Zukunft betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung in modernen Unternehmensstrukturen**

Die Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in der IT-Industrie erfahren in der gegenwärtigen Debatte um eine moderne Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in modernen Produktionsstrukturen und die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes eine hohe Aufmerksamkeit.

Diese hervorgehobene Rolle resultiert v.a. daraus, dass die Unternehmen der IT-Industrie geradezu exemplarisch genau die Besonderheiten aufweisen, die als Kennzeichen moderner, innovativer Unternehmen gelten: Die IT-Industrie ist eine internationale Branche, die Konzerne werden gegenwärtig in globalem Maßstab reorganisiert. Die IT-Industrie ist Vorreiter in der Umsetzung neuer Arbeitsformen und Managementmethoden. Und der Anteil an Beschäftigten mit hohem Qualifikationsniveau, häufig mit Hochschul- und Fachhochschulabschluß ist sehr hoch. Unter solchen Bedingungen unterliegt das System industrieller Beziehungen, so wie es sich in Deutschland herausgebildet hat, einem aufschlussreichen „Praxistest“.

Mit Blick auf die „New Economy“ herrscht in der Öffentlichkeit häufig das Bild vor, dass die Kerninstitutionen der deutschen Arbeitsbeziehungen - der Tarifvertrag und die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz - hier nur eine unwesentliche Bedeutung hätten. Vielfach wird die Meinung vertreten, Arbeitsformen, wie sie hier vorherrschten, seien durch tarifvertragliche Regelungen nicht zu regeln und die Beschäftigten dieser Branche benötigten keine Betriebsräte, um ihre Interessen zu vertreten. Darüber hinaus schaffe das hohe Wachstum eine Basis für hohe materielle und soziale Standards weit oberhalb der üblichen Tarifstandards. Viele Beobachter schlußfolgern daraus, dass sich an der IT-Industrie erweise, dass diese Formen der Regulierung des Interessenaustauschs in modernen Unternehmen keinen Platz mehr hätten, also gewissermaßen einen historischen Anachronismus darstellten.

Die Ergebnisse des Projekts ARB-IT, mit dem erstmals eine umfassende Analyse der Arbeitsbeziehungen der IT-Industrie vorgenommen wurde, zeichnen demgegenüber ein anderes Bild. Im Kern – so unsere These - beweist sich an der IT-Industrie die Wandlungsfähigkeit der Kerninstitutionen der deutschen Arbeitsbeziehungen und ihre anhaltende Bedeutung auch und gerade in sogenannten „modernen“ Unternehmen mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Beschäftigter.

---

\* Andrea Baukrowitz, Dipl. Volkswirtin, ist Leiterin der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der TU Darmstadt, der FH Darmstadt und des DGB Kreis Starkenburg. Andreas Boes, Dipl. Soziologe, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München. Der Beitrag erschien in gekürzter Fassung unter dem Titel „Bewegung in den Arbeitsbeziehungen“ in Die Mitbestimmung, Juni 6/2001. Er präsentiert Ergebnisse des Projekts ARB-IT (Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie), das 2000 am Institut für Soziologie an der TU Darmstadt abgeschlossen und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Auf der Basis von 12 Unternehmensfallstudien und zahlreichen Expertengesprächen mit Vertretern von Gewerkschaften und Verbänden wurden im Rahmen einer breit angelegten Explorativstudie die Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in der IT-Industrie untersucht (Boes/ Baukrowitz 2002).

## **Die IT-Industrie – keine homogene Branche**

Was wir heute als IT-Industrie bezeichnen, ist nicht als einheitliche Branche gewachsen und demnach bisher auch nicht so in der amtlichen Statistik nachgewiesen. Ein theoretisch begründetes Konzept zur Bestimmung der IT-Industrie fehlt bisher. Einstweilen müssen wir uns daher mit mehr oder weniger plausiblen pragmatischen Konzepten behelfen.

In einer engen Abgrenzung, die vom IAT vorgeschlagen wird und auf die wir uns im Folgenden beziehen, werden die Bereiche Hardware- und Computerindustrie mit 384.000 Beschäftigten, Telekommunikationsdienstleistungen mit 224.000 Beschäftigten sowie Software, IT-Dienstleistungen und IT-Beratung mit 188.000 Beschäftigten zur IT-Industrie gezählt. Diese hat in dieser engen Abgrenzung also zusammen knapp 800.000 Beschäftigte.

Die vielfach geäußerte Prognose des Zusammenwachsens dieser Wirtschaftsbereiche darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie gegenwärtig keineswegs eine homogene Branche darstellt. Dies gilt mit Blick auf die Produktions- und Arbeitsformen und besonders hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen.

Anhand unserer Untersuchung lassen sich drei unterschiedliche Typen beobachten. Eine Gruppe von Unternehmen war bis zu diesem Umbruch von traditionellen „fordistischen“ Unternehmensstrukturen geprägt. Sie gehen nun daran, ihre organisatorischen Strukturen und ihre Arbeitsformen entsprechend den neuen Erfordernissen zu reorganisieren. Eine zweite Gruppe durchläuft demgegenüber eine ganz andere Entwicklung. Sie besteht aus „aufstrebenden Kleinunternehmen“, die mit dem Umbruch vermehrt auf den Markt drängen. Und eine dritte Gruppe von Unternehmen bewegt sich in einem eigenen Entwicklungsweg zwischen den beiden genannten. Wir nennen sie daher „Lack-Turnschuh-Unternehmen“. Die jeweilige Charakteristik dieser Entwicklungspfade werden im Folgenden kurz erläutert.

### **„Fordistische“ Unternehmen**

Eine Gruppe von Unternehmen, zu der z.B. die großen Hardwarehersteller zu zählen sind, war bis Mitte der 1990er Jahre von traditionellen „fordistischen“ Unternehmensstrukturen geprägt. Gleichwohl hier immer schon ein relevanter Anteil an Beschäftigten projektformig arbeitete oder verschiedene Formen von Expertentätigkeit (Entwicklung, Marketing, High-Level-Service u.a.) ausübte, zeichneten sie sich bis Anfang der 1990er Jahre in der Gesamtsicht durch eine hierarchisch gestaffelte Organisation, arbeitsteilig organisierte Arbeitprozesse und einen relativ hohen Anteil von Beschäftigten unterhalb des Hoch- bzw. Fachhochschulniveaus aus. Die Entwicklung dieser Unternehmen ist seit einigen Jahren dadurch geprägt, dass sie die traditionellen organisatorischen Strukturen reorganisieren und neue Arbeitsformen ausbilden.

Die Arbeitsbeziehungen in den ehemals fordistischen Fallunternehmen sind vorrangig von der dualen Struktur industrieller Beziehungen in Deutschland geprägt. Daher sind hier die Arbeitsbeziehungen durch die Einbindung in unternehmensübergreifende Verhandlungssysteme und Akteurskonstellationen sowie das Vorhandensein zweier starker Akteure (Unternehmensleitung und Betriebsrat) auf der Unternehmensebene bestimmt. Die in den letzten Jahren mit der forcierten Etablierung neuer Arbeitsformen an-

zutreffenden „neuen Beteiligungsformen“<sup>1</sup> bilden darüber hinaus eine dritte - an Bedeutung gewinnende - Beziehungsebene des Interessenaustauschs<sup>2</sup> zwischen Beschäftigten und Unternehmen.

In allen Betrieben der Unternehmen dieses Typs bestehen seit vielen Jahren nach dem Betriebsverfassungsgesetz gewählte Interessenvertretungen, die als Institution gut in den Unternehmen verankert sind. Diese sind in ihrer Funktion durch geltende Tarifverträge abgestützt. Kennzeichnend für diese hochregulierten Unternehmen ist, dass die gewählten Betriebsräte eine starke Position als Akteure im Interessenaustausch haben und ein professionelles Verhältnis zu den Unternehmensleitungen pflegen. Zudem ist in den Unternehmen dieses Typs der Interessenaustausch in hohem Maße vertraglich abgesichert. Sie verfügen meist über ein weit ausdifferenziertes Regelwerk von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen.

Die Entwicklung dieser Unternehmen ist seit einigen Jahren dadurch geprägt, dass sie die traditionellen organisatorischen Strukturen reorganisieren und neue Arbeitsformen ausbilden. In diesem Zusammenhang werden neue Managementmethoden etabliert, durch die in diesen Unternehmen gegenwärtig eine Reihe neuer Institutionen wie Teamsitzungen und Mitarbeitergespräche entstehen, in denen zentrale Fragen der individuellen Arbeitszeitgestaltung, der Entlohnung sowie der Qualifizierung thematisiert und somit substantielle Aspekte der kollektivvertraglichen Regelwerke berührt werden.

Eine zentrale Frage der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in diesen Unternehmen ist, wie sich die „klassischen“ Mitbestimmungsformen und diese „neuen Beteiligungsformen“ zueinander verhalten. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich eine Verbindung beider Regelungsformen durchsetzen wird. Es lassen sich generell verstärkte Bemühungen erkennen, die „neuen Beteiligungsformen“ durch Regelungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung zu unterfüttern. Dies hat bereits zu verschiedenen Vereinbarungen geführt, die Ziel und Inhalt der Gespräche, die Eskalationsmechanismen bei Konflikten sowie die Beteiligungsrechte des Betriebsrats festlegen. In einigen Unternehmen können wir feststellen, dass hier die „neuen“ Beteiligungsformen darüber hinaus zum Gegenstand tarifvertraglicher Vereinbarungen gemacht und somit unter Einschluss der Gewerkschaften vollzogen wurden.

Insgesamt erweisen sich die Kerninstitutionen der Arbeitsbeziehungen in den ehemals „fordistischen“ Unternehmen als stabil - dies gilt sowohl für die betriebliche Mitbestimmung als auch für das Tarifvertragssystem. Hinsichtlich der Position der Betriebsräte kann sogar eine weitere Festigung konstatiert werden. Zwar gehen dieser Institution durch die permanente Reorganisation der Unternehmensstrukturen und durch die neuen Mitbestimmungsformen in selbstorganisierten Arbeitsprozessen teilweise die bisherigen „Geschäftsbedingungen“ verloren. Insgesamt gelingt es diesen Betriebsräten jedoch, ihre eigenen Organisationsstrukturen und Arbeitsformen auf die neuen Bedin-

---

<sup>1</sup> Dies sind zum einen individuelle Verhandlungsformen wie z.B. Mitarbeitergespräche sowie teambezogene Verhandlungsformen wie Projektbesprechungen, in denen substantielle Aspekte des Arbeitsverhältnisses wie Arbeitszeit, Entgelt und Qualifizierung geregelt werden.

<sup>2</sup> Als „Interessenaustausch“ wird hier der gesamte Prozess der Bestimmung des Arbeitsverhältnisses gesehen, in dem unter den jeweils vorherrschenden Machtverhältnissen und Verhandlungspositionen Vereinbarungen zwischen Beschäftigten und Unternehmensvertretern etwa hinsichtlich Arbeitszeit, Entgelt und Qualifizierung getroffen werden. Damit ist der Interessenaustausch keineswegs immer konfliktfrei oder per se sozial gerecht, sondern das jeweils konkret durchsetzbare Verhältnis gegensätzlicher Interessen.

gungen einzustellen, die neuen Regulationsanforderungen insbesondere in den Themenfeldern Arbeitszeit, Entlohnung und Qualifizierung aufzugreifen und so aktiv die Entwicklung der Unternehmen mitzugestalten. Ihnen kommt so weiterhin eine zentrale Rolle im Interessenaustausch zwischen Beschäftigten und Unternehmen zu.

Auch im tarifvertraglichen Regelwerk werden grundlegende Veränderungen vollzogen, um diese den Anforderungen der neuen Arbeitsformen anzupassen. Diese zielen vor allem auf neue Regelungen in den Bereichen Flexibilisierung der Arbeitszeit, erfolgsgdifferenzierte Bezahlung und Qualifizierung der Beschäftigten. Darüber hinaus regeln sie die Mitbestimmung durch die betriebliche Interessenvertretung im Verhältnis zu den Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten in neuen Institutionen wie Mitarbeitergesprächen, die im Rahmen neuer Managementkonzepte geschaffen werden. Tarifverträge erhalten so eine neue Charakteristik. Sie werden zum Medium des Wandels der Unternehmen und bleiben auch in Zukunft eine zentrale Institution der Arbeitsbeziehungen in den ehemals fordistischen Unternehmen der IT-Industrie.

### **„Aufstrebende Kleinunternehmen“**

Eine zweite Gruppe durchläuft demgegenüber eine ganz andere Entwicklung. Sie besteht aus den vielen „aufstrebenden Kleinunternehmen“, die mit dem Umbruch in der IT-Industrie vermehrt auf den Markt drängen. Diese Unternehmen verfügen durchgängig nicht über Betriebsräte und tarifvertraglichen Bindungen. Sie vollziehen den Interessenaustausch zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern vorrangig in persönlichen Kommunikationsprozessen auf der Basis vergemeinschafteter Sozialbeziehungen.

Ein wichtiges Kennzeichen dieser Unternehmen besteht in einem personalen Führungsstil durch den Inhaber, der unmittelbar in die Projekte eingebunden ist und hier als eine Art „primus inter pares“ fungiert. Die Verantwortungszuweisung erfolgt nicht auf der Basis formaler Festlegungen, sondern nach fachlichen Kriterien oder persönlichen Neigungen. Die verbindende Idee, eine verschworene Gemeinschaft zu bilden, in der alle Mitarbeiter mitbestimmen können, wird durch die projektförmige Arbeit tagtäglich reproduziert und nicht - wie im Falle traditioneller Kleinunternehmen häufig anzutreffen - durch ein nach „Gutsherrenart“ ausgeübtes Direktionsrecht des Inhabers konterkariert.

Wir haben in diesen Unternehmen einen durchaus funktionierenden Modus des Interessenaustauschs vorgefunden. Die Wahl eines Betriebsrats oder tarifvertragliche Vereinbarungen widersprechen hier in hohem Maße dem „common sense“, wie er in diesen Unternehmen besteht. Sie werden daher vom Inhaber auch scharf abgelehnt und von den Mitarbeitern als nicht erforderlich angesehen.

Dieser „kommunitaristische“ Modus des Interessenaustauschs zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern ist allerdings an spezifische Bedingungen gebunden, die nicht in jedem Fall für die kleinen Unternehmen gelten müssen und sich mit zunehmendem Größenwachstum der Unternehmen verändern. Konstitutiv für das Funktionieren dieses Modells ist, dass eine starke, an Kooperation und Beteiligung orientierte Inhaberpersönlichkeit für alle Mitarbeiter gleichermaßen persönlich erreichbar und ansprechbar ist. Eine weitere Voraussetzung ist, dass für die Aufrechterhaltung der Organisation des Unternehmens keine oder nur rudimentäre formale Strukturen notwendig sind, so dass die Projekte nicht in übergeordnete Abteilungsstrukturen oder ähnliches eingebunden sind.

Beide Bedingungen lassen sich ab einer bestimmten Größe nicht mehr aufrechterhalten. Dann wird ein gewisses Maß an formalen Organisationsstrukturen erforderlich, was dazu führen kann, dass die Beschäftigten ebenfalls darum bemüht sind, die Vertretung ihrer Interessen zu professionalisieren.

### **„Lack-Turnschuh-Unternehmen“**

Eine dritte Gruppe von Unternehmen bewegt sich in einem eigenen Entwicklungsweg zwischen den beiden genannten. Wir nennen sie daher „Lack-Turnschuh-Unternehmen“. Hierbei handelt es sich meist um mittelgroße Unternehmen. Sie zeichnen sich durch Organisationsstrukturen aus, die selbstorganisierte Arbeitsprozesse und ein personales Leitungsmodell auf der einen Seite und eine formale Leitungsstruktur auf der anderen Seite miteinander verbinden.

Fast alle von uns als „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ eingestuft Unternehmen haben zwar eine gewählte betriebliche Interessenvertretung, weisen aber keine tarifvertraglichen Bindungen auf.

In diesen Unternehmen sind die Arbeitsbeziehungen durch das Nebeneinander unterschiedlicher Modi des Interessenaustauschs mit je eigenen, mehr oder weniger im Konflikt zueinander stehenden institutionellen Systemen geprägt. Die Unternehmensleitung setzt vorrangig auf die Wahrung ihres Direktionsrechts, hält die Beteiligungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess für ausreichend und stellt die Legitimität der gewählten Interessenvertretung mehr oder weniger ausgeprägt in Frage. Anders als in den ehemals „fordistischen“ Unternehmen wird hier daher keine einvernehmliche Lösung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat über die Formen des Interessenaustauschs im Unternehmen hergestellt. Es entsteht eine offene Situation, die sehr unterschiedliche Entwicklungsszenarien zulässt.

Alle Unternehmen dieses Typs bewegen sich in Marktsegmenten, die historisch nicht durch übergreifende Tarifvertragsstrukturen geregelt sind. Tarifverträge sowie eine Einbindung in unternehmensübergreifende Akteurskonstellationen, wie sie durch das Verhältnis von Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften gebildet werden, werden von den Unternehmensleitungen als mehr oder weniger „störende Außenbeziehungen“ erlebt.

Dieser Unternehmenstyp stellt daher für Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften eine große Herausforderung dar. Anders als in den „fordistischen Unternehmen“, die eine historisch gewachsene Bindung an unternehmensübergreifende Akteure aufweisen, sind hier starke Ressentiments zu spüren. Seitens der Unternehmen gibt es keine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden, der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten ist sehr gering.

Die betriebliche Interessenvertretung nimmt eine mehr oder weniger marginalisierte Stellung ein. Die Betriebsräte fühlen sich von der Unternehmensleitung nicht als legitime Interessenvertreter der Mitarbeiter anerkannt. Die Informations- und Beteiligungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz müssen bisweilen im Konflikt eingefordert werden. Die Unternehmensleitungen erleben die Betriebsräte ihrerseits eher als „Bremsen“ denn als sinnvolles Korrektiv.

Dies kann auf lange Sicht zu einem konflikthaften Nebeneinander verschiedener Modi des Interessenaustauschs führen, so dass die Betriebsräte marginalisiert und wenig durchsetzungsfähig bleiben. Dafür lassen sich in der IT-Industrie viele Beispiele finden. In diesen Fällen bemüht sich die Unternehmensleitung oft, die „neuen“ Beteiligungsformen als Gegengewicht zu traditionellen Mitbestimmungsrechten zu etablieren und dadurch die Legitimität und den Einfluss betriebsverfassungsmäßig gesicherter Informations- und Mitbestimmungsrechte zu unterminieren.

In unseren Fallbetrieben deutet sich aber ein zweites Entwicklungsszenario an, das insgesamt eine Stärkung der gewählten Interessenvertretung zumindest für einen Teil dieser Unternehmen wahrscheinlich macht. In Richtung auf eine Stabilisierung der betrieblichen Interessenvertretung kann zunächst einmal eine Einbindung in tarifgebundene Konzerne wirken. Aber auch dort, wo die Unternehmen eigenständig bleiben, finden wir Ansatzpunkte zur Stabilisierung. Denn diese Unternehmen entwickeln mit zunehmendem Größenwachstum oft ein Interesse an der Stabilisierung ihrer Organisationsstrukturen und versuchen, ihre Leitungsfunktionen, insbesondere im Personalbereich zu professionalisieren. Damit steigt die Neigung, den Betriebsrat als Partner in diese Prozesse einzubeziehen.

### **Fazit**

Insgesamt erweisen sich die Kerninstitutionen der deutschen Arbeitsbeziehungen - tarifvertragliche Regelungen und die Mitbestimmung auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes - in der IT-Industrie keineswegs als historischer Anachronismus. Umgekehrt kann vielmehr aus der Analyse geschlossen werden, dass diesen gerade in modernen Arbeitsformen eine zentrale Bedeutung zukommt. Wir gehen davon aus, dass sie sich im Kern als stabil und innovationsfähig erweisen werden. Sie werden daher in der IT-Industrie insgesamt eine wachsende Bedeutung erhalten.

Dies gilt insbesondere für die ehemals „fordistischen“ Unternehmen. Hier zeichnet sich in der Verknüpfung von Tarifverträgen, Mitbestimmungsrechten und neuen Beteiligungsformen für die Beschäftigten ein neuer Modus des geregelten Interessenaustauschs ab, der auch für einen Teil der „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ attraktiv werden könnte.

Die aufstrebenden Kleinunternehmen verfügen demgegenüber über einen alternativen Modus des Interessenaustauschs, der - zumindest in den Unternehmen mit „kommunitaristischer Kultur“ - die Verbreitung von Betriebsräten und Tarifverträgen unwahrscheinlich erscheinen läßt. Dieser Modus, das zeigt die Analyse, funktioniert aber nur solange richtig, wie die personale Struktur der Kommunikationsbeziehungen in vernetzten Sozialbeziehungen erhalten bleibt. Die hohe Anzahl von Beschäftigten außerhalb der Mitbestimmung in der IT-Industrie insgesamt ist daher vor allem ein Anzeichen für die enorme Wachstumsdynamik bestimmter Bereiche der IT-Industrie und für den großen Anteil kleiner Unternehmen. Nicht aber dafür, dass die Kerninstitutionen der Arbeitsbeziehungen unter den besonderen Bedingungen dieser Branche generell deplatziert wären.

Gegenwärtig werden mit dem Stimmungsumschwung in der New Economy auch die Grenzen und Probleme deregulierter Arbeitsbeziehungen in diesen Unternehmen deut-

lich. Für die Zukunft ist in noch viel höherem Maße als jetzt zu erwarten, dass sich auch in diesen Unternehmen eine Professionalisierung des Managements durchsetzen wird und damit auch der Ruf nach einer professionellen, rechtlich abgesicherten und durch unternehmensübergreifende Regelungen entlasteten betrieblichen Interessenvertretung.

### **Literatur**

Baukrowitz, Andrea; Boes, Andreas 2000: Ein neuer Arbeitskrafttyp entsteht. Die Informations- und Telekommunikations-Industrie bringt neue Arbeitsformen hervor. Frankfurter Rundschau, Dokumentation, Ausgabe Nr. 52 vom 2.März

Boes, Andreas; Baukrowitz, Andrea 2002: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Bd.37; Berlin

Weitere Literatur unter <http://staff-www.uni-marburg.de/~boes>



Maria Icking\*

## **New Economy und Weiterbildung**

Unter New Economy möchte ich im Folgenden nicht nur die neuen Branchen und Unternehmen verstehen, die auf der Basis der Nutzung von Informations- und Telekommunikationstechnologie neu entstanden sind. Vielmehr ist das Kennzeichen der New Economy, dass sie nicht nur die Alte Ökonomie bzw. die industriegeprägte Ökonomie ergänzt, sondern diese ebenfalls grundlegend verändert hat.

Ein Beispiel ist die Entwicklung der Druckindustrie zur Mediendienstleistungsbranche. Immer mehr Tageszeitungen werden auch im Internet präsentiert, Verlage bringen das gedruckte Buch auch als CD-Rom heraus und Druckereien produzieren multimediale Werbepräsentationen. Typisch für diese Entwicklung ist allerdings, dass nicht unbedingt alle alles machen, sondern dass sich auftragsbezogene Kooperationen z.B. über Unternehmensverbände und Netzwerke als Organisationsform herausbilden.

Als Folge für die Qualifikationen der Beschäftigten ergibt sich, dass die jeweiligen, zum Teil differenzierten Fachkompetenzen durchaus weiterhin erhalten bleiben (z.B. Spezialisten und Spezialistinnen für Druck, Bild, Ton etc.), zusätzlich gefragt ist ein grundlegendes Verständnis der jeweils anderen Medien und Schlüsselqualifikationen in Richtung Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit bis hin zum Projektmanagement.

Was hier für die Druckindustrie beschrieben wurde, gilt für fast alle Branchen und Arbeitsbereiche; die Qualifikationsanforderungen haben sich aufgrund der Nutzung der IT-Technologien geändert. In fast allen Branchen werden IT-Spezialisten/innen eingesetzt, aber ein grundlegendes Verständnis der Technologie bzw. Basiskenntnisse werden in vielen Arbeitsbereichen verlangt und vor allem verändern sich die Anforderungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen.

Die fortschreitende Nutzung der IT-Technologie, verschränkt mit einem zunehmenden Wettbewerbsdruck auf tendenziell globalisierten Märkten, befördert Entwicklungstendenzen, die sich quer zu den Branchen auf verschiedenen Ebenen niederschlagen. Die New Economy zeigt sich in der Zunahme neuer überbetrieblicher Organisationsformen wie Kooperationsverbände und Netzwerke ebenso wie in der zunehmenden Bedeutung von prozessorientierten Betriebs- und Arbeitsformen wie Teamarbeit und Projektarbeit. Aber nicht zuletzt verändert sie die Bedeutung der sogenannten Normalarbeitsverhältnisse mit der Tendenz zu neuen Beschäftigungsformen.

### **Wandel der Beschäftigungsformen**

Auf den letzten Aspekt möchte ich im Folgenden ausführlicher eingehen, weil der Wandel der Beschäftigungsformen in der New Economy meines Erachtens eine besondere Herausforderung auch für das Weiterbildungssystem darstellt. Diese Veränderungen werden gern unter der Formel von der Erosion der Normalarbeit diskutiert. Geht man von der sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigung mit unbefristetem Ar-

---

\* Dr. Maria Icking ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der G.I.B Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NRW mbH in Bottrop. Das hier abgedruckte Referat wurde gehalten auf der Tagung „Arbeiten in der New Economy“ am 23.6.2001

beitsvertrag als dem Normalarbeitsverhältnis aus, dann hat diese Beschäftigungsform seit 1985 kontinuierlich abgenommen und umfasste 1998 nur noch 62,7 % aller Erwerbstätigen (Hoffmann/Walwei 2001). Beschäftigung jenseits der „Normalarbeit“ kann aber nicht automatisch mit prekärer Beschäftigung gleichgesetzt werden, was insbesondere für einen Großteil der Teilzeitarbeit und der hochqualifizierten Selbständigentätigkeit nicht zutreffend wäre. Die Zunahme dieser Beschäftigungsformen sagt auch noch nichts darüber aus, welchen Stellenwert sie in den jeweiligen individuellen Berufsbiographien der Beschäftigten hat, ob sie eher Übergangspassagen darstellen oder dauerhaft diskontinuierliche Beschäftigungslebensläufe begründen.

Im Hintergrund steht die These einer zunehmenden Vermarktlichung der Arbeitsbeziehungen innerhalb der Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Döhl u.a. 2000). Sie führt in der Tendenz zu einer stärkeren Selbstökonomisierung und bedeutet für den/die Einzelne/n, dass mehr Verantwortung für die Herstellung und Vermarktung des eigenen Arbeitsvermögens übernommen werden muss. Einige Prognosen gehen dahin, diese Entwicklung habe letztlich zur Folge, dass der gesamte Lebenszusammenhang einschließlich der Alltagsorganisation erwerbsgerichtet gestaltet wird (vgl. Voß/Pongratz 1998, Voß 1998). Konsequenzen ergeben sich daraus auch im Hinblick auf die Organisation der Qualifizierung des Arbeitsvermögens: Die Verantwortung für Weiterbildung unter inhaltlichen, zeitlichen und materiellen Aspekten wird zunehmend individuell zugewiesen werden, und unter inhaltlichen Gesichtspunkten werden Weiterbildungsangebote wichtiger, die auf die Entwicklung strategischer „unternehmerischer“ Kompetenzen wie Selbstvermarktung, Selbstmanagement, Fähigkeit zur Selbstmotivierung und Fähigkeit zur Nutzung privater Ressourcen abzielen. Meine These ist, dass das Weiterbildungssystem für diese Veränderungen nicht ausreichend gerüstet ist.

Ich möchte auf folgende Beschäftigungsformen näher eingehen, um dann die Struktur, Organisation und Perspektiven des Weiterbildungssystems zu beleuchten:

- Beschäftigung als Selbständige
- Befristete Beschäftigung
- Zeitarbeit
- Geringfügige Beschäftigung

Bei den **selbständig Beschäftigten** soll es hier nicht um Selbständige im traditionellen Sinne als Inhaber von Unternehmen gehen, was in der Regel zumindest perspektivisch mit der Beschäftigung von Angestellten verbunden ist, sondern hier ist es zweckmäßiger, sich auf die Selbständigen ohne Beschäftigte zu konzentrieren. Ihre Zahl wächst deutlicher als die der Selbständigen insgesamt, 1998 betrug die Anzahl der Selbständigen ohne Beschäftigte 1,57 Mio. Das Spektrum der Solo-Arbeitenden reicht von den Kurierdiensten und Imbissbudenbesitzern bis zu den hochqualifizierten IT-Spezialisten, allerdings verzeichnen unternehmensnahe und private bzw. soziale und kulturelle Dienstleistungen, wo Wissen ein zentraler Produktionsfaktor darstellt, besonders hohe Zuwachsraten (vgl. Leicht 2000). Der sektorale Strukturwandel (Dienstleistungsökonomie) in Verbindung mit der Durchsetzung der Informations- und Kommunikationstechnologie ist also ein wesentlicher Grund für die Zunahme dieser Beschäftigungsform. Insbesondere spielt die Medien- und IT-Branche eine Vorreiterrolle bei der selbständigen Erwerbstätigkeit. Nach Schätzungen des IAB arbeiten ca. 20 % der Beschäftigten in dieser

Branche als Selbständige bzw. als Einpersonen-Unternehmen (vgl. Offermann/Vanselow 1999).

Unter dem Namen SOHOs (Small Office/Home Office) identifiziert eine Studie eine wachsende Zahl von Selbständigen, die von ihren Kleinstbüros bzw. Heimbüros mit Hilfe von Computern und Internet Dienstleistungen unterschiedlicher Art anbieten (vgl. Baethge u.a. 1999). Die im Rahmen der Studie befragten Selbständigen nannten die starken Schwankungen der Auftragslage als ein zentrales Problem. Entsprechend sind sie im Hinblick auf Einstellung von Beschäftigten eher zögernd. Die typische Alternative ist die auftragsbezogene Kooperation mit anderen Selbständigen oder mit freien Mitarbeitern.

Fragen der Weiterbildung spielen in der Befragung leider keine Rolle. Dabei dürften insbesondere die Selbständigen in den wissensbasierten Dienstleistungssegmenten darauf angewiesen sein, ihr „Wissenskapital“ durch Weiterbildung ständig zu pflegen und nicht zuletzt erfordert die Selbständigkeit über das fachliche Wissen im engeren Sinne hinaus Kompetenzen, die man im weiteren Sinne als unternehmerische Kompetenzen bezeichnen könnte. Aber sowohl hinsichtlich der sozialen Sicherung wie hinsichtlich der Weiterbildung sind die Selbständigen auf ihre eigenen Ressourcen verwiesen, wobei zu berücksichtigen ist, dass etwa zwei Drittel der Solo-Selbständigen ihr Einkommen mit unter 3000 DM angeben (vgl. Leicht 2000).

Wenig hilfreich erscheint in diesem Zusammenhang ein Denken, das noch in der Debatte um die gesetzliche Neuregelung zur Scheinselbständigkeit vom 1.1.99 deutlich wurde. Alles, was nicht klassischer Unternehmer ist, steht unter dem Verdacht der Scheinselbständigkeit. So sind Selbständige dann scheinselbständig, wenn drei der folgenden fünf Kriterien zutreffen:

- Sie arbeiten ohne Beschäftigte,
- sind im wesentlichen und auf Dauer nur für einen Auftraggeber tätig,
- entsprechende Tätigkeiten werden regelmäßig von Arbeitnehmern verrichtet,
- es fehlen typische Merkmale unternehmerischen Handels,
- die Tätigkeit entspricht im wesentlichen der Tätigkeit, die zuvor beim Auftraggeber in einem Beschäftigungsverhältnis ausgeübt wurde.

Unter dieser Betrachtungsweise wird die Problematik sozialer Sicherung und Beteiligung an Weiterbildung jenseits der klassischen Verhältnisse Unternehmer bzw. sozialversicherungspflichtige Beschäftigung dann auch nur scheinbar gelöst.

Zunehmende Bedeutung hat auch die **befristete Beschäftigung**. Jede dritte Neueinstellung wurde bereits 1995 mit einer Befristung abgeschlossen. Die Zunahme befristeter Beschäftigung ist ein Trend besonders in den Dienstleistungsbranchen, der Anteil dieser Beschäftigungsform betrug im Bereich öffentliche und private Dienstleistungen im April 1999 14,1 % und lag damit deutlich über dem Durchschnitt von 9,2% (Institut der Dt. Wirtschaft, IWD Nr. 28, 2000 auf Basis der Zahlen des Statistischen Bundesamtes).

Während noch eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit zu dem Ergebnis kommt, dass die befristete Beschäftigung eher kurzfristiger Natur ist, häufig zu Beginn der Berufskarriere liegt und in Normalbeschäftigung mündet (vgl. Bielenski u.a. 1994), ermittelten jüngere Erhebungen, dass 40% der befristet Beschäftigten in den alten Bundesländern befürchten, dass ihr Vertrag nicht verlängert wird (vgl. Schreyer 2000). Ähnlich sehen Autoren des IAB (vgl. Rudolf/Schröder 1997) eine deutliche Zunahme der kurzzeitigen befristeten Beschäftigung als systematisch genutztes Flexibili-

sierungsinstrument der Unternehmen. Hinsichtlich der Beteiligungsmöglichkeiten an betrieblicher Weiterbildung dürfte es aber von großer Bedeutung sein, ob die befristete Beschäftigung eine Einstiegsphase in dauerhaftere Beschäftigung darstellt oder ob hier die Zahl der Jobhopper wächst, die als Randbelegschaft kaum Zugang zu betrieblich veranlasster Weiterbildung haben.

**Zeitarbeit** ist bis heute eine Domäne der weniger qualifizierten Tätigkeiten mit Branchenschwerpunkten im Metallbereich und im Bereich Lager/Logistik. Es gibt aber eine zunehmende Beschäftigung von qualifizierten Fachkräften auch im Bereich der IT- und Medienbranchen.

Zeitarbeit ist gesetzlich durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geregelt, die Beschäftigten sind beim Zeitarbeitsunternehmen angestellt, aber beim Entleihunternehmen tätig. Seit 1993 ist das Volumen der Zeitarbeit überdurchschnittlich gewachsen. Waren 1999 673.148 Personen in Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt, so stieg diese Zahl in 2000 auf 786.881.<sup>1</sup>

Ein Problem der Zeitarbeit ist, dass weder das Zeitarbeitsunternehmen noch das Entleihunternehmen Motive haben, in die Weiterbildung von Zeitarbeitskräften zu investieren. Die Entleihunternehmen zahlen die vergleichsweise hohen Leasingkosten gerade aus dem Grund, um weitere Transaktionskosten wie Qualifizierungskosten zu sparen. Zeitarbeitsunternehmen tragen das Risiko, dass qualifizierte Arbeitskräfte möglicherweise schneller in „feste“ Beschäftigung wechseln und sie dadurch andere Unternehmen subventionieren.

**Geringfügig Beschäftigte** sind vor allem die sogenannten 630-Mark-Beschäftigten. Nach der Neuordnung der „630-DM-Regelung“ im April 1999, die u.a. das Ziel hatte, den Umfang dieser Beschäftigungsform zu begrenzen, werden im Zeitraum Juni - August 1999 immer noch 5,8 Mio. geringfügig Beschäftigte, davon 4,7 Mio. nur geringfügig Beschäftigte (Rentner, Schüler und Studenten, Hausfrauen ) gezählt (vgl. ISG/Kienbaum 1999). Die dominierenden Branchen sind Privathaushalte, Handel, Gast- und Reinigungsgewerbe und Medien/Zeitungsverlage, allerdings nimmt diese Beschäftigung in neuen Bereichen wie Altenpflege und Callcenter zu, wo auch qualifiziertere Tätigkeiten ausgeübt werden. Frauen sind häufiger und länger in dieser Beschäftigungsform tätig. Die geringfügige Beschäftigung entspricht in hohem Maße dem traditionellen westdeutschen Modell der Versorgung mit zuverdienender Ehefrau, was insbesondere unter dem Aspekt wachsender Instabilität dieser Lebensform für die betroffenen Frauen prekär sein kann (Holst/Maier 1998). Weil die geringfügige Beschäftigung nicht in die Arbeitslosenversicherung einbezogen ist, entstehen auch keine vollen Anwartschaften auf Förderung der beruflichen Weiterbildung.

### **Struktur und Organisation der Weiterbildung**

Das Berufsausbildungssystem hat auf die Veränderungen der New Economy reagiert und für den Bereich der IT-Berufe und später für den Bereich der Medienberufe neue Berufsbilder geschaffen und 1996 und 1997 eingeführt. Die folgende Übersicht zeigt die wich-

---

<sup>1</sup> Die Zahlen beruhen auf Statistiken der Berufsgenossenschaft und sind auf der Webseite des Bundesverbandes Zeitarbeit ([www.bza.de](http://www.bza.de)) veröffentlicht.

tigsten IT- und Medienberufe des dualen Ausbildungssystems im Überblick und geordnet nach der Häufigkeit der Ausbildungsabschlüsse 1998:

- IT-Fachinformatiker/-in
- IT-Systemelektroniker/-in
- Mediengestalter/-in für Digital- und Printmedien
- Informatik-Kaufmann/Kauffrau
- IT-Systemkaufmann/-kauffrau
- Werbe- und Medientvorlagenhersteller/-in
- Mediengestalter/-in in Bild und Ton
- Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste

Außerhalb dieser geregelten Ausbildung sind im Weiterbildungssystem eine Vielzahl von Bildungsanbietern und Unternehmen tätig, die Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der IT-Tätigkeiten anbieten und nicht zuletzt neue Berufsbezeichnungen kreieren. Unter dem bezeichnenden Titel „Wegweiser durch den IT-Dschungel“ hat das Wirtschaftsministerium NRW im Rahmen seiner Weiterbildungsinitiative den Versuch unternommen, die unterschiedlichen Abschlussbezeichnungen insgesamt neun Anwendungsfeldern zuzuordnen. Diese Anwendungsfelder sind:

- Analyse,
- Anwendungsentwicklung,
- Datenbank-Administration,
- Netzwerk-Administration;
- Entwicklung rechnergestützter Lernsysteme,
- Desktop-Publishing,
- Userhelp-Desk (Benutzerservice),
- Organisationsprogrammierung,
- Programmierung.

Durch die Beschreibung und Zuordnung der Anwendungsfelder gibt es zumindest Hinweise darauf, was vermittelt wird und für welche Tätigkeiten qualifiziert wird.

Auch die Hochschulen und Fachhochschulen bieten mittlerweile eine Fülle neuer Studiengänge und Weiterbildungen für Berufstätige, die nur noch schwer zu übersehen sind.

Die Weiterbildung im IT-Bereich ist Teil eines Weiterbildungssystems, dessen Struktur und Organisation im Folgenden beschrieben wird. Die berufliche Weiterbildung ist sehr stark in „Teilmärkte“ gegliedert:

- Die Unternehmen sind für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten zuständig.
- Die Bundesanstalt für Arbeit fördert die Qualifizierung der Arbeitslosen.
- Für die individuelle Weiterbildung existiert ein weithin unregelter, wenig transparenter freier Markt.

Das institutionelle System der beruflichen Weiterbildung kennt im wesentlichen zwei Zugänge zu Weiterbildung, und diese Teilsysteme steuern auch die Zugänge z.B. über die materielle Förderung. Unternehmen ermöglichen die betriebliche Weiterbildung vor allem für die Stammbeschafteten, weil sich hier die Investitionen in Humankapital am ehesten rechnen. Die Arbeitsverwaltung bietet vornehmlich Arbeitslosen Weiterbildung an, um damit das Organisationsziel der Integration in Beschäftigung zu realisieren. Die starke Segmentierung der beruflichen Weiterbildung in Teilmärkte hat zu Folge, dass

Beschäftigte, die in Unternehmen zu den Randbelegschaften zählen, aber nicht arbeitslos sind, im System der Weiterbildung kaum angesprochen werden. Sie sind auf einen weithin unregulierten, wenig transparenten freien Markt verwiesen.

Wesentliche Merkmale dieses Marktes sind:

- eine Vielzahl staatlicher, gemeinnütziger, privater und kommerzieller Einrichtungen,
- eine eher zurückhaltende Rolle des Staates,
- kaum rechtliche Regelungen im Vergleich zur Ausbildung,
- geringe Förderung aus öffentlichen oder privaten Mitteln.

Die Vielzahl der Anbieter und Angebote hat zur Folge, dass das Angebot insgesamt wenig transparent ist, zumal es auch wenig Strukturen zur Sicherung der Qualität der Angebote gibt. Durch die geringe Förderung kommen zudem höhere finanzielle Belastungen auf die Weiterbildungsnutzer/-innen zu.

Eine Durchsicht der wichtigsten gesetzlichen Grundlagen weist auf Defizite in der Regelung und Finanzierung der beruflichen Weiterbildung hin. Die wichtigen gesetzlichen Grundlagen sind:

- das Berufsbildungsgesetz,
- das SGB III,
- Weiterbildungsgesetze in den Bundesländern,
- Bildungsurlaubsgesetze.

Das Berufsbildungsgesetz regelt im wesentlichen die Erstausbildung. Die im Prinzip mögliche Regulierung von Fortbildungen mit Kammerprüfungen nehmen faktisch im Weiterbildungsbereich einen geringen Raum ein. Das SGB III richtet sich vorwiegend an Arbeitslose und schließt deswegen Beschäftigte aus der Förderung aus. Die Weiterbildungsgesetze der Länder sind im wesentlichen Finanzierungsgesetze für die allgemeine Weiterbildung. In Nordrhein-Westfalen wurde bis zur Neuregelung vor ca. zwei Jahren die berufliche Weiterbildung sogar ausdrücklich von einer Förderung durch das Weiterbildungsgesetz ausgeschlossen. Die in einigen Bundesländern geltenden Bildungsurlaubsgesetze werden faktisch wenig genutzt.

Die folgende Übersicht über die Gesamtausgaben der beruflichen Weiterbildung zeigt im Vergleich, wie die Ressourcen für Weiterbildung verteilt sind. Die Zahlen beziehen sich auf den Zeitraum 1992/1993 (vgl. Grünewald/Moraal 1998).

- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| • Unternehmen:             | 24,7 Mrd. DM |
| • Bundesanstalt für Arbeit | 19,0 Mrd. DM |
| • Bund, Länder, Gemeinden  | 4,5 Mrd. DM  |
| • Teilnehmer/innen         | 9,8 Mrd. DM  |
| • Insgesamt                | 58,0 Mrd. DM |

Auch wenn die Summen insgesamt heute deutlich höher liegen werden, dürfte sich an der Verteilung wenig geändert haben. Bei den Ausgaben der Unternehmen sind die Kosten für die Personalfreistellung nicht einbezogen, dies gilt ebenso für die Teilnehmerinnen, die individuell an beruflicher Weiterbildung teilnehmen; auch hier werden Einkommensverzichte und der Einsatz der Freizeit nicht berechnet.

## Weiterbildung für die New Economy

Bei der Diskussion einer notwendigen Weiterentwicklung und Neugestaltung der Struktur und Organisation des Weiterbildungssystems können Vorstellungen in Richtung eines Ausbaus der Weiterbildung als vierter Säule des Bildungssystems bzw. eine staatliche Regulierung des Systems keine ausreichende Perspektive mehr bieten. Die im Folgenden aufgelisteten Ansatzpunkte sind Vorschläge, die zum Teil diskutiert werden, und die insgesamt darauf abzielen, das Weiterbildungssystem vor allen Dingen für diejenigen Personen attraktiver zu machen, die bislang in dem System nicht ausreichend angesprochen wurden.

Mögliche Perspektiven eines Weiterbildungssystems, das stärker in der Lage ist, den Anforderungen der New Economy gerecht zu werden, müssten an folgende Punkte anknüpfen:

- Qualitätssicherung, z.B. durch „Gütesiegel“ für Bildungsangebote,
- Ausbau der Bildungsberatung für Einzelpersonen und Unternehmen,
- Verfahren zur Dokumentation und Bewertung vorhandener und erworbener Qualifikationen („Bildungspässe“),
- Stärkung der individuellen Förderung durch Bildungsgutscheine und Bildungskonten,
- Finanzierung über Fondsmodelle (z.B. branchenbezogen),
- Neue Bildungsangebotsformen: modulare Struktur, E-learning, etc.

Neben Qualitätssicherungssystemen, die sich auf die Zertifizierung der einzelnen Anbieter beziehen, werden zunehmend auch Systeme gefordert, die Anbietervergleiche durchführen. Ein Gütesiegel für Bildungsangebote wird u.a. diskutiert im Zusammenhang mit dem Aufbau einer Stiftung Bildungstest als eigenständiger Organisation oder als Zweig der bekannten Stiftung Warentest. Bereits vorhanden ist eine Checkliste, die Experten des Bundesinstituts für Berufsbildung vorgelegt haben. Sie ist über das Internet verfügbar und ermöglicht es, ein Bildungsangebot systematisch für die eigenen Bedarfe zu prüfen.

Bildungsberatung ist zur Zeit überwiegend direkt an Bildungseinrichtungen gebunden, die allerdings vor diesem Hintergrund nicht wirklich unabhängig beraten können. Der Ausbau einer unabhängigen Bildungsberatung ist deswegen ein relevanter Eingriffspunkt für eine Verbesserung des Systems.

Beschäftigte in weniger abgesicherten Beschäftigungsformen sind mehr als andere ständig gefordert, ihre Arbeitskraft auf dem Markt zu verkaufen, sie sind daher noch mehr auf Zertifikate u.ä. angewiesen. Dies gilt auch für eine Zertifizierung von Kompetenzen, die sie in ihren zum Teil vielfältigen Arbeitstätigkeiten erworben haben. Es fehlen aber Strukturen und Organisationen, die Kompetenzen unabhängig von Ort und der Art und Weise ihres Erwerbs zertifizieren. Hinweise auf mögliche Ansätze in diesem Bereich liefern Beispiele aus dem europäischen Ausland, beispielsweise die Kompetenzbilanz in Frankreich. Gerade in der IT-Branche, wo überdurchschnittlich viele Seiten- und Quereinsteiger bzw. Studienabbrecher und ähnliches beschäftigt sind, könnte eine derartige Systemleistung besonders gefragt sein.

Eine Stärkung der individuellen Förderung durch öffentlich finanzierte Bildungsgutscheine und Bildungskonten ist vor allem für diejenigen von Bedeutung, die ansonsten ihre Weiterbildung ausschließlich aus eigenen Ressourcen finanzieren müssten. Die

Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen hat in diesem Zusammenhang vorgeschlagen, die Beiträge in die Arbeitslosenversicherung u. a. für Bildungsgutscheine zu nutzen. Eine Finanzierung über z. B. branchenbezogene Fondsmodelle könnte für den IT-Sektor insofern von Bedeutung sein als über solche Ansätze eine branchen- und fachbezogene, überbetriebliche Qualifizierung möglich ist, die insgesamt den Fachkräftebedarf in dieser Branche qualifiziert und schult.

Ein weiterer Punkt, auf den hier aber nicht ausführlicher eingegangen werden kann, sind neue Bildungsangebotsformen, die der besonderen Situation der Beschäftigung insbesondere auch in der IT-Branche Rechnung tragen. Flexible Arbeitszeiten z. B. erfordern eine modularisierte Struktur der Bildungsangebote und für die Beschäftigten der IT-Branche ist die Nutzung des Internets als Basis für Weiterbildung sicherlich selbstverständlicher als für andere Beschäftigten.

### **Fazit:**

Die Zunahme von Beschäftigung in neuen, flexibilisierten Beschäftigungsformen insbesondere in der IT-Branche prägen die New Economy. Daraus resultieren Anforderungen an die Struktur und Organisation des Weiterbildungssystems in der Richtung, dass diese Personengruppen zwischen Stammbeschäftigung und Nicht-Beschäftigung stärker adressiert werden und dass das System über Strukturen verfügt, mit denen es stärker nachfrageorientiert und flexibel auf individuelle Weiterbildungsbedarfe reagieren kann. Dies kann nicht heißen, dass diese Personengruppen auf einen freien unregulierten Markt verwiesen werden; notwendig sind vielmehr Verfahren und Ansätze, die für Transparenz und Qualität sorgen, Sicherheiten bieten und finanzierbar bleiben.

### **Literatur**

Baethge, M. u.a. (Hrsg.) (1999); PEM 13: Dienstleistungen als Chance: Entwicklungspfade für die Beschäftigung. Abschlußbericht im Rahmen der BMBF-Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“. Göttingen

Bielenski, H. u.a. (1994); Befristete Beschäftigung und Arbeitsmarkt. Empirische Untersuchung über befristete Arbeitsverträge nach dem Beschäftigungsförderungsgesetz. Bd. 242 der Schriftenreihe des BMA. Bonn

Döhl, V. u.a.(2000); Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit- neue Anforderungen an Arbeitspolitik, in: WSI Mitteilungen Nr. 1, S. 5-17

Grünwald/Moraal (Hrsg.) (1998); Modelle zur Finanzierung der beruflichen Weiterbildung Beschäftigter und Arbeitsloser. Bielefeld

Hoffman, E.; Walwei, U. (2001); Erwerbsformen in Deutschland: Abschied von der Normalarbeit? in: Personalführung, Nr. 4

Holst, E.; Maier, F. (1998); Normalarbeitsverhältnis und Geschlechterordnung, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 3

ISG/Kienbaum (1999); Geringfügig Beschäftigte nach der Neuregelung des „630-DM-Gesetzes“. Studien der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik Heft 27. Köln/Düsseldorf



Leicht, R. (2000); Die „neuen Selbständigen“ arbeiten alleine. Wachstum und Struktur der Solo-Selbständigen in Deutschland, in: Internationales Gewerbearchiv, Nr. 2

Offermann, J.; Vanselow, A. (1999); Freelancer als Gewerkschaftsmitglieder?, in: Die Mitbestimmung Jg.45, Nr.11, S. 48-49

Rudolf, H.; Schröder, E. (1997); Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik, in: MittAB, Nr. 1

Schreyer, F. (2000); „Unsichere“ Beschäftigung trifft vor allem die Niedrigqualifizierten, in: IAB Kurzbericht Nr. 15/31.10.2000

Voß H.J. (1998); Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in: MittAB, Nr. 3, S.473-487

Voß, G.; Pongratz, H.J. (1998); Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 131-158

## **Call Center – Modell für Arbeitsplätze der Zukunft?**

Call Center gibt es in allen Branchen mit den verschiedensten Aufgaben von der Bestellannahme bis zur medizinischen Beratung. Es handelt sich dabei nicht um eine neue Branche sondern eher um eine neue Organisationsform von Dienstleistungsarbeit (D'Alessio / Oberbeck 1999, 159ff.). Bestimmte Sachbearbeitungs-, Verkaufs-, Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten werden über das Medium Telefon angeboten. Diese Tätigkeiten werden aus den Fachabteilungen herausgelöst, zu einer Dienstleistung verselbständigt und in eigenen organisatorischen Einheiten als Abteilung, Konzernbetrieb oder selbständiges Unternehmen zum Call Center zusammengefasst. Von hier aus bearbeiten die Call-Center-Agents die Anrufe von KundInnen (inbound) oder aber sie tätigen ihrerseits Anrufe, um ihre Dienstleistungen anzubieten (outbound). Anders als die klassische Telefonzentrale dient das Call Center nicht zur Weitervermittlung von Anrufen sondern zur abschließenden Bearbeitung der Kundenwünsche.

Wesentlicher Bestandteil eines Call Centers ist die Telekommunikationsanlage (TK-Anlage). Sie muss in der Lage sein, die Vielzahl der eingehenden Anrufe entgegenzunehmen und möglichst gezielt an die MitarbeiterInnen im Call Center weiterzuleiten, ohne dass für die Anruferin unnötige Wartezeiten entstehen. Dazu verfügen Call-Center-TK-Anlagen über einige zusätzliche Module. Neben dem Telefon stellt der Computer das zweite wesentliche Arbeitsmittel für den Call Center Agent dar. Der PC bietet die Möglichkeit, Informationen für das Gespräch bereitzustellen. Gleichzeitig können während des Gesprächs Kundendaten aktualisiert oder auch Bestellungen aufgenommen werden. Durch spezielle Hard- und Software werden Telefon und PC verknüpft. Die Anruferin wird identifiziert und die zugehörigen, verfügbaren Kundendaten werden auf dem Bildschirm angezeigt.

Ich möchte nun auf die Frage eingehen, ob und inwieweit die Arbeit im Call Center typisch ist für die Arbeit in der Neuen Ökonomie. Ich werde das anhand von vier Thesen diskutieren. Wie immer, wenn man gesellschaftliche Phänomene untersucht, ist nichts eindeutig. Auch diese vier Thesen sollen eher Spannungsfelder aufzeigen, die von Auseinandersetzungen gekennzeichnet sind. Typisch an Call Centern sind nach meiner Auffassung genau diese Auseinandersetzungen über die Organisation und die Gestaltung der Arbeit.

### **Ganzheitliche Arbeitsprozesse?**

Die klassische Sachbearbeiter-Organisation ist nach verschiedenen Zuständigkeiten gegliedert, jede und jeder arbeitet an einer Teilaufgabe und nur an dieser Teilaufgabe, die wiederum eine spezifische Funktion im Ganzen bildet, als einzelne keinen Sinn macht. Wer was macht, ist nach organisationsinternen Gesichtspunkten geregelt. Die Organisation gleicht einer Pyramide mit verschiedenen hierarchischen Ebenen. Kunden müssen

---

\* Dr. Klaus Kock ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Das hier abgedruckte Referat wurde gehalten am 23.5.2001 im Rahmen der Ringvorlesung „Große Freiheit in der neuen Arbeitswelt?“ am Otto-Suhr-Institut der FU Berlin

sich an den zuständigen Sachbearbeiter bzw. die Sachbearbeiterin wenden, wobei es vorkommt, dass für eine Kundin mehrere Sachbearbeiter zuständig sind, weil ihr Anliegen nach den Gesichtspunkten der Organisation mehrere Aufgaben umfasst (z.B. bei einem Energieversorger Strom, Gas und Wasser). Wenn hier dann eine Telefonzentrale eingerichtet wird, hat sie die spezielle Aufgabe, die Kundin an die jeweils zuständigen SachbearbeiterInnen weiter zu vermitteln.

Call Center brechen mit dieser herkömmlichen Organisation. Im Unterschied zur Telefonzentrale wird nicht weiter vermittelt, das Anliegen des Kunden soll vielmehr direkt erledigt werden. Eine Faustregel besagt, dass ca. 80% aller Anrufe beim ersten Kontakt erledigt werden sollen. Das bedeutet aber, dass die Agents im Call Center tendenziell für alle Arten von Kundenwünschen zuständig sind. Im Unterschied zur spezialisierten Sachbearbeiterin sind sie Generalisten. Sie geben Auskünfte, lösen aber auch weitere Geschäftsprozesse im Unternehmen aus, um den Kundenwunsch zu befriedigen: Sie ändern Verträge, nehmen Zahlungen vor, lösen Versandaktionen aus, erkennen Reklamationen an, schicken den Außendienst zum Kunden usw. (Menzler-Trott 1999).

Dazu müssen die Agents nicht nur über Produktkenntnisse verfügen, sie müssen auch wissen, wie die Abläufe im Unternehmen sind, um richtig auf die unterschiedlichen Kundenwünsche zu reagieren. Und sie brauchen Entscheidungsspielraum für adäquate Reaktionen. Im Idealfall ist auch die Organisation hinter dem Call Center nicht mehr nach funktionalen organisationsinternen Gesichtspunkten strukturiert sondern wird als Prozess begriffen, der von der Bestellung bis zur Auslieferung an den Kunden in eins bearbeitet wird. Beim Energieversorger ist dann ein Kundenbetreuer bzw. eine Kundenbetreuerin für alle einen Haushalt betreffenden Angelegenheiten zuständig, egal ob es sich um Strom, Gas oder Wasser handelt, ob es um Vertragsänderungen, Rechnungsangelegenheiten oder Reparaturen geht. Von der Kundenbetreuerin im Call Center werden die Prozesse in Gang gesetzt und nachgehalten, ob und wie das Anliegen des Kunden bearbeitet wird.

Oder bei einer Bank: Früher wandte sich die Kundin, wenn sie einen Kredit wollte, an den zuständigen Kundenberater. Der gab den Fall weiter an jemanden, der die Kreditwürdigkeit prüfte, dann kam jemand, der die Konditionen für den Kredit festlegte. Wenn das geklärt war, wanderte der Fall zur Ausarbeitung der Vertragsbedingungen. Schließlich wurde dann der Kundenberater informiert, der dann den Vertrag mit der Kundin abschloss. Der Prozess ist hier also nach Funktionen aufgesplittert, der Fall wandert von einer zur anderen Stelle. Eine Bank hat herausgefunden, dass bei einer reinen Bearbeitungszeit von 1,5 Stunden die Akte mindestens 7 Tage unterwegs war. Nach der Umstrukturierung geht jetzt der Prozess folgendermaßen vonstatten: Die Kundenberaterin übermittelt das Kreditbegehren einem Prozessbearbeiter, der dann alle Stufen des Bearbeitungsprozesses selbständig bearbeitet. Von Fall zu Fall holt er sich ExpertInnen hinzu. Bei Direktbanken sind Kundenberaterin und Prozessbearbeiterin oft identisch. Eine andere Variante: Die Kundin wendet sich an ein Team, in das alle Spezialisten integriert sind. Sie bearbeiten den Fall gemeinsam und benachrichtigen die Kundin. Hier sind dann intern kaum noch Schnittstellen, entsprechend schneller geht der Prozess voran (Osterloh / Frost 2000, 18ff.).

Oft wird eine solche Prozessorientierung mit eher ganzheitlichen Arbeitsvollzügen allerdings nur halbherzig umgesetzt. Das Call Center soll dann zwar Kundenwünsche entge-

gennehmen, den Agents wird jedoch kaum Handlungsspielraum eingeräumt, diesen oder jenen Geschäftsprozess auszulösen. Sie können dann Kundendaten entgegennehmen, müssen aber diese Daten an die Sachbearbeitung weiter geben, wo dann entschieden wird. Wenn der oder die Anrufende darauf besteht, müssen die Agents in die Sachbearbeitung vermitteln, wo u.U. niemand erreichbar ist. Oft fehlt ihnen der Einblick in interne Abläufe, so dass sie nicht sagen können, wie und wann das Kundenproblem gelöst wird und wer dafür zuständig ist. Sie sollen das Problem nur aufnehmen und in die EDV eingeben, wo dann irgendetwas damit geschieht. „Sie hören dann von uns“ – wer kennt das nicht. Hier schleicht sich die alte funktionale Arbeitsteilung wieder ein, das Call Center hat die spezielle Aufgabe der Datenerfassung (vgl. Menzler-Trott 2001, 38f.). Es entstehen wieder gleichförmige kurztaktige Arbeitsprozesse, die systematisch kontrolliert, gemessen und verglichen werden: das „Fließband im Kopf“, wo während der Beantwortung eines Anrufs schon der nächste in der Warteschleife steht und zur schnellen Abarbeitung drängt (Taylor / Bain 1999).

Die Prozessorientierung, wie sie im Rahmen des Business Reengineering so vehement gefordert wird, ist also auch in scheinbar modernen Unternehmen noch längst nicht überall umgesetzt (vgl. die Beispiele in Hammer / Stanton 1995, 187ff.). Die durch eine funktionale Aufgabenteilung zersplitterten Geschäftsprozesse sind noch längst nicht überall rekonstruiert im Sinne ganzheitlicherer Aufgaben und eines optimalen Ablaufs. Erst dann aber kann ein Call Center seine eigentliche Aufgabe als Kundenschnittstelle erfüllen, wenn es begriffen wird als zuständige Stelle für die Kundenbetreuung, die in der Lage ist, Geschäftsprozesse im Sinne der Kundschaft auszulösen und zu steuern.

Allerdings wird doch in vielen Unternehmen heute die klassische Arbeitsteilung zumindest in Frage gestellt. Die Situation ist offener geworden, es gibt nicht mehr den „One Best Way“ (Jäger 1999, 83ff.). Insofern meine erste These: Im Call Center finden Auseinandersetzungen darüber statt, ob die Arbeit weiterhin funktional fein gegliedert sein wird, oder ob sie eher ganzheitlich auf den Geschäftsprozess hin strukturiert sein wird.

### **Mehr Autonomie für die Beschäftigten?**

Die verstärkte Kundenorientierung von Unternehmen ist in erster Linie eine Reaktion auf die veränderte Lage auf den Märkten, die mit Schlagworten wie Globalisierung, Deregulierung und Privatisierung beschrieben wird. Daraus resultiert ein erhöhter Wettbewerbsdruck, dem die Unternehmen u.a. durch Intensivierung und Ausweitung ihrer Kundenbeziehungen (Kundenwerbung, -beratung, -betreuung, -bindung) zu begegnen suchen. Die an der Grenzstelle zum Markt angesiedelten Unternehmenseinheiten werden ausgeweitet, ihre Bedeutung für den Geschäftserfolg wächst (Gundtoft / Holtgrewe 2000). Call Center gestatten es, den Kundenkontakt schnell, persönlich und kostengünstig zu gestalten. Durch Kombination von Technik und Organisation wurde hier ein Weg gefunden, die Massenabwicklung von Dienstleistungen entscheidend zu rationalisieren und die Geschäftszeiten auszuweiten (Menzler-Trott 2001, 24ff.).

Call Center Agents vermitteln zwischen dem Unternehmen als Organisation und der Kundschaft auf dem Markt. Ihre Aufgabe ist es, den Verkauf zu fördern, andererseits aber auch die Wissensbasis des Unternehmens über die Kundschaft und ihr Verhalten zu erweitern. Eine solche Arbeit unterscheidet sich von anderen durch ihre ständige Inter-

aktion mit den Kundinnen und Kunden. Sie enthält einen hohen Anteil emotionaler Komponenten. Weil die Kundschaft nicht einheitlich ist und das Verhalten der einzelnen Kundinnen und Kunden nur schwer vorhersehbar ist, lässt sich die Arbeit im Servicebereich nur begrenzt routinisieren (Frenkel u.a. 1999, 6f.).

Diese Arbeit kann daher auch vom Management nicht in der herkömmlichen Weise gesteuert werden. Arbeitsverfahren können nicht im Einzelnen vorgegeben werden, weil flexibel auf Außenanforderungen reagiert werden muss. Das Ergebnis kann ebenfalls nicht genau vorgeschrieben werden, weil die Zufriedenheit der KundInnen nicht nur von der Qualität des Produkts sondern auch vom Verlauf des Interaktionsprozesses abhängt. Im Call Center heißt das, es ist unsinnig zu versuchen, die Interaktion in ein Schema zu pressen, indem z.B. sog. Skripts den Agents standardisierte Fragen und Antworten vorgeben. Ebenso ist es nur begrenzt sinnvoll, den Output eines Call Centers an der Zahl der abgearbeiteten Anrufe zu messen. Diese Zahl sagt noch nichts aus über die Qualität der Arbeit.

Dem Dilemma, dass die Qualität von Dienstleistungsarbeit nicht wie bei einem gegenständlichen Produkt von der Person des Arbeitenden abgelöst werden kann, versucht nun das Management auf verschiedene Weise zu begegnen. Im Wesentlichen wird darauf abgezielt, das Verhalten der Agents zu kontrollieren und zu normieren. Telefonate werden mitgehört, Beauftragte der Firma geben sich als Kunden aus und tätigen sog. Mystery Calls, Teambesprechungen werden genutzt zur Festlegung von Verhaltensregeln. Zugleich wird versucht, die Beschäftigten auf das Unternehmen „einzuschwören“, d.h. ihnen Normen zu vermitteln, immer im Interesse des Unternehmens zu handeln. Frenkel u.a. (1999, 139ff.) nennen diese Form der Verhaltenssteuerung „info-normative control“. Nicht zuletzt wird auch die Kundenorientierung selbst als Disziplinierungsmittel eingesetzt. Die während der Arbeit vom Computer gespeicherten Daten oder auch Daten aus Kundenbefragungen werden genutzt, um Beschäftigte zu bewerten, ihr Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken und sie zu disziplinieren (Neuberger 1996, 42f.).

Spätestens hier stellt sich die Frage: Was heißt eigentlich „Kundenorientierung“? Wissen die KundInnen überhaupt, was sie wollen? Bedürfnisse werden durch Werbung oft erst geweckt. Würden die Unternehmen sich immer an den Erwartungen der KundInnen orientieren, würden innovative Ideen wahrscheinlich eher abgeblockt. In Wirklichkeit geht es denn auch nicht um eine Orientierung des Unternehmens an den Wünschen der KundInnen sondern darum, die Kundschaft zu managen, ihr Verhalten zu erforschen, Informationen zu sammeln, Bedürfnisse zu wecken, Produkte gezielter anzubieten, Bindungen zur Marke herzustellen usw. (Neuberger 1996, 3ff.).

Ein Mittel des Kundenmanagements, das auch in Call Centern verstärkt angewandt wird, ist die Einteilung der Kundschaft in verschiedene Segmente, meistens nach ihrer Kaufkraft. Dem höherwertigen Segment wird eine bevorzugte Bedienung zu Teil, Stammkunden werden besser behandelt. Untersuchungen in den USA haben gezeigt, dass mit dieser Segmentierung auch verschiedene Strategien des Arbeitskräfteeinsatzes einher gehen: Im höherwertigen Segment werden höhere Qualifikationen gefordert, man belässt den Beschäftigten einen größeren Entscheidungsspielraum im Umgang mit den KundInnen, die Kontrolle durch die Technik ist weniger intensiv, die Bezahlung besser (Batt 2000). Auch bei unseren Erhebungen in Unternehmen aus dem Bereich der Tele-

kommunikation konnten wir feststellen, dass BesitzerInnen von Mobiltelefonen unterschiedliche Behandlung im Call Center erfahren, je nachdem ob sie Prepaid-Karten benutzen oder einen Vertrag abgeschlossen haben, ob sie viel oder wenig telefonieren.

In der Fachzeitschrift „TeleTalk“ wurde kürzlich darauf hingewiesen, dass „Customer Relationship Management“ keineswegs mit intensivem Service verbunden sein muss. Im Gegenteil: Der Erfolg von Aldi oder Mediamarkt gilt auch in der Call Center Szene als Beleg dafür, dass Kundenbindung auch dadurch erreicht werden kann, dass jede Zusatzleistung eingespart wird. Der Service besteht eben darin, immer das kostengünstigste Angebot vorzuhalten. Der Preis ist das Serviceversprechen, das die Kundschaft an das Unternehmen bindet (Özkilic / Strawe 2001, 132ff.).

Für die Arbeitsplätze der Zukunft heißt dies alles: Die Arbeit wird stärker kundenorientiert sein. Dies ist jedoch keineswegs gleichzusetzen mit höherer Autonomie für die KundInnen einerseits, die Beschäftigten andererseits. Beides muss weiterhin gegen betriebswirtschaftliches Rationalitätsdenken durchgesetzt werden (Baethge 1996). Genau diese Auseinandersetzung – so meine zweite These – ist zur Zeit in den Call Centern zu beobachten.

### **Flexibilität = Unsicherheit?**

In einem Beitrag für die Fachzeitschrift Call Center Profi beschreibt die Unternehmensberaterin Helga Schuler den idealen Call Center Agent wie folgt: Der Call Center Agent

- ist Generalist, der (fast) alle Fragen und Anliegen des Anrufers beantworten und bearbeiten kann,
- denkt und handelt nicht in Zuständigkeiten sondern prozessorientiert auf das Anliegen des Anrufers bezogen,
- ist nicht nur freundlich sondern servicebegeistert,
- kann mit der eingesetzten Technik umgehen und akzeptiert die damit verbundene Transparenz seiner Arbeit,
- ist bereit, sich auf die besonderen Bedingungen seiner Arbeit einzulassen, d.h. im Großraumbüro an unterschiedlichen Arbeitsplätzen zu arbeiten, eine hohe Belastung zu ertragen, Flexibilität in der Arbeitszeit zu zeigen (Schuler 1999, 44ff.).

Dies scheint auf den ersten Blick überzogen. Hier wird die berühmte „eierlegende Wollmilchsau“ (ebd.) gefordert. Aber wenn Call Center wirklich Sinn machen sollen, d.h. wenn sie wirklich anders als die bürokratische Organisation bereichsübergreifende komplexe Beratung anbieten sollen, dann braucht man Beschäftigte, die diesem Ideal zumindest nahe kommen. Die entscheidende Frage ist: Wie können Arbeit und Organisation so gestaltet werden, dass die geforderte hohe Flexibilität nicht allein auf Kosten der Beschäftigten geht, wie kann flexibles Handeln strukturell abgestützt werden?

Unsere ersten Einblicke in verschiedene Call Center haben bisher ergeben, dass Flexibilität zumeist noch Strukturlosigkeit und Prekarität bedeuten, dass zwar alte Strukturen aufgelöst, aber keine neuen aufgebaut werden, die das anspruchsvolle Arbeitshandeln adäquat stützen könnten. Es scheint eher, als sei der flexible Mensch, wie ihn Richard Sennett (1998) beschreibt, im Call Center idealtypisch vorzufinden. „Nichts Langfristiges“ ist das Motto. Es gibt im Call Center weder eine einschlägige Berufsausbildung noch geregelte Laufbahnen. Die Beschäftigten kommen aus den verschiedensten Berufen.

Hier sitzt die Physikerin neben dem LKW-Fahrer und der Zahntechnikerin. Gemeinsam ist ihnen der Bruch in ihrer jeweiligen Berufsbiografie. Die meisten sehen denn auch ihre Tätigkeit im Call Center nur als vorübergehend an. Die einen hoffen, von hier aus den Sprung in eine andere Abteilung oder zu einem Kundenunternehmen zu schaffen. Die anderen sehen ihre Tätigkeit als vorübergehenden Job, den sie bei Gelegenheit zugunsten eines anderen Jobs wieder aufgeben werden.

Die Beschäftigten reagieren damit auf eine Situation struktureller Unsicherheit. Insbesondere in den Dienstleistungs-Call Centern wird ein Großteil der Arbeitsverträge nur befristet abgeschlossen. Es gibt keine festen Arbeitsplätze, wer kommt, setzt sich an den nächsten freien Platz. Schichtpläne werden individuell von der EDV erstellt. Selbst wenn dabei die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden, arbeiten sie u.U. täglich neben anderen Kolleginnen und Kollegen, von einer Zusammenarbeit kann ja ohnehin kaum die Rede sein. Dadurch wird die Entwicklung stabiler Beziehungen, die den Einzelnen im Betrieb Rückhalt geben könnten, erheblich erschwert. Innerhalb des Unternehmens ist oft die Abgrenzung zu den Fachabteilungen bzw. zum sog. Back Office nicht geklärt oder bewusst offen gehalten. Dies verstärkt die Unsicherheit der Beschäftigten im Call Center. Sollen sie selbst entscheiden oder lieber weitervermitteln? Für Fehler der Fachabteilungen (z.B. fehlerhafte Rechnungen) werden von der Kundschaft die Call Center Agents verantwortlich gemacht, sie sind schließlich die Außenstelle des Unternehmens.

Ein weiteres Phänomen der modernen Arbeitswelt, das wir auch in Call Centern wiederfinden, bezeichnet Sennett (1998, 81ff.) als „Unlesbarkeit“. Gemeint ist damit, dass die Technik zwar leicht zu bedienen ist - jeder kann nach einer Einweisung damit arbeiten. Darunter aber liegt eine komplizierte Logik, die von den Arbeitenden nicht durchschaut wird. Die einfache Oberfläche ist notwendig, damit die Austauschbarkeit des Personals und sein flexibler Einsatz gewährleistet werden kann. In Wirklichkeit wird durch eine Dateneingabe im Call Center aber ein höchst komplexer Prozess der Informationsverarbeitung, Buchung, Bestellung, Auslieferung usw. ausgelöst. Um Kundenanfragen zufriedenstellend bearbeiten zu können, müssten die Call Center Agents wissen, was passiert, wenn sie dieses oder jenes in die EDV eingeben. Ist dies nicht der Fall, werden sie im Zweifelsfall von den KundInnen für etwas verantwortlich gemacht, was sie nicht überblicken konnten. Dies dürfte ein entscheidender Belastungsfaktor sein.

Ein anderer Faktor permanenter Unsicherheit ist die Tatsache, dass die meisten Call Center mit anderen Call Centern des gleichen Unternehmens oder aber eines Dienstleisters zusammen geschaltet sind. Anders als in einem Produktionsbetrieb oder in einem Kaufhaus kann ein beliebiges Arbeitsvolumen per Knopfdruck an einen anderen Standort verlagert („umgeroutet“) werden. Es kann im Prinzip von Tag zu Tag neu entschieden werden, wo wie viele Anrufe abgearbeitet werden sollen. Von heute auf morgen kann plötzlich weniger zu tun sein, der Arbeitsplatz in Gefahr geraten. Hier zeigt sich ein weiteres typisches Merkmal moderner Arbeitsformen, die Vernetzung von Unternehmen. Die Informationstechnologien in Verbindung mit entsprechenden Organisationsformen erlauben es den Unternehmen, Arbeit zusammenzusetzen und wieder zu zerstreuen je nach Art und Dauer des gerade auszuführenden Projekts (Castells 1996, 201ff.). Das virtuelle Unternehmen kann durch Zusammenschalten mehrerer Call Center zu jeder Zeit und an jedem Ort entstehen und wieder aufgelöst werden. Für die Beschäftigten bedeu-

tet das eine fundamentale Verunsicherung, weil ihnen der Überblick über diese Zusammenhänge fehlt, die sie nicht beeinflussen können. So kann denn auch ein Standort gegen den anderen ausgespielt werden.

Hier entstehen neue Machtverhältnisse jenseits der hierarchischen Bürokratie. Die Macht der Kapitaleseite beruht auf der Unsicherheit der Arbeitnehmerseite. Die netzwerkartigen Unternehmen sind offen für jederzeitige Umstrukturierungen. Diese erfolgen nicht auf der Grundlage organisationsinterner Logiken, die von den Beschäftigten verstanden und beeinflusst werden könnten, sondern als Anpassung an unvorhersehbare und unbeeinflussbare Marktentwicklungen. Die Unsicherheit wird als Prinzip in der betrieblichen Arbeitsorganisation institutionalisiert (Bourdieu 2000, 11). Zygmunt Baumann hat die Verallgemeinerung dieses Prinzips in der „Neuen Ökonomie“ als „Politische Ökonomie der Ungewissheit“ bezeichnet: „Was die Entlockung einer passiven Unterwerfung unter die Regeln des Spiels oder unter ein Spiel ohne Regeln betrifft, so ist endemische Ungewissheit vom Fuß bis zur Spitze der sozialen Leiter ein sauberer und billiger, dafür hocheffizienter Ersatz für normative Regulierung, Zensur und Überwachung.“ (Baumann 2000, 247)

Nach einer repräsentativen Umfrage des IAB und des BIBB sahen 1999 nur noch 28% der befragten Beschäftigten keine Gefahr, ihre Stelle zu verlieren; 1992 waren es noch 45% gewesen (IAB 2000, 2). Arbeitsplatzunsicherheit, unklare Lebens- und Arbeitssituationen, widersprüchliche Informationen, konflikthafte Verantwortung und Intransparenz von Anforderungen sind typische Erscheinungen der modernen Arbeitswelt, die ebenso typische stressauslösende Bewältigungs- und Verhaltensstile provozieren (Plath 2000, 590). Auch insofern – so meine dritte These - dürften Call Center Modell für Arbeitsplätze der Zukunft sein.

### **Solidarität der IndividualistInnen?**

In Call Centern sitzen die Beschäftigten jeweils für sich in abgetrennten Boxen vor einem Bildschirm und arbeiten die zu ihnen durchgestellten Anrufe ab. Sie sind zwar alle an die Anlage angeschlossen, die Arbeit wird jedoch individuell von der ACD zugeteilt, keine/r weiß, was der bzw. die Andere gerade macht. Kontakte über die EDV - z.B. über E-Mails - sind meist nicht möglich oder nicht erwünscht. In vielen Call Centern wird von der Anlage die individuelle Leistung registriert, d.h. wie viele Anrufe in welcher Zeit abgearbeitet werden, wie oft und wie lange sich jemand ausklinkt für Nacharbeiten oder Pausen. Flexible Arbeitszeiten, täglich wechselnde Arbeitsplätze und individuell ausgehandelte Gehälter tun ein Übriges, um individualistische Einstellungen bei den Beschäftigten zu fördern. Nicht ohne Absicht wird hiermit eine Wettbewerbsorientierung im Handeln der Arbeitenden erzeugt (Frenkel u.a. 1999, 173ff.). Zwar ist oft von „Teamarbeit“ die Rede, meistens wird mit „Team“ jedoch nur die Leitungsspanne eines / einer Vorgesetzten bezeichnet, es muss sich dabei noch nicht einmal um einen festen Personenkreis handeln. Oft geht es nur um die Zahl der Arbeitsplätze, die ein Supervisor zu betreuen hat.

Wir finden hier ein typisches Merkmal moderner Arbeitsplätze: Die Arbeit wird dezentral verrichtet bei gleichzeitiger Koordination und zentraler Steuerung über die Informationstechnologie. Im Prinzip könnte diese Arbeit auch ganz aus dem Betrieb an den heimischen Arbeitsplatz verlagert werden (Castells 1996, 265).



Dennoch gibt es natürlich informelle Kontakte der Beschäftigten untereinander. Sie finden Mittel und Wege, um sich gegenseitig zu helfen oder um Stress abzubauen, z.B. indem sie anderen von besonders schwierigen Anrufern berichten. Die unmittelbaren Vorgesetzten sind oft in einem Dilemma: Sie wissen, dass solche Unterhaltungen während der Arbeitszeit wichtig sind, um die Arbeit zu bewältigen, andererseits fürchten sie, dass die Leistung - immer gemessen an der Zahl der abgearbeiteten Anrufe - durch diese Unterbrechungen sinken könnte (Frenkel u.a. 1999, 173f.).

Je nach Firmenphilosophie wird mit diesem Widerspruch unterschiedlich umgegangen. Es gibt Call Center, wo die Leitung erkannt hat, dass Gespräche am Arbeitsplatz notwendig sind, um die Qualität durch Erfahrungsaustausch zu steigern. Hier lässt man den Beschäftigten Freiräume, geht vielleicht sogar über zu Formen der Gruppenarbeit, indem feste Teams gebildet werden, die selbst ihre Arbeitszeit gestalten, Teamsitzungen abhalten, sich gegenseitig unterstützen und neue KollegInnen einarbeiten. Es gibt aber auch Call Center, in denen jedes Gespräch unter KollegInnen von den Vorgesetzten misstrauisch beäugt und im Zweifelsfall unterbunden wird. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn ein Call Center über zu wenig Personal verfügt, um hereinkommende Anrufe ohne Wartezeiten für die Anrufenden abarbeiten zu können.

Ein anderer Faktor der Individualisierung ist die weitverbreitete Praxis der Befristung von Arbeitsverhältnissen. Sie ruft nicht nur die bereits erwähnte Unsicherheit bei den Betroffenen hervor, sie erschwert auch die Entwicklung von Loyalität und Vertrauen der Beschäftigten untereinander. Wer weiß, dass er nur eine begrenzte Perspektive im Betrieb hat, knüpft nur lockere und eher oberflächliche Kontakte zu den KollegInnen. Wer auf Verlängerung oder Entfristung seines Vertrages hofft, wird eher versuchen durch Leistung aufzufallen als durch allzu intensive Gespräche am Arbeitsplatz. So oder so wird daher das Aufkommen eines spontanen Gefühls der Zusammengehörigkeit verhindert.

Ohne ein Minimum an Loyalität der Beschäftigten kommt jedoch auch das Management nicht aus. Die Individualisierung mag zwar einerseits die Leistungsorientierung fördern, sie beschränkt zugleich aber das Engagement der Arbeitenden für ihre Arbeit und für das Unternehmen. Wenn zudem noch die Unternehmensorganisation häufiger umstrukturiert bzw. flexibilisiert wird, so dass entstandene soziale Beziehungen wieder zerrissen werden, kann die Produktivität ernsthaft in Gefahr geraten. „Es ist schwer, sich für ein Unternehmen zu engagieren, das keinen definierbaren Charakter hat, schwer auch, sich loyal gegenüber einer unbeständigen Institution zu verhalten, die einem selbst keine Loyalität entgegenbringt“. (Sennett 2001) Elektronische Überwachung kann das notwendige Engagement nicht erzwingen, weshalb in vielen Call Centern Motivationstechniken, Wertekanons und Unternehmensleitbilder zum Einsatz kommen (Taylor / Bain 1999, 111). Das Management versucht z.B., eine quasi sportliche Aufbruchstimmung zu erzeugen nach dem Motto „gemeinsam begegnen wir den Herausforderungen der neuen Zeit“. Solch künstlich erzeugte Unternehmenskultur kann jedoch höchstens kurzfristig die Stimmung heben. Das Engagement der Beschäftigten wird nur steigen, wenn die Arbeit selbst anders gestaltet wird, so dass sie ihnen mehr Freiräume erlaubt.

Die Arbeitenden nehmen sich diese Freiräume allerdings auch bei restriktiver Arbeitsorganisation. Wer die Technik länger kennt, weiß auch, wie sie zu überlisten ist. Gespräche mit Anrufenden können in die Länge gezogen werden. Gerade die Interaktion mit den Anrufenden bietet viele Möglichkeiten zur individuellen Einflussnahme bis hin zu

gezielter Sabotage, indem man dem Anrufer empfiehlt, doch lieber bei der Konkurrenz zu kaufen. Letztes Mittel ist die Eigenkündigung - neben der Befristung von Arbeitsverträgen der Hauptgrund für die hohe Fluktuation in vielen Call Centern. Fluktuation aber verstärkt noch die Individualisierung, denn es kommen wieder Andere, die zunächst wieder fremd sind.

Um die Belastungen in Grenzen zu halten, entwickeln auch Call Center Beschäftigte ähnlich wie ihre KollegInnen in Produktionsbetrieben Praktiken der Leistungszurückhaltung. Allzu eifrige KollegInnen werden ermahnt, nicht zu schnell zu arbeiten, um die Leistungsanforderungen nicht noch höher zu treiben. Hier geht der individuelle Widerstand schon in kollektive Praktiken über (Taylor / Bain 1999, 112f.). In unseren Gesprächen mit Betriebsräten wurde uns berichtet, das stärkste Moment in der Forderung nach Wahl eines Betriebsrats sei die Empörung über die zahlreichen Ungerechtigkeiten gewesen. Wenn keine verbindlichen Regeln existieren z.B. über Bezahlung, Schichtenteilung, Vertragsverlängerung oder Beförderung, kommt es unweigerlich zu Ungleichbehandlungen, die bei den Benachteiligten großen Unmut hervor rufen. Hinzu kommt die Willkür mancher Vorgesetzter, denen Regeln fehlen dafür, wie sie auch bei hoher Auslastung und zu knapper Personaldecke einen geordneten Arbeitsablauf sicher stellen können. Es besteht dann durchaus eine Chance, diesen Unmut in kollektives Handeln zu überführen. Wenn die Gewerkschaft hier als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht, kann sie dazu beitragen, das Handeln zu organisieren, einen Betriebsrat zu wählen, um dann betriebliche und überbetriebliche Regelungen zu treffen.

Spätestens dann jedoch treffen Beschäftigte, Betriebsrat und Gewerkschaft auf z.T. recht harten Widerstand des Managements. Oft ist ja ein Grund zur Ausgründung von Call Centern eben die Vermeidung von tariflichen und betrieblichen Einschränkungen des unternehmerischen Handelns. Die Kontrolle über Betriebskosten, Arbeitsbedingungen und Beschäftigungspraktiken wird als zentral angesehen für den Erfolg des Call Centers als Profit Center (Miranda / Poynter 1999, 12f.). Betriebsräte müssen über jede einzelne Betriebsvereinbarung lange verhandeln, z.T. müssen sie Rechte erst beim Arbeitsgericht einklagen. Ohne Unterstützung aus der Belegschaft kommt ein Betriebsrat dabei meist nicht sehr weit. Aufgrund der individualisierten Arbeit ist solche Unterstützung andererseits sehr schwer zu organisieren. Stellvertretendes Handeln wie man es von Betriebsräten aus traditionellen Betrieben kennt, ist hier nicht möglich. Der Betriebsrat muss zugleich mit den KollegInnen über die Definition ihrer Interessen und mit dem Management über die Durchsetzung dieser Interessen verhandeln (Kutzner / Kock 2001). Meine vierte These: Auch dies ist ein typisches Merkmal moderner Betriebe: Es geht darum, Solidarität bei hochgradig individualisierter Arbeit zu organisieren (uni 2000).

### **Fazit**

Sicherlich ist in diesen vier Thesen noch längst nicht das ganze Spektrum an Entwicklungen und Auseinandersetzungen in Call Centern abgehandelt. Zum Beispiel nicht die Auseinandersetzungen um das Verhältnis der Geschlechter. Es gibt Hinweise, dass in Call Centern eher gleichberechtigt gearbeitet wird. Allerdings sind auch wieder die Gegen Tendenzen zu finden.

Insgesamt bin ich der Auffassung, dass wir es bei Call Centern mit einer aus sozialwissenschaftlicher Sicht hochinteressanten neuen Organisationsform von Dienstleistungsarbeit zu tun haben. An ihr lassen sich verschiedene Tendenzen einer Arbeit der Zukunft feststellen, ebenso gut aber auch die Gegenteilstendenzen. Es wird daher interessant sein, den Prozess der Auseinandersetzung in Call Centern weiter zu beobachten und zu analysieren. Ein Forschungsprojekt an der Sozialforschungsstelle wird sich genauer mit Fragen der Arbeitsbeziehungen und des Geschlechterverhältnisses in Call Centern auseinandersetzen.

### **Literatur**

Baethge, Martin (1996): Zwischen Computer und Kunden - Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen; in: Braczyk, H.-J. / Ganter, H.-D. / Seltz, R. (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung; Stuttgart, Berlin, Köln; S. 15ff.

Batt, Rosemary (2000): Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems; in: International Journal of Human Resource Management 11:3 June; S. 540ff.

Baumann, Zygmunt (2000): Die Krise der Politik. Fluch und Chance einer neuen Öffentlichkeit; Hamburg

Bourdieu, Pierre (2000): Neoliberalismus und neue Formen der Herrschaft; in: Sozialismus Heft 12; S. 10ff.

Castells, Manuel (1996): The Rise of the Network Society; Massachusetts and Oxford

D'Alessio, Nestor / Oberbeck, Herbert (1999): „Call Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur; in: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '98/'99; Berlin; S. 157ff.

De Miranda, Alvaro / Poynter, Gavin (1999): Telecentres and the Restructuring of the Service Economy. A Report for the European Regional Organisation of the International Federation of Commercial, Clerical, Professional and Technical Employees (EuroFiet); University of East London; <http://www.union-network.org/Call%20centres/telecent.htm>

Frenkel, Stephen J. / Korczynski, Marek / Shire, Karen A. / Tam, May (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy; Ithaca and London

Gundtoft, Lars / Holtgrewe, Ursula (2000): Call Center - Rationalisierung im Dilemma; in: Brose, Hanns-Georg (Hg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft; Frankfurt a.M. und New York; S. 173ff.

Hammer, Michael / Stanton, Steven A. (1995): Die Reengineering Revolution. Handbuch für die Praxis; Frankfurt a.M und New York

IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (2000): Das einzig Beständige ist der Wandel; in: IAB-Materialien Nr. 4; S. 1f.

Jäger, Wieland (1999): Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen; Opladen und Wiesbaden

Kutzner, Edelgard / Kock, Klaus (2001): Interessenvertretung im Call Center. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und aktive GewerkschafterInnen; Schriftenreihe der IG Metall; Frankfurt

Menzler-Trott, Eckart (1999): Call Center - Eine kritische Bestandsaufnahme; <http://www.labournet.de/branchen/dienstleistung/cc-mt.html>

Menzler-Trott, Eckart / Hasenmaile, Christa (2001): Arbeitnehmer im Call Center; Frankfurt a.M.

Neuberger, Oswald (1996): Die wundersame Verwandlung der Belegschaft in Unternehmenschaft mittels der Kundschaft. Zum Kult der Kundenorientierung; Augsburg. Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen Heft 18; Augsburg

Özkilic, Murat / Strawe, Olav V. (2001): Der Preis als Serviceversprechen; in: TeleTalk 4, S. 132ff.

Plath, Hans-Eberhard (2000): Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft - Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen; in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4; S. 583ff.

Schuler, Helga (1999): Integrierte Trainingskonzepte; in: Call Center profi 2; S. 44ff.

Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus; Frankfurt a.M. und Wien

Sennett, Richard (2001): Stadt ohne Gesellschaft. Der flexible Mensch und die Uniformität der Städte; in: Le Monde diplomatique, dt. Ausgabe vom 16.2.2001, S. 12f.

Taylor, Phil / Bain, Peter (1999): „An assembly line in the head“: work and employee relations in the call centre; in: Industrial Relations Journal 30:2, S. 101ff.

uni Union Network International (2000): Organising in the Network Economy; <http://www.union-network.org/Unisite/Events/Conferences/Organising-e.doc>

## **Call Center Talk – Interessenvertretung in individualisierten Arbeitsverhältnissen**

„Wenn wir wollen, dass alles bleibt, wie es ist, dann muss sich alles verändern“ – dieses berühmte Zitat aus Di Lampedusas Roman „Der Leopard“ könnte das Motto für die Gewerkschaften im Ruhrgebiet abgeben. Die alte Ordnung ist dahin, große Institutionen der Arbeit mit klaren äußeren Konturen und geregelten internen Strukturen gehören größtenteils der Vergangenheit an. Kollektive Sicherungssysteme wie Tarifverträge und Arbeitsschutzgesetze verlieren an Gestaltungskraft. Die Individuen sind gezwungen, eigene Wege zu gehen, um ihre Arbeitskraft zu verkaufen und sich gegen Risiken abzusichern. Neue Arbeitsplätze entstehen vorwiegend in arbeitspolitisch unregulierten Klein- und Kleinstbetrieben. Auf das „Kerngeschäft“ zusammengeschrumpfte große Unternehmen werden in selbstständig agierende flexible Profitcenter aufgeteilt. In der Industrie- und Strukturpolitik hat sich der Staat längst von einem ausgleichenden Gestaltungsanspruch verabschiedet. Im Rahmen der regionalisierten Strukturpolitik verfolgen die Akteure vor Ort nun mit Förderung der Landesregierung ihre eigene Wirtschaftspolitik.

### **Kein leichtes Feld für Gewerkschaften**

Wenn Gewerkschaften unter diesen von neuen Ungleichheiten und Konkurrenzen geprägten gesellschaftlichen Bedingungen weiterhin wirksam bleiben wollen, müssen sie angemessene neue Politikformen entwickeln. Anhand eines Dortmunder Beispiels sollen im Folgenden Aspekte einer neuen Politikform auf lokaler Ebene analysiert werden. Es handelt sich dabei um den Aufbau eines Netzwerks zur Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen in Call Centern durch die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und die Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt.

Im Call Center Bereich entstehen neue, telefonisch abgewickelte Dienstleistungen quer zu den etablierten Branchen, entweder in den Unternehmen selbst oder durch Ausgliederung in selbstständige Betriebe und Unternehmen. Oft liegen ausgegründete Call Center außerhalb des Geltungsbereichs von Tarifverträgen, Betriebsräte sind selten. Die Belegschaften sind flexibel und instabil, d.h. die Fluktuation ist außergewöhnlich hoch. Die Beschäftigten kommen aus den verschiedensten Berufen. Das Management ist oft unerfahren im Umgang mit Personal. So manches Call Center versucht zu möglichst geringen Löhnen eine möglichst hohe Zahl von Anrufen abzuwickeln. Unternehmen mit qualifizierten und angemessen bezahlten Beschäftigten geraten unter Druck durch die Billiganbieter.

Kein leichtes Feld für die Gewerkschaft, die zunächst einmal ihre Mitglieder aus den Dortmunder Call Centern zu einem Treffen einlud. Daraus entstand ein regelmäßiger Arbeitskreis, der sog. Call Center Talk. Hier treffen sich etwa alle acht Wochen Personen, die sich mit der Arbeit in Call Centern befassen: GewerkschafterInnen, Betriebsräte, Beschäftigte, aber auch MitarbeiterInnen von Forschungs-, Beratungs- und Weiterbil-

---

\* Dr. Klaus Kock ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Der hier abgedruckte Beitrag erschien zuerst in „Journal Arbeit“, Heft 3, 2002.

dungseinrichtungen sowie der städtischen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Organisiert wird der Call Center Talk von einem Gewerkschaftssekretär und dem Verfasser als Mitarbeiter der Kooperationsstelle.

Im Unterschied zur herkömmlichen gewerkschaftlichen Organisation gibt es im Call Center Talk keine feste Mitgliedschaft. Es ist auch nicht Voraussetzung, Mitglied einer Gewerkschaft zu sein – es kann kommen, wer Interesse hat. Ein zweiter Unterschied zur Gewerkschaft im üblichen Sinne ist, dass im Call Center Talk auch Personen dabei sind, die nicht in Call Centern, sondern mehr über Call Center arbeiten, indem sie forschen, beraten oder weiterbilden. Alle werden als Experte bzw. Expertin ernst genommen.

### **Veränderungen durch Erfahrungsaustausch**

Allein der Erfahrungsaustausch kann schon Veränderungen bewirken. Ein Betriebsrat erfuhr z. B. vom anderen, wie die gesetzlich vorgeschriebenen Bildschirm-pausen real durch- und umgesetzt werden können. Der Bericht über eine beteiligungsorientierte Arbeitsorganisation brachte die ZuhörerInnen auf neue Ideen zur Umgestaltung ihrer eigenen Arbeit. Erste Ansätze zur Zusammenarbeit entstanden zwischen einem Universitätsprojekt zur Gesundheitsförderung und einem Personalrat.

Im Zusammenhang mit den Diskussionen im Call Center Talk entstand ein Forschungsprojekt der Dortmunder Sozialforschungsstelle, das sich mit den Arbeitsbeziehungen in Call Centern befasst, insbesondere auch mit dem Geschlechterverhältnis. Eine erste Bestandsaufnahme über die Gehaltsstrukturen zeigte, dass z.T. Unterschiede bis zu 500 Euro pro Monat/MitarbeiterIn zwischen den einzelnen Call Centern bestehen. Der Call Center Talk hat sich vorgenommen, hier durch eine Umfrage unter den Betriebsräten mehr Transparenz zu schaffen.

### **Networking**

Eine erste Anforderung an eine Netzwerkarbeit ist es, Kontakte zu den verschiedensten Personen und Einrichtungen aufzubauen. Dies geschieht z. B. durch die Presse, durch ein vierteljährliches Mitteilungsblatt („Dortmund CallZ“) für Betriebe, durch persönliche Ansprache und E-Mails. Neben diesen Kontakten bestehen eher vermittelte: z.B. über die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund zu ortsansässigen Unternehmen, über die Vorstände der Gewerkschaften zu Branchen-Arbeitskreisen auf Bundesebene, über KollegInnen an der Universität zu wissenschaftlichen Netzwerken. Das zu vollbringende Kunststück besteht darin, verschiedene Aktivitäten für eine bessere Arbeitsgestaltung in Call Centern zu nutzen. Also quasi die Einrichtungen dafür zu gewinnen, ihre Aktivitäten auf das Problem der Arbeitsgestaltung zu beziehen, sie mit anderen zu koordinieren und eventuell gemeinsame Projekte zu verabreden.

Darüber hinaus muss die Kontinuität des Prozesses sichergestellt werden. Denn Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen arbeiten in Projektform, d.h. befristet, an einer Themenstellung. Sie müssen während der Projektlaufzeit einbezogen, ihre Ergebnisse müssen festgehalten und u.U. aufbereitet werden, um sie für die Praxis nutzbar zu machen. Da im Bereich der Call Center eine hohe Fluktuation bei den Beschäftigten und Betriebsräten besteht, muss der organisatorische Kern des Ganzen dafür sorgen, Praxiswissen festzuhalten und weiterzugeben.

## Schlussfolgerungen

Obwohl die geschilderten Aktivitäten noch vorwiegend experimentellen Charakter haben und noch keineswegs etabliert sind, lassen sich doch schon einige Erfolgsbedingungen für eine solche netzwerkartig angelegte Gewerkschaftsarbeit benennen:

1. Die offene Form der Zusammenarbeit kann als angemessen gelten für gering strukturierte Wirtschaftsbereiche wie den der Call Center. Wer diskutieren oder zuhören will, ist ebenso willkommen wie Personen, die Projekte durchführen wollen. Die Gewerkschaftsmitgliedschaft ist keine Voraussetzung. Alle werden als Experte bzw. Expertin – sei es aus der Wissenschaft oder aus der Praxis – ernst genommen. Es muss jedoch ziel- und ergebnisorientiert gearbeitet werden.
2. Bei aller Vernetzung muss es einen organisatorischen Kern geben aus Personen, die Kontakte knüpfen und halten, für Kontinuität sorgen und in der Lage sind, verschiedene AkteurInnen zur Mitarbeit zu gewinnen.
3. Auf der Arbeitnehmerseite müssen Personen (Betriebsräte und Gewerkschaftssekretäre) im Netzwerk vertreten sein, die legitimiert sind Interessenpolitik im Betrieb umzusetzen. Ihre Arbeit wird auf die geschilderte Weise eingebunden in ein koordiniertes Vorgehen vor Ort. In Betrieben ohne Betriebsrat muss immer auch die Frage thematisiert werden, wie die Grundlagen für eine Betriebsratswahl geschaffen werden können.
4. Auf der Wissenschaftsseite sollten Personen bereit und in der Lage sein, ihre Projekte mit Betriebsräten und Beschäftigten in die Praxis umzusetzen. Wissenschaftliches Expertenwissen wird gekoppelt mit betrieblichem Praxiswissen.

## Mut zum Experiment

Das Ganze erfordert Geduld und Mut zum Experiment. Erfolge stellen sich vielleicht erst langfristig ein. Manchmal sind sie auch nur mittelbar, wenn z.B. das Ansehen der Gewerkschaften steigt, wodurch sie attraktiv werden für bisher unorganisierte Beschäftigte oder für PartnerInnen in Politik und Wissenschaft. Gewerkschaften können nicht alle Probleme zugleich angehen. Um branchenübergreifend Schwerpunktsetzungen zu diskutieren, muss es eine Struktur geben, die am ehesten vom DGB vor Ort aufgebaut werden kann.

Wenn dies ansatzweise gelingt, können auch Personen in individualisierten Arbeitsverhältnissen für kollektive Politik gewonnen werden, weil ihnen neue Formen der Zusammenarbeit jenseits der hergebrachten Organisationsformen angeboten werden. Gewerkschaften können Unternehmern und Politik kompetent gegenüber treten, weil sie den Sachverstand aus Wissenschaft und Praxis zusammen führen. Wissenschaft kann für den Fortschritt auch bei Arbeitsbedingungen nutzbar gemacht werden, weil ArbeitnehmerInnen in den Generierungsprozess von wissenschaftlichen Fragestellungen, in ihre Bearbeitung und Umsetzung eingebunden sind.

## **Betriebliche und regionale Arbeitsbezüge in der IT-Wirtschaft – Zur Organisation eines gewerkschaftlichen IT-Arbeitskreises in Dortmund**

Die Informations- und Kommunikationsbranche hat in den letzten Jahren überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten erzielt. Auch wenn das Wachstum in den letzten beiden Jahren nicht mehr so deutlich ausgefallen ist wie in den Jahren zuvor und die Branche durch Börsenspekulationen und Firmenpleiten negative Schlagzeilen gemacht hat, bleibt sie doch auch in Zukunft ein wirtschafts- und beschäftigungspolitischer Hoffnungsträger.

Die Beschäftigtenzahlen haben sich kontinuierlich nach oben entwickelt. In Deutschland sind etwa 2 Mio. Beschäftigte in der Informations- und Medienbranche tätig. Die Informations- und Kommunikationswirtschaft in engerem Sinne beschäftigt ca. 800.000 Arbeitnehmer/innen, davon 240.000 im Telekommunikationsbereich. Nach Angaben des Berufsbildungsinstitutes Arbeit und Technik (BIAT, Uni Flensburg) sind etwa 70.000 – 150.000 Stellen für IT-Fachkräfte unbesetzt. Diese Beschäftigungslücke wird angesichts von 4 Mio. Arbeitslosen durch einen Mangel an ausreichend qualifizierten, bzw. qualifizierbaren Fachkräften erklärt.

Die Branche beschäftigt mit über 40% einen sehr hohen Anteil an Fachkräften mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Dieser Anteil soll sich nach den Vorstellungen der IT-Unternehmen bis zum Jahr 2010 sogar auf 50% steigern. Im Rahmen der dualen Ausbildung können IT-Ausbildungsberufe erst seit 1997 absolviert werden, die Voraussetzungen für gesetzlich anerkannte Abschlüsse im Weiterbildungsbereich (IT-Professional) wurden im Mai 2002 geschaffen, so dass diese Maßnahmen erst mittelfristig beschäftigungswirksam werden können. Bei einem zusätzlichen Bedarf an 50.000 IT-Fachkräften jährlich und Ausbildungskapazitäten von 35.000 wird sich das Problem des Fachkräftemangels nach den Untersuchungsergebnissen des BIAT in Zukunft noch erheblich verschärfen (Petersen/ Wehmeyer 2001).

Ein weiteres Problem entsteht durch die extrem kurzen Entwicklungszyklen im IT-Bereich. Die Halbwertszeit des Wissens wird hier auf 1 Jahr geschätzt (IBM). Dies erzeugt einen ständigen Qualifizierungsbedarf bei den IT-Fachkräften. Besonders deutlich zeigt sich das Problem darin, dass 30.000 ausgebildete IT-Fachkräfte vergeblich eine neue Stelle suchen. In den größtenteils kleinen Betrieben fehlt es an Qualifizierungsstrategien, was letztlich auch die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten erheblich einschränkt. Über die für Neueinstellungen notwendigen Ausbildungskapazitäten hinaus sind also noch zusätzliche Ausbildungskapazitäten für die Weiterbildung der IT-Fachkräfte notwendig. Dies erfordert allerdings auch ein erhebliches Engagement für betriebliche Weiterbildung seitens der IT-Unternehmen.

---

\* Klaus Boeckmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.



### **Zur Situation in Dortmund**

Dortmund fördert insbesondere vier Schwerpunkte, die für die wirtschaftliche Entwicklung von besonderer Bedeutung sind: die Bereiche IT/E-Commerce, Mikrosystemtechnik, E-Logistik und Biomedizin. Eine gezielte Förderung von Entwicklungsmaßnahmen durch das „dortmund-project“ soll dazu beitragen, dass in diesen Bereichen und durch indirekte Beschäftigungseffekte bis zum Jahr 2010 70.000 neue Arbeitsplätze entstehen. Allein im IT-Bereich wird ein Zuwachs von 34.000 Beschäftigten erwartet, darunter über 22.000 IT-Fachkräfte. Während das BIAT für Deutschland einen Zuwachs an IT-Fachkräften von etwa 40% auf 1,1 Mio. in 2010 erwartet, wird in Dortmund eine Verdreifachung von heute 8.700 auf 31.000 angestrebt. Dieser Fachkräftebedarf soll durch den Ausbau der Ausbildungskapazitäten in den IT-Unternehmen, im Universitäts- und Fachhochschulbereich, im Berufsschulbereich, durch die Aktivitäten des neu gegründeten IT-Centers und nicht zuletzt durch Anwerbungen über eine Personal-Service-Agentur gedeckt werden.

### **Arbeitsbeziehungen in der IT-Branche**

Neben Beschäftigungs- und Qualifizierungsengpässen ist der IT-Bereich stellvertretend für die „Neue Ökonomie“ Ausgangspunkt für die Diskussion um neue Formen der Arbeitsbeziehungen. Auf der einen Seite wird der emanzipatorische und fortschrittliche Charakter der Arbeit als autonome oder teilautonome Arbeit mit großen Entscheidungsbefugnissen hervorgehoben. Auf der anderen Seite häufen sich die Anzeichen für soziale und gesundheitliche Probleme durch überdurchschnittlich hohe Arbeits- und Zeitbelastungen, sowie durch die Verlagerung der Arbeit in die Freizeit. Arbeitnehmerinteressen werden eher individuell als kollektiv vertreten. Stellvertreterhandeln wird von den Beschäftigten kaum akzeptiert, gewerkschaftliche Anbindungen sind die Ausnahme – selbst in den IT-Betrieben, die über einen Betriebsrat verfügen. Es ist für Gewerkschaften außerordentlich schwer, einen Zugang zu den IT-Betrieben und zu den dort Beschäftigten für den Aufbau von Betriebsratsstrukturen zu finden.

Gegenwärtig befinden wir uns in einer Situation, in der IT-Beschäftigte die traditionelle Betreuungsarbeit der Gewerkschaften ablehnen und andererseits die Gewerkschaften noch keine überzeugenden Strategien und Angebote für eine Betreuungsarbeit entwickelt haben, die von den IT-Beschäftigten akzeptiert und getragen wird (Klotz 1999). Einige gewerkschaftliche Initiativen versuchen, durch den Aufbau netzwerkartiger Strukturen Arbeitnehmerinteressen im IT-Bereich zu thematisieren, beispielsweise die IT-Projekte „i-connection“ der IG Metall in Niedersachsen und das „Rhein-Main-Projekt“ oder das von ver.di organisierte „T.I.M.-Projekt“. Hier werden nicht nur IT-Themen bearbeitet, sondern auch die Möglichkeiten der neuen Medien für Diskussionen und für einen Informationsaustausch genutzt. Diese Form der gewerkschaftlichen Arbeit ist darauf ausgerichtet, die Beteiligung der Beschäftigten an inhaltlichen und strategischen Diskussionen sowie direkte Kontakte zwischen den Beschäftigten zu organisieren.

### **Der IT-Arbeitskreis der IG Metall Dortmund**

Die Initiative für die Organisation eines IT-Arbeitskreises in der Region Dortmund entstand im Frühjahr 2001. Angestoßen wurde sie gemeinsam von der IG Metall Dortmund

und der Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt. Vor dem Hintergrund der Entwicklung in Dortmund im Zusammenhang mit den Aktivitäten des „dortmund-projects“ hinsichtlich der Förderung der IT-Branche erschien es sinnvoll und notwendig, den Bereich unter einem arbeitsbezogenen Blickwinkel zu thematisieren. Die gewerkschaftlichen Zugänge zu den IT-Unternehmen beschränken sich auf etablierte Unternehmen wie Siemens, Triaton, IBM, oder D2 Vodafon (Mannesmann) mit traditionell gewachsenen Vertretungsstrukturen. Zu den neuen und hauptsächlich kleinen Unternehmen existieren keine gewerkschaftlichen Anbindungen.

Im Juni 2001 fand ein erstes Treffen statt, an dem neben der IG Metall und der Kooperationsstelle IT-Betriebsräte beteiligt waren. Außerdem wurden mit ISA Consult und GAUS zwei Beratungseinrichtungen einbezogen, zu denen gewerkschaftliche Kontakte bestehen. Zunächst wurden arbeitsbezogene Themen mit betrieblichen und regionalen Entwicklungsbezügen benannt. Die Folgetreffen konzentrierten sich auf Fragen der IT-Unternehmensstrukturen in Dortmund und der Weiterbildung.

Die verfügbaren Informationen vermitteln keinen Überblick über die vorhandenen IT-Unternehmensstrukturen insbesondere in Verbindung mit den etablierten Branchen. Die AK-Teilnehmer/innen vertreten den Standpunkt, dass sich die IT-Branche in Dortmund nur durch Einbeziehung der örtlichen IT-Anwender beispielsweise aus der Metall- und Elektrobranche nachhaltig am Standort entwickeln kann. Gleichzeitig ergeben sich durch diese Anbindung Entwicklungsimpulse für die etablierten Branchen selbst und stärken deren Wettbewerbsfähigkeit. Das Ergebnis ist ein von ISA Consult erarbeitetes Konzept „IT-Cluster in Dortmund. Entwicklung von IT-Wirtschaft und Anwenderbranchen in Dortmund und Region“, das als Beratungsprojekt durchgeführt werden soll.

Der zweite Arbeitsschwerpunkt konzentriert sich auf den Weiterbildungsbereich. Bisher bestand zwischen dualer Ausbildung und (Fach-) Hochschulabschluss eine Qualifizierungslücke. Diese soll nun durch ein IT-Weiterbildungssystem mit öffentlich-rechtlichen Fortbildungsabschlüssen geschlossen werden (BMBF 2002). Dieses Weiterbildungssystem wurde durch die Initiative von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden entwickelt. Damit lässt sich einerseits das Problem des IT-Fachkräftemangels entschärfen und andererseits besteht nun eine Orientierung für die Weiterbildung von IT-Fachkräften im Arbeitsprozess. Der Arbeitskreis wird zu dieser Thematik im September 2002 eine Veranstaltung in Dortmund durchführen.

Diese Veranstaltung ist Teil einer Veranstaltungsreihe zu arbeitsbezogenen IT-Themen. Veranstaltungen zu den Themen „Arbeitszeiten in IT-Unternehmen“ und „Mitarbeiter(Kapital-)beteiligung“ sollen im November 2002 und Februar 2003 folgen. Zu diesen Themen sollen jeweils Informationsmaterialien erstellt werden, die insbesondere kommunale und regionale Bezüge beinhalten. Damit hat sich der Arbeitskreis eine erste Arbeitsgrundlage für das nächste Jahr geschaffen. Mittelfristig wird durch diese Aktivitäten eine Erweiterung des Arbeitskreises und der Aufbau von arbeitsbezogenen regionalen Netzwerkstrukturen angestrebt. Ziel ist nicht zuletzt der Aufbau von Betriebsratsstrukturen in den IT-Unternehmen, die Förderung gewerkschaftlicher Anbindungen an die Betriebe und eine qualifizierte Beteiligung an kommunalen und regionalen Entwicklungsprozessen.

Bei der Organisation des IT-Arbeitskreises spielen sowohl die IG-Metall Dortmund als auch die Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt eine tragende Rolle. Die Kooperationsstelle übernimmt im Rahmen dieser Arbeitsbeziehung über die organisatorische Unterstützung des Arbeitskreises hinaus auch inhaltliche Aufgaben, beispielsweise die Sammlung, Aufbereitung, Erstellung und Verbreitung von Informationsmaterialien, sowie organisatorische Aufgaben im Zusammenhang mit der Organisation von Veranstaltungen und Workshops. Eine wesentliche Aufgabe ist es auch, gewerkschaftliche und öffentliche Diskurse bezüglich wissenschaftlicher Untersuchungen und Projektergebnisse zu organisieren. Hier ist es notwendig, arbeitsbezogenen Ansprüche zu verdeutlichen, damit diese in der kommunalen und regionalen Entwicklung, der Wissenschaft und in der betrieblichen Praxis Berücksichtigung finden.

### **Literatur**

BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002): IT-Weiterbildung mit System – Neue Perspektiven für Fachkräfte und Unternehmen; Bonn.

Klotz, Ulrich (1999): Die Herausforderungen der neuen Ökonomie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte Nr. 10/1999.

Petersen, Willi/ Weymeyer, Carsten (2001): Evaluation der neuen IT-Berufe. Bestand sowie Bedarf und Angebot an IT-Fachkräften. biat – Berufsbildungsinstitut Arbeit und Technik, Universität Flensburg. Studie im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung BiBB  
Flensburg.

