

Raphael Menez

Interessenverbände in der IKT-Branche.
Die Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden unter neo-institutionalistischer Perspektive.

Dissertation

zur

Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Sozialwissenschaften

in der Fakultät

für Sozial- und Verhaltenswissenschaften

der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

2007

Gedruckt mit Genehmigung der
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
der Universität Tübingen

Hauptberichterstatter: Prof. Dr. Josef Schmid

Dekanin: Prof. Dr. Regine Gildemeister

Tag der mündlichen Prüfung: 19.12.2005

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Fragestellung und Zielsetzung	6
1.3	Aufbau der Studie	12
2	Der Untersuchungsgegenstand IKT-Branche: Struktur und Entwicklung.....	15
2.1	Abgrenzung der IKT-Branche	15
2.2	Entwicklung der IKT-Branche.....	23
2.2.1	Anfänge der IKT-Branche	23
2.2.2	New Economy	26
2.2.3	Die Krise der New Economy	37
2.2.4	Struktur und Entwicklung der IT-Wirtschaft nach dem Hype	43
3	Stand der Forschung	52
3.1	Die institutionellen Rahmenbedingungen der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden	53
3.1.1	Die Thesen von der Wissensgesellschaft und Wissensarbeit	53
3.1.2	Die Diskussion um Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit.....	67
3.1.3	Arbeit in der IKT-Branche – heterogen und entgrenzt	78
3.1.4	Zusammenfassung: Heterogenität und Pluralisierung der Arbeit in der IKT-Branche	95
3.2	Arbeitsbeziehungen in der IKT-Branche – zum Stand der Empirie	100
3.2.1	Beschäftigtenpartizipation und institutionalisierte Mitbestimmung in der IKT-Wirtschaft.....	106
3.2.2	Differenzierung von Regulierungsformen: Typologie der Arbeitsregulation in der IKT-Branche.....	113
	<i>Tarifliche Arbeitsregulation</i>	<i>115</i>
	<i>Unternehmensbezogene Arbeitsregulation</i>	<i>117</i>

	<i>Individualisierte Arbeitsregulation</i>	118
3.2.3	Arbeitsregulation auf der überbetrieblichen Ebene – die Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche.....	123
4	Interessenverbände unter theoretischer Perspektive	130
4.1	Neo-Institutionalismus	132
4.1.1	Grundlagen des Neo-Institutionalismus	132
4.1.2	Zentrale Meilensteine	133
	<i>Meyer/Rowan 1977:</i>	133
	<i>DiMaggio/Powell 1983:</i>	137
	<i>Zucker 1977:</i>	140
4.1.3	Zentrale Begriffe und Weiterentwicklungen.....	144
	<i>Rationalität und Mythen</i>	145
	<i>Institutionalisierung und Institution</i>	148
	<i>Institutioneller Wandel und De-Institutionalisierung</i>	154
4.1.4	Zusammenfassung.....	157
4.2	Verbändeforschung	160
4.2.1	Grundlagen der Verbändeforschung.....	160
	<i>Zum Begriff des organisierten Interesses</i>	161
	<i>Genese und institutionelle Grundlagen von Interessenorganisationen</i>	162
	<i>Interne Struktur von Interessenorganisationen</i>	164
	<i>Funktion der Interessenorganisationen</i>	167
4.2.2	Theoretische Modelle der Verbändeforschung	169
	<i>Neue Politische Ökonomie</i>	171
	<i>Neo-Korporatismus-Modelle</i>	174
4.2.3	Zusammenfassung: Organisationsdilemmata von Interessenverbänden...	179
5	Theoretisches Modell von Interessenverbänden als Zusammenführung von Neo-Institutionalismus und Verbändeforschung	185
5.1	Das organisationale Feld der industriellen Beziehungen als institutionelle Umwelt von Interessenverbänden	186
5.2	Die institutionelle Einbettung von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden	194

5.3	Strategiefähigkeit von Interessenverbänden im Hinblick auf institutionellen Wandel.....	206
5.4	Operationalisierung des Analyserasters.....	217
6	Methodik und Auswahl der Verbände	225
6.1	Erhebungsmethoden	225
6.2	Auswahl der Verbände.....	227
7	Empirische Überprüfung der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche.....	238
7.1	Organisationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden.....	238
7.1.1	Mitgliederrekrutierung bei Arbeitgeberverbänden	238
7.1.2	Interessenrepräsentation bei Arbeitgeberverbänden	250
7.1.3	Effektivität bei Arbeitgeberverbänden	261
7.2	Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften.....	270
7.2.1	Mitgliederrekrutierung bei Ver.di und IG Metall.....	270
7.2.2	Interessenrepräsentation bei Ver.di und IG Metall.....	293
7.2.3	Effektivität bei Ver.di und IG Metall	307
	<i>Struktur der IG Metall.....</i>	<i>308</i>
	<i>Struktur Ver.di.....</i>	<i>313</i>
	<i>Netzwerk- und Projektstrukturen in der IKT-Branche</i>	<i>316</i>
8	Zusammenfassung: Erfolgsbarrieren und Erfolgchancen einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche.....	337
8.1	Ergebnisse der theoretischen Weiterentwicklung	337
8.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	343
8.3	Ausblick: De- und Reinstitutionalisierung der industriellen Beziehungen in der IKT-Branche	349
9	Literatur.....	354

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung der IKT-Branche	18
Abbildung 2: IKT-Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes	20
Abbildung 3: OECD-Abgrenzung der IKT.....	22
Abbildung 4: technologische Paradigmenwechsel.....	24
Abbildung 5: Karriere des Begriffs „New Economy“ in us-amerikanischen Medien.....	28
Abbildung 6: Gegenüberstellung Old und New Economy	35
Abbildung 7: Vergleich von NASDAQ und NEMAX	36
Abbildung 8: Kursverlauf des Neuen Marktes.....	38
Abbildung 9: Marktvolumen und Wachstumsraten im deutschen ITK-Markt	41
Abbildung 10: Beschäftigungsvolumen und -entwicklung in der ITK-Branche.....	41
Abbildung 11: Erwerbstätige in der ITK-Branche 2000 bis 2005.....	42
Abbildung 12: Unternehmen des IKT-Bereichs.....	45
Abbildung 13: Struktur des IKT-Bereichs nach Wirtschaftszweigen.....	47
Abbildung 14: Größe der IT-Unternehmen gemessen am Umsatz.....	48
Abbildung 15: Betriebe und Beschäftigte 2002.....	49
Abbildung 16: sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im IKT-Bereich.....	50
Abbildung 17: IKT-Betriebe nach Betriebsgrößenklassen.....	51
Abbildung 18: Erwerbstätige nach Tätigkeitsgruppen.....	66
Abbildung 19: Konzept der Entgrenzung von Arbeit.....	72
Abbildung 20: Merkmale des Arbeitskraftunternehmers	76
Abbildung 21: Anteil der freien Mitarbeiter an allen Beschäftigten des Unternehmens nach Branchen.....	80
Abbildung 22: Gehälter nach Hierarchiestufen	83
Abbildung 23: zusätzliche Gehaltsbestandteile (Projektleiter).....	85
Abbildung 24: vertraglich vereinbarte und effektiv geleistete Arbeitszeit.....	87
Abbildung 25: Zusammenhang zwischen betrieblicher Interessenvertretung und effektiv geleisteter Arbeitszeit.....	89

Abbildung 26: Arbeitszeiterfassung der Beschäftigten nach Unternehmensgröße.....	90
Abbildung 27: Teilzeitquote nach Unternehmensgröße.....	92
Abbildung 28: Arbeitszeitmodelle in den befragten Unternehmen.....	93
Abbildung 29: Tarifbindung NEMAX-Studie	102
Abbildung 30: Betriebsräte NEMAX-Studie	103
Abbildung 31: Betriebsrat und Tarifbindung BIT-S-Untersuchungen	104
Abbildung 33: „3-Säulen-Modell“ von Institutionen	152
Abbildung 34: Deinstitutionalisierung nach Oliver.....	155
Abbildung 35: Politischer, funktionaler und sozialer Druck nach Oliver.....	157
Abbildung 36: Organisationsdilemma von Willensverbänden.....	180
Abbildung 37: Institutionenset der industriellen Beziehungen	188
Abbildung 39: die institutionelle Einbettung von Interessenverbänden	199
Abbildung 40: strategische Reaktionen auf Umwelteinflüsse nach Oliver.....	212
Abbildung 41: institutionelle Faktoren strategischen Handelns	214
Abbildung 42: strategische Reaktionen auf institutionellen Druck	215
Abbildung 43: Operationalisierungsmatrix	223
Abbildung 44: Mitgliederzahlen DGB-Gewerkschaften	234
Abbildung 45: Übersicht Interviews Gewerkschaften.....	237

1 Einleitung¹

1.1 Ausgangslage

„Zielvorgabe des Projektes war bei der Projektdefinition, den Organisationsgrad unter den Siemensangestellten über den Krankenstand zu heben ... Der Krankenstand unter Angestellten ist ja nicht so hoch, der liegt zwischen 2 und 5%. Klare Aussage, oder?“

Eine klare Aussage von einem der Verantwortlichen des IG-Metall eigenen Siemens-Projektes, der damit die Organisationsprobleme von Gewerkschaften benennt, vor denen sie bei der Erschließung der IKT-Branche stehen. Auch wenn das Siemens-Projekt diese Zielvorgabe mittlerweile erreicht hat, kann man sich fragen, ob der Krankenstand einfach gesunken ist oder Interessenverbände bei der Organisierung dieser Branche neue Wege gehen, die tatsächlich Erfolg versprechend sind.

Daher ist der zentrale Gegenstand meiner Arbeit auch die Beantwortung der Frage nach der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche. Der Begriff „Organisationsfähigkeit“ beinhaltet drei Aspekte: (1) die Möglichkeit kollektiv-verbandlicher Akteure, in abgrenzbaren Organisationsdomänen Mitglieder zu gewinnen, (2) die Interessen der Mitglieder nicht nur zu repräsentieren, sondern gegenüber Dritten auch durchzusetzen, und (3) die Mitgliedschaft auf die so erzielten Kompromisse zu verpflichten. Die Organisationsfähigkeit eines Interessenverbandes ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche. Von einer verbandlichen Ordnung kann dann gesprochen werden, wenn Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände kollektiv

¹ Die vorliegende Studie entstand im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Interessenverbände in der IT-Branche“ (Projekt Nummer Nr. 2003-466-3, Forschungsförderungsschwerpunkt Mitbestimmung im Wandel – Interessenvertretung in mitbestimmungsfreien Zonen), das von 2003 bis 2005 am Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen von mir durchgeführt wurde.

tiv die Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft mit dem zentralen Instrument des (Flächen-)Tarifvertrages branchenweit regulieren.

Die Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung bisher kaum thematisiert worden. Auch wenn sich die industriesoziologische Forschung seit Mitte der 90er Jahre dem Thema der Entgrenzung von Arbeit und damit verbundenen Informatisierungs- und Subjektivierungsprozessen auch in neuen Branchen wie der IKT-Wirtschaft widmet, fehlt in dieser Forschungsperspektive weitgehend der Bezug auf die Auswirkungen für das System der industriellen Beziehungen und die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als kollektivverbandliche Akteure.

Die Industrial-Relations-Forschung, deren zentraler Gegenstand das duale System der Interessenvermittlung mit den beiden institutionellen Säulen Tarifautonomie und Betriebsverfassung ist, vernachlässigte demgegenüber bisher die Untersuchung der Veränderungstendenzen dieses institutionellen Regulierungssystems in den neuen Branchen. Während in neueren Untersuchungen vor allem die betriebliche Ebene der Mitbestimmung und Beschäftigtenpartizipation in der IKT-Wirtschaft untersucht wurde, fehlt auch hier eine systematische Auseinandersetzung mit der Rolle, den Aktivitäten und dem Selbstverständnis der überbetrieblichen Akteure, was Schmierl (2001) als „systematischen blinden Fleck“ der Forschung zu industriellen Beziehungen bezeichnet hat: *„Die starke Fokussierung der Forschung auf Erosionen der betrieblichen Interessenvertretung in den traditionellen, von Mitbestimmung geprägten großbetrieblichen Produktionssektoren korrespondiert mit einem Mangel an Untersuchungen zu den qualitativen und fundamentalen Veränderungsmomenten in den – quantitativ wachsenden – Wirtschaftssektoren der neuen Wissens- und Dienstleistungsökonomie“* (Schmierl 2001: 436).

In der interdisziplinären Verbändeforschung gelten Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als ein historisches Produkt der Industriegesellschaft

(vgl. Müller-Jentsch 1997; Abel/Sperling 2001; Schroeder/Weßels 2003): Die beiden kollektiv-verbandlichen Akteure spielten eine tragende Rolle bei der institutionellen Gestaltung des sog. deutschen Modells der Industriellen Beziehungen im Wirtschaftssystem des rheinischen Kapitalismus. Eingebettet in einen expandierenden Wohlfahrtsstaat entwickelte sich ein interdependentes System aus Produktivitätsfortschritten, höheren Löhnen, steigendem Massenkonsum sowie der Steigerung von Unternehmensgewinnen, der Investitionen und der Produktivität. Die Kombination aus Kollektivverhandlungen, keynesianischer Nachfragesteuerung und staatlicher Regulierung schloss den Kreis zwischen Produktivitätsfortschritten und aggregierter Nachfrage. Im Rahmen dieser Wirtschaftsordnung kam es zu einer Art „Universalisierung“ der Arbeitnehmer- und Unternehmerinteressen, woraus Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände ihren weit reichenden Gestaltungs- und Vertretungsanspruch ableiteten (vgl. Heinze/Hilbert/Schmid 1995). Vor dem Hintergrund der vergleichsweise homogenen Erwerbsstruktur (und den günstigen ökonomischen Rahmenbedingungen) wurden keine partikularen, sondern universelle Ziele verfolgt und die Politik für die Mitglieder im Großen und Ganzen mit gesamtgesellschaftlichen Zielen korrespondierte.

Das hier skizzierte deutsche Modell ist unter institutionellen Druck geraten, der sich an vier Punkten festmachen lässt:

- 1) Ein allgemeiner gesellschaftlicher Wandel, der je nach Forschungsperspektive als Transformation der Industriegesellschaft hin zur Wissensgesellschaft, als Tertiarisierung oder als reflexive Moderne gedeutet wird, mit dem aber fundamentale Veränderungen des Arbeitsmarktes, der Arbeitsorganisation und der Beschäftigungsbedingungen verbunden sind.
- 2) Prozesse der „Entgrenzung von Arbeit“, womit gemeint ist, dass die bisherigen Grenzen in der institutionellen Verfasstheit von Arbeit, also die traditionellen Normen, Regelungen und Arbeitsstrukturen, ihre

Geltungskraft verlieren und mit der Zeit durch andere Regeln und Strukturen ersetzt werden.

- 3) Individualisierung und Subjektivierung von Arbeit, womit ein soziokultureller Wandel in der Gesellschaft angesprochen wird, der sich auch im Arbeitsleben durchsetzt.
- 4) Ein Wandel im System der industriellen Beziehungen, der je nach Perspektive als Hybridisierung, Dezentralisierung oder Erosion der Arbeitsbeziehungen identifiziert wird. Bemerkbar macht sich dieser institutionelle Wandel vor allem an einer Verbetrieblichung der Regulierungsebenen und an einer Erosion bzw. nachlassenden Bindungsfähigkeit des Flächentarifvertrages, der die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände vor neue Herausforderungen stellt.

Diese institutionellen Faktoren führten dazu, dass sich die Rahmenbedingungen des Handelns von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden grundlegend gewandelt haben. Spürbar wird dieser Wandel durch eine Zuschreibung verschiedener Krisensymptome, die sich bei den kollektiv-verbandlichen Akteuren gleichermaßen bemerkbar machen:

- ▶ Eine „Mitgliederkrise“: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände haben seit Mitte der 90er Jahre teilweise dramatische Mitgliederverluste hinnehmen müssen. Der Organisationsgrad der DGB-Gewerkschaften liegt mit 20% auf dem niedrigsten Niveau der letzten 45 Jahre. Das bedeutet, dass nur noch jeder fünfte Arbeitnehmer Mitglied in einer DGB-Gewerkschaft ist. Auf Seiten der Arbeitgeberverbände machen sich die Mitgliederverluste in Form von Verbandsflucht bemerkbar. So organisiert Gesamtmetall, der größte Arbeitgeberverband, nur noch 30% der Unternehmen im Organisationsbereich im Vergleich zu 50% Anfang der 90er Jahre (vgl. Schroeder/Weßels 2003; Schmid/Menez 2004).
- ▶ Eine „Rekrutierungskrise“: Mitgliederverlusten auf der einen Seite stehen Rekrutierungsdefizite auf der anderen Seite gegenüber (vgl. Ebbinghaus 2002). Die deutschen Gewerkschaften können bestimmte Beschäftig-

tengruppen nur schwer organisieren: Dazu zählen Angestellte, Jugendliche, Frauen und hochqualifizierte Beschäftigte in neuen Branchen wie IKT und Biotechnologie. Auch die deutschen Arbeitgeberverbänden konnte ihre Mitgliederverluste nicht durch Neuaufnahmen kompensieren. Insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen sowie ostdeutsche Unternehmen werden nur selten Mitglied in einem Arbeitgeberverband.

- ▶ Eine „Repräsentationskrise“: Die bundesdeutschen Gewerkschaften haben eine Mitgliederstruktur, die die Beschäftigtenstruktur der 70er Jahre widerspiegelt, und auf Seiten der Arbeitgeberverbände bestimmen große Unternehmen maßgeblich die Politik des Verbandes. Dies führt dazu, dass die unterschiedlichen Interessen der Mitgliedschaft nicht adäquat berücksichtigt werden und neue Beschäftigtengruppen bzw. Unternehmen in neuen Branchen nicht ausreichend in den Interessenverbänden organisiert und repräsentiert sind.
- ▶ Eine „Legitimationskrise“: Den kollektiv-verbandlichen Akteuren wird in der Öffentlichkeit zunehmend die Legitimation abgesprochen, in Übereinstimmung mit gesamtgesellschaftlichen Zielen zu agieren. Statt dessen wird der Vorwurf laut, nur noch Partikularinteressen zu verfolgen. Dies macht sich fest an Etikettierungen wie „Bremser“, „Blockierer“,² die hauptsächlich Gewerkschaften zugeschrieben werden, während die Arbeitgeberseite sich vor allem von linker Seite mit dem Vorwurf des „Neoliberalismus“ konfrontiert sieht.

Die hier beschriebenen Organisations- und Legitimationsdefizite haben erhebliche Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit der kollektiv-verbandlichen Akteure. Die Bedingungen und Erfolgsaussichten **verbandlichen Interessenvertretungshandelns** sind entscheidend von zwei Faktoren abhängig: der *Organisationsfähigkeit* und dem *Organisationsbedarf* der individuellen Interessen. Die **Organisationsfähigkeit** bezeichnet die Chancen eines Interessenverbandes, Mitglieder zu rekrutieren und deren Folge-

² Vgl. Die Zeit 28/2003: <http://zeus.zeit.de/text/2003/28/Gewerkschaft>; Focus 12/2003

bereitschaft zu sichern. Der Organisationsbedarf bezeichnet das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der Durchsetzung ihrer Interessen auf verbandlich-kollektive Organisation angewiesen sind (Traxler 1999: 58).

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Welche Rückschlüsse lassen sich daraus für die Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in der IKT-Branche ableiten? Zunächst einmal kann festgehalten werden, dass eine Interessenorganisation dann realisiert wird, wenn eine entsprechend hohe kollektive Handlungsfähigkeit sowohl erforderlich als auch möglich ist. Wenn die kollektive Handlungsmöglichkeit zwar erforderlich, aber nicht möglich ist, *„liegt ein Organisationsdefizit des betreffenden handelnden Zusammenwirkens vor – mit entsprechenden Dysfunktionalitäten etwa in Gestalt chronischer Leistungsmängel“* (Schimank 2002:).

Die Organisationsmacht von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften beruht in der Regel auf hohen Mitgliederzahlen und weit reichenden Mobilisierungspotenzialen. *Bestandsvoraussetzungen* sind also die ausreichende Zahl von Mitgliedern und regelmäßige Beitragszahlungen zur Finanzierung des Verwaltungs- und Unterstützungsapparates, während die *Handlungsvoraussetzungen* verbandlicher Macht in der Folgebereitschaft, Loyalität und Kampfbereitschaft der Mitglieder begründet sind (vgl. Müller-Jentsch 1997: 119).

Das bevorzugte Regelungsmodell – nicht nur der Gewerkschaften, sondern auch der Arbeitgeberverbände – ist, bedingt durch ihre spezifische Organisationslogik, das Flächentarifvertragssystem. Insofern lässt sich auch davon sprechen, dass der Flächentarifvertrag (bisher) das wichtigste Austauschergebnis der verbandlichen Ordnung darstellt. Verbandliche Organisationsstrategien zielen grundsätzlich auf die kollektive Regulierung von aggregierbaren Mitgliederinteressen.

Bei einem Blick in den aktuellen Forschungsstand zur Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in der IKT-Branche wird ein Forschungsdefizit erkennbar: Es existieren nur wenige Untersuchungen, die sich entweder mit der tarifvertraglichen Situation in der IKT-Branche oder mit den für die IKT-Branche zuständigen Interessenorganisationen befassen.³ Demgegenüber dominieren Studien, die die Arbeitsbedingungen in der IKT-Branche oder die Ebene der individualisierten oder mitbestimmten Arbeitsregulation untersuchen und daraus meistens kausale Handlungsanleitungen für die gewerkschaftliche Organisation dieser Branchen ableiten.⁴ Welche Rolle Gewerkschaften in der IKT-Branche tatsächlich einnehmen, mit welchen Strategien sie diesen Organisationsbereich erschließen wollen, und welche Instrumente sie dafür einsetzen, ist bisher kaum untersucht worden.

Der Forschungsstand zu Arbeitgeberverbänden in der IKT-Branche ist noch defizitärer. Es existieren keinerlei Untersuchungen über die Rolle und Funktion von Arbeitgeberverbänden in der IKT-Branche,⁵ und in den meisten Studien über Arbeitsbedingungen und Interessenhandeln in der IKT-Branche werden noch nicht einmal wohlgemeinte Ratschläge in Richtung der Arbeitgeberverbände zur Organisierung dieser Branche verteilt. Es scheint so, als ob Arbeitgeberverbände für Teile der Sozialwissenschaft als Forschungsobjekt nur ein Randthema darstellen und bestenfalls in der bekannten Gegenüberstellung von Kapital und Arbeit den Klassenfeind markieren.

Meine Studie zielt genau auf diese Forschungslücke und untersucht die Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in der IKT-Branche. Dabei gehe ich von der These aus, dass Gewerkschaften

³ Ausnahmen bilden die Studie von Martens (2004) über ausgewählte gewerkschaftliche Projekte im Bereich der informationalen Ökonomie, die Studie von Ittermann/Niewerth (2004) über Neue-Markt-Unternehmen, in der auch die Tarifbindung dieser Unternehmen untersucht wurde, Artikel von Bispinck/Trautwein-Kalms (1997) und Wagner/Schild (1999) über ausgewählte Tarifverträge in der IKT-Branche, sowie die Untersuchungen von Menez/Töpsch (2003) und Töpsch/Menez/Malanowski (2001)

⁴ in diesen Untersuchungen sind Gewerkschaften nicht Gegenstand der Untersuchung, sondern werden meistens in ihrer Rolle als Experte für ein Themenfeld, d.h. über den Untersuchungsgegenstand, befragt

⁵ Ausnahme ist die im Rahmen dieser Forschungsprojektes erstellte Teilstudie über Arbeitgeberverbände in der IT-Branche von Menez (2004)

und Arbeitgeberverbände in der IKT-Branche auch tatsächlich eine verbandliche Ordnung in der obigen Definition herstellen wollen. Daraus leitet sich die erste zentrale Fragestellung ab: Unter welchen Bedingungen kommt es zur Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche? Unter einer verbandlichen Ordnung wird in Anlehnung an Streeck/Schmitter (1996) ein Ordnungsmodell verstanden, in der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften als Interessenorganisationen die Arbeitsbedingungen in der IKT-Branche auf der überbetrieblichen Ebene durch das zentrale Regulierungsinstrument des (Flächen)Tarifvertrags kollektiv für die Beschäftigten und Unternehmen regulieren.

Die zweite These betrifft den Organisationsbedarf der potentiellen Mitgliedschaft von Verbänden in der IKT-Branche: Hier gehe ich davon aus, dass der Organisationsbedarf sowohl von Beschäftigten als auch von Unternehmen gering ist. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sehen sich also mit erheblichen Zugangsbarrieren in der IKT-Branche konfrontiert, die sich auf die Rekrutierung der Mitgliedschaft negativ auswirkt. Daran schließt sich die Frage an, wie aus einem sehr heterogenen und zum großen Teil nicht vorhandenen Organisationsbedarf trotzdem eine ausreichende Organisationsfähigkeit hergestellt werden kann? Weiter muss gefragt werden, warum Gewerkschaften in der IKT-Branche selbst dann, wenn ein hoher Organisationsbedarf theoretisch bestehen würde, wie Boes (2004) behauptet, Defizite bei der Organisationsfähigkeit haben?

Die dritte These schließlich bezieht sich auf die Heterogenität der Arbeitsregulation in der IKT-Branche. Die an anderer Stelle entwickelte Typologie der Arbeitsregulation (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Menez/Töpsch 2003)) reflektiert die verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen, die jeweils dominierenden Akteure sowie die jeweils bevorzugten Regulationsgegenstände, Regelungsebenen und Regelungsinstrumente. Es konnten drei Muster der Erwerbsregulierung in der IKT-Branche identifiziert werden: die tarifliche, die unternehmensbezogene und die individualisierte Arbeitsregulation.

lation, wobei der letztgenannte Typus der individualisierten Arbeitsregulation nach wie vor der dominante Regulationsmodus ist.

Für die verbandlichen Akteure – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – ergeben sich aus den verschiedenen Regulationsweisen unterschiedliche Handlungsanforderungen und -spielräume. Die These lautet, dass dabei eine „abnehmende Tendenz“ der Einflussmöglichkeiten verbandlicher Akteure gilt: Während im tariflichen Regulationsmodell Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die vertragsschließenden Parteien sind, verändern sich schon bei der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation die Regeln des Interessenausgleichs: Beim Abschluss von Haus- und Ergänzungstarifverträgen werden zumindest die Arbeitgeberverbände als Verhandlungspartner in eine marginale Position gedrängt, und auch aus gewerkschaftlicher Sicht sind auf einzelne Unternehmen bezogene Regelungen gegenüber dem Flächentarifvertrag eher suboptimal. Die größten Risiken aber birgt aus Sicht der verbandlichen Organisationsfähigkeit die individualisierte Arbeitsregulation – nicht nur für die Unternehmen und Beschäftigten, sondern für den Fortbestand der verbandlichen Ordnung selbst, treten doch hier Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften als Akteure der Interessenaushandlung vollständig in den Hintergrund. Für die zukünftige Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in der IKT-Branche wird ein Dreifach-Szenario angenommen, das folgende mögliche Entwicklungspfade beinhaltet:

1. Die verbandliche Ordnung verliert immer weiter an Boden, da Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ihre Organisationsfähigkeit auch in den bislang tariflich geregelten Bereichen und Unternehmen der IKT-Branche einbüßen.
2. Die duale Interessenvertretung (betrieblich/überbetrieblich) etabliert sich auch im IT-Bereich; Verbänden und Gewerkschaften gelingt es, ihre selektiven und kollektiven Leistungen auf neue Zielgruppen auszurichten und damit ihre Organisationsdomänen auszuweiten; der

Flächentarifvertrag setzt sich als Regelungsinstrument auch in IT-Unternehmen durch.

3. Es kommt zu einer divergenten Entwicklung, bei der die verbandliche Ordnung im Bereich der Arbeitsregulation vor allem auf die bisher erschlossenen Organisationsdomänen beschränkt bleibt (IT-Unternehmen, die aus kollektiv regulierten Unternehmensbereichen herausgewachsen sind) und in die „jungen“ Unternehmen ohne historischen Bezug zum Tarifvertragssystem kaum vordringt.

Im Anschluss an dieses Dreifach-Szenario konzentriert sich die vorliegende Studie primär auf die *Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche*, also auf die Frage, welche Chancen diese sehen und nutzen, Mitglieder zu rekrutieren, zu mobilisieren und sich deren Folgebereitschaft zu sichern, um eine kollektive Interessenvertretung in dieser Branche zu etablieren. Die zweite zentrale Fragestellung leitet sich aus diesem Begriff der Organisationsfähigkeit ab: Hat sich für die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die Chance, Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern, infolge der wirtschaftlichen Krise der IKT-Branche entscheidend geändert? Wie nehmen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände diese wirtschaftliche Krise wahr und mit welchen organisationspolitischen Handlungsmustern reagieren sie darauf?

Das Dreifach-Szenario impliziert einen institutionellen Wandel des Systems der industriellen Beziehungen in der IKT-Branche in drei Richtungen: Möglich ist erstens eine Institutionalisierung des dualen Systems mit der Etablierung von Tarifautonomie und verfasster Mitbestimmung, zweitens eine Deinstitutionalisierung der industriellen Beziehungen, bei der die Bindung an beide Arenen immer weiter erodiert, und drittens eine Reinstitutionalisierung des dualen Systems, bei der sich beide Arenen voneinander entkoppeln und unterschiedliche Entwicklungspfade beschreiten.

Um vor dem Hintergrund dieser möglichen Institutionalisierungsprozesse die Frage nach der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden beantworten zu können, wird ein theoretisches Analyseinstrumentarium benötigt, das erstens theoretische Aussagen über das Institutionenset, zweitens theoretische Aussagen über die Interessenorganisationen, und drittens theoretische Aussagen über das Verhältnis von institutioneller Umwelt und Interessenorganisation ermöglicht.

Der soziologische Neo-Institutionalismus liefert ein theoretisches Modell, mit dem sowohl das Institutionenset als auch das wechselseitige Verhältnis von institutioneller Umwelt und Organisation analytisch gefasst werden kann. Die wechselseitige Beeinflussung von Organisation und Umwelt wird über den Austausch von Ressourcen und Legitimität konzipiert, wobei die besondere Bedeutung von in der Umwelt verankerten Erwartungsstrukturen betont wird, die sich in den formalen Strukturen und Aktivitäten von Organisation widerspiegeln. Die interdisziplinäre Verbändeforschung wiederum ermöglicht die theoretische Bestimmung der Genese und Funktionen von Interessenorganisationen und präzisiert diese Eigenschaften für die analytische Konzeption von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden als Kollektivakteuren. Ein Rückgriff auf zentrale Ergebnisse der Verbändeforschung identifiziert zudem drei grundsätzliche Probleme von Interessenverbänden, die Wiesenthal (1993) als Rekrutierungs-, Repräsentations- und Effektivitätsdilemma bezeichnet hat.

Das Ziel der vorliegenden Studie besteht also in zweierlei Hinsicht:

- ▶ Unter **empirischer Perspektive** besteht das Ziel dieser Studie in der empirischen Überprüfung des Rekrutierungs-, Effektivitäts- und Repräsentationsdilemmas von Interessenverbänden in der IKT-Branche.
- ▶ Unter **theoretischer Perspektive** wird die Entwicklung eines Analyserahmens angestrebt, der sich aus dem soziologischen Neo-Institutionalismus und der Verbändeforschung zusammensetzt, um die Organisationsfä-

higkeit von Interessenverbänden unter der Bedingung institutionellen Wandels erfassen zu können.

1.3 Aufbau der Studie

In Kapitel 2 wird die Struktur und Entwicklung der IKT-Branche dargestellt. Da in vielen Untersuchungen über die IT-Wirtschaft der wirtschaftsstatistische Bezugspunkt ungeklärt bleibt, wird eine Definition der IKT-Branche vorgestellt, die vom Statistischen Bundesamt (2004) in Anlehnung an die OECD-Definition (vgl. Schnorr-Bäcker 2004) entwickelt wurde. Anschließend wird kurz auf die Ursprünge der IKT-Branche eingegangen, bevor dann die wirtschaftliche Situation der Branche während und nach dem Boom der New Economy diskutiert wird.

Der Stand der Forschung wird ausführlich in Kapitel 3 vorgestellt. Er ist in zwei Teile gegliedert und thematisiert im ersten Teil die „institutionellen Rahmenbedingungen“, im zweiten Teil die „Regulierung der Arbeitsbeziehungen“. Der Forschungsstand zu den institutionellen Rahmenbedingungen thematisiert zunächst in gesellschaftstheoretischer Perspektive die Diskussion um die Transformation der Industriegesellschaft hin zur Wissens- und Netzwerkgesellschaft und die damit verbundene Debatte um Wissensarbeit. Anschließend wird in industriesoziologischer Perspektive die Diskussion um die Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit dargestellt. Am Beispiel von empirischen Studien wird dann gezeigt, dass Arbeit in der IKT-Branche als heterogen und entgrenzt gelten kann. Der zweite Teil des Kapitels widmet sich dem Themenkomplex der industriellen Beziehungen in der IKT-Branche. Zunächst werden verschiedene Studien vorgestellt, die sich hauptsächlich auf das Themenfeld der Beschäftigtenpartizipation und der verfassten Mitbestimmung in der IKT-Wirtschaft konzentrieren. Eine Typologie der Arbeitsregulation in der IKT-Branche wird anschließend vorgestellt, um auf die Heterogenität und Differenzierung der Regulationsmuster in dieser Branche hinzuweisen. Im darauf folgenden Abschnitt wird gezeigt, dass nur die betriebliche

Ebene der Arbeitsbeziehungen in der IKT-Branche als gut erforscht werden kann, während Forschungslücken bei der Analyse der überbetrieblichen Ebene und bei der Rolle von kollektiv-verbandlichen Akteuren in dieser Branche existieren.

In Kapitel 4 wird der theoretische Rahmen zur Analyse der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche entwickelt. Zunächst wird der soziologische Neo-Institutionalismus diskutiert. Ausgangspunkt der Darstellung sind die drei grundlegenden Aufsätze von Meyer/Rowan (1977), Zucker (1977) und DiMaggio/Powell (1983), woran sich die Diskussion zentraler Begriffe und Weiterentwicklungen anknüpft. Die Verbändeforschung als zweiter theoretischer Strang wird vor allem im Hinblick auf die neue politische Ökonomie und den Neo-Korporatismus dargestellt, bevor die von Wiesenthal (1993) identifizierten Organisationsdilemma diskutiert werden.

Kapitel 5 bildet den theoretischen Kern meiner Arbeit. Hier führe ich beide theoretische Stränge zusammen, um ein Analyseraster zu entwickeln, das die Organisationsfähigkeit von kollektiv-verbandlichen Akteuren unter der Bedingung institutionellen Wandels untersuchen kann. Die analytischen Aussagen des Neo-Institutionalismus werden in diesem Kapitel unter Rückgriff auf die Verbändeforschung operationalisiert und in ein theoretisches Modell gefasst, das die Strategiefähigkeit der kollektiv-verbandlichen Akteure im organisationalen Feld der industriellen Beziehungen unter starkem institutionellen Druck modelliert.

Die Methodik und die Auswahl der Verbände werden in Kapitel 6 vorgestellt, bevor in Kapitel 7 ausführlich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der in der IKT-Branche aktiven Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften präsentiert werden.

In Kapitel 8 endet die vorliegende Studie mit einer Zusammenfassung der empirischen und theoretischen Ergebnisse, bevor ein Ausblick auf mögliche Entwicklungspfade der industriellen Beziehungen in dieser Branche geworfen wird.



2 Der Untersuchungsgegenstand IKT-Branche: Struktur und Entwicklung

Bevor auf die Fragestellung nach der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche eingegangen wird, muss zunächst geklärt werden, was unter der IKT-Branche verstanden und wie diese abgegrenzt werden kann. Der Gegenstand dieses Kapitels ist daher die Struktur und Entwicklung der IKT-Branche. Ich beginne mit einer Darstellung der Abgrenzungsproblematik und beziehe mich dann auf eine Studie des Statistischen Bundesamtes über die Struktur der IKT-Wirtschaft in Deutschland, die auf der offiziellen OECD-Definition beruht und erstmals international vergleichbare Daten über die Anzahl der IKT-Unternehmen in Deutschland und deren Struktur liefert. Anschließend wird die wirtschaftliche Entwicklung der IKT-Wirtschaft in einem kurzen historischen Abriss nachgezeichnet, der die Boom-Phase der New Economy ebenso wie deren Niedergang beleuchtet und die Frage beantwortet, ob die New Economy tatsächlich nach neuen ökonomischen Gesetzmäßigkeiten funktioniert hat. Abschließen werde ich dieses Kapitel mit einer kurzen Bestandsaufnahme der wirtschaftlichen Entwicklung der IKT-Wirtschaft nach dem Hype, um zu zeigen, dass der Konsolidierungskurs der IKT-Branche erfolgreich war und die Branche wieder ein über dem Durchschnitt der anderen Branchen liegendes Wachstum erreicht und Beschäftigung aufbaut.

2.1 Abgrenzung der IKT-Branche

Der IKT-Branche wird in der öffentlichen und politischen Diskussion eine große Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft zugeschrieben. Das Aktionsprogramm der Bundesregierung "Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts" ist mit der Hoffnung verbunden, eine internationale Spitzenstellung bei der Einfüh-

rung neuer Technologien zu erreichen und damit Staat und Gesellschaft umfassend reformieren zu können. Auch die Diskussion um die New Economy und den Fachkräftemangel der IT-Industrie verdeutlicht die besondere Aufmerksamkeit, die der IKT-Branche zukommt.

Möglicherweise ist der anhaltende Forschungsbedarf in Bezug auf den IT-Sektor aber auch auf den Umstand zurückzuführen, dass eine Abgrenzung von IT-Unternehmen grundsätzlich mit methodischen Problemen verbunden ist, die eindeutige statistische Aussagen bisher nicht zuließen. Die Informationstechnik ist eine Querschnittstechnologie, die in fast allen Branchen sowohl Anwendung findet als auch – an die jeweiligen Erfordernisse angepasst – weiterentwickelt wird. In der Konsequenz heißt dies nicht nur, dass IT-Fachkräfte in den unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen beschäftigt sind, es bedeutet zudem, dass durchaus auch Unternehmen, die nicht der IKT-Branche im engeren Sinne angehören, etwa in IT-Berufen ausbilden oder einen entsprechenden Fachkräftebedarf artikulieren (vgl. Schmid u.a. 2000; Licht/Steiner 2001; Dostal 2002).

Entsprechend ist die IKT-Branche als solche in keiner Wirtschaftssystematik verzeichnet, sondern nur durch eine Bündelung verschiedener Wirtschaftszweige (re)konstruierbar. Damit sind erhebliche methodische Probleme verbunden (vgl. RWI 2000). Bisher liegt keine allgemein gültige Definition einer IKT-Branche vor, und auch die offizielle Wirtschaftsstatistik weist keinen separaten IT-Bereich aus, sondern erfasst einzelne IT-relevante Wirtschaftsbereiche quer über die definierten Wirtschaftszweige hinweg. Entsprechend ist die IKT-Branche als solche in keiner Wirtschaftssystematik verzeichnet. Allerdings gibt es einige Abgrenzungsvorschläge, die je nach Forschungsinteresse mit einer weiten oder engen Abgrenzung der Informations- und Kommunikationswirtschaft (IuK-Wirtschaft) bzw. der Medienwirtschaft operieren. Die Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft“ des Deutschen Bundestages unterscheidet so z.B.

fünf verschiedene Abgrenzungsmöglichkeiten des IT-Sektors (vgl. Deutscher Bundestag 1998; RWI 2000):

- ▶ eine produktions- oder outputorientierte Betrachtung der Informationswirtschaft mit den Bereichen Medien, Informations-, Medien- und Kommunikationswirtschaft sowie Informations- und Kommunikationsdienstleistungen;
- ▶ eine weite Abgrenzung, die alle Informationsgüter einschließlich der Content-Produktion umfasst (vgl. OECD 1998; Seufert 2000);
- ▶ eine beschäftigungsorientierte Abgrenzung, die die Anteile der Informationsberufe bzw. -tätigkeiten misst (vgl. Dostal 1999);
- ▶ eine anwendungsorientierte Abgrenzung, die nach dem Anteil von computerisierten bzw. informatisierten Arbeitsplätzen fragt;
- ▶ eine gesamtwirtschaftlich orientierte Betrachtung, die die Wachstums- und Produktivitätseffekte des Einsatzes von IuK-Techniken ermittelt.

In früheren Untersuchungen (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001) wurde Bezug genommen auf Abgrenzungsvorschläge, die die IKT-Branche anhand der Wirtschaftssystematik der öffentlichen Statistik rekonstruieren. Bedeutsam war hier vor allem der Abgrenzungsvorschlag von Nordhause-Janz/Rehfeld (1999), die die IuK-Wirtschaft anhand einer engen bzw. weiten wirtschaftsstatistischen Abgrenzung definiert hatten. Dabei kristallisierte sich eine Zuordnung der verschiedenen Wirtschaftszweige zum IT-Bereich heraus: Die IuK-Branche umfasst in einer engen Definition die Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen, Rundfunk- und Nachrichtentechnik, Fernmeldedienste, Datenverarbeitung inklusive Entwicklung und Beratung. Weiter gefasste Definitionen beziehen den Medien- und Kommunikationsbereich mit ein, also das Verlags- und Druckgewerbe (Printmedien), die Vervielfältigung von Ton-, Daten- und Bildträgern, Werbung, Film- und Hörfunk etc (vgl. Abbildung 1).⁶

⁶ Vgl. Medien- und Filmgesellschaft 2000; Seufert 2000; Nordhause-Janz/Rehfeld 1999; Faust u.a. 1999.

Abbildung 1: Abgrenzung der IKT-Branche

Institutionelle Gliederung des IuK-Sektors im engeren Sinn	WZ 2003 Nr.
Hardware	
Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	30
Herstellung von elektronischen Bauelementen	32.10
Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	72.5
Telekommunikation	
Fernmeldedienste	64.3
Software und IT-Dienstleistungen	
Datenverarbeitung und Datenbanken	72
Hardwareberatung	72.1
Softwarehäuser	72.2
Datenverarbeitungsdienste	72.3
Datenbanken	72.4
Sonstige mit der Datenverarbeitung verbundene Tätigkeiten	72.6
Institutionelle Gliederung des IuK-Sektors im weiteren Sinn, zusätzlich	
Medien und Werbung	
Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	22.3
Werbung (nur Unternehmen mit einem klaren Fokus auf IT- und webbasierte Dienstleistungen)	74.4

Quelle: Menez/Munder/Töpsch 2001, aktualisiert auf die neue WZ-Klassifikation

Das Statistische Bundesamt hat 2004 eine Studie vorgelegt, die die wirtschaftliche Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien in Deutschland im Zeitverlauf von 1995 bis 2003 in den Blick nimmt. In dieser Studie wird ein Abgrenzungsvorschlag gemacht, der sich weitestgehend auf die OECD-Definition (vgl. OECD 1998, 2002) bezieht und den Vorteil hat, international vergleichbare Daten über den IKT-Sektor zu gewinnen, wenn auch in wenigen Bereichen von der OECD-Definition abgewichen wird. IKT wird in der Studie folgendermaßen definiert (Statistisches Bundesamt 2004: 19):

„alle Einrichtungen, die zwischen Menschen eine Übertragung von Informationen oder deren Austausch in digitalisierter Form und auf elektronischem Wege ermöglichen. Dabei werden die so genannten Neuen Medien für die Menschheit – netzbasierte elektronische Technologien, vor allem das Internet – in den Vordergrund gestellt.“

Die zugrunde liegende OECD-Abgrenzung kombiniert eine **institutionelle** mit einer **funktionalen** Abgrenzung (vgl. Statistisches Bundesamt 2004: 19-20; siehe Abbildung 2 und Abbildung 3).

- ▶ Die **institutionelle Abgrenzung** orientiert sich an der wirtschaftsstatistischen Definition der Wirtschaftszweige: *„Die wirtschaftlichen Tätigkeiten werden auf der Basis der „International Standard Industrial Classification of all Economic Activities“ (ISIC Rev. 1) nach den dafür geltenden Regeln zugeordnet. Diese lässt sich relativ einfach in die Deutschland- und EU-weit geltende NACE Rev. 1 überführen, die wiederum weitestgehend der in der deutschen amtlichen Statistik geltenden Klassifikation der Wirtschaftszweige 2003 (WZ 2003) entspricht. Die einzelnen Wirtschaftszweige mit (überwiegend) IKT-relevanten Waren und Dienstleistungen werden drei unterschiedlichen Teilbereichen zugeordnet: 1) Warenproduktion 2) Dienstleistungen mit IKT-relevanten Waren 3) IKT-Dienstleistungen“* (ebd.)
- ▶ Die **funktionale Abgrenzung** bezieht sich auf die in den relevanten Wirtschaftszweigen hergestellten Gütern: *„Auf Güterebene werden die IKT-relevanten Sachgüter nach der Güterklassifikation des so genannten Harmonisierten Systems (HS) zugeordnet und auf 6-Steller-Ebene zu fünf Gütergruppen zusammengefasst. IKT-Güter umfassen dabei in Anlehnung an die Definitionen der OECD in detaillierter Abgrenzung Güter aus den folgenden Gütergruppen gemäß der CPA-Güterklassifikation: 1) Telekommunikationsausrüstung 2) Computer, Computerteile und periphere Einheiten 3) Elektronische Bauteile und Zubehör 4) Audio- und videoteknische Geräte und Ausrüstung, Rundfunkgeräte 5) Sonstige IKT-relevante Produkte“* (ebd.)

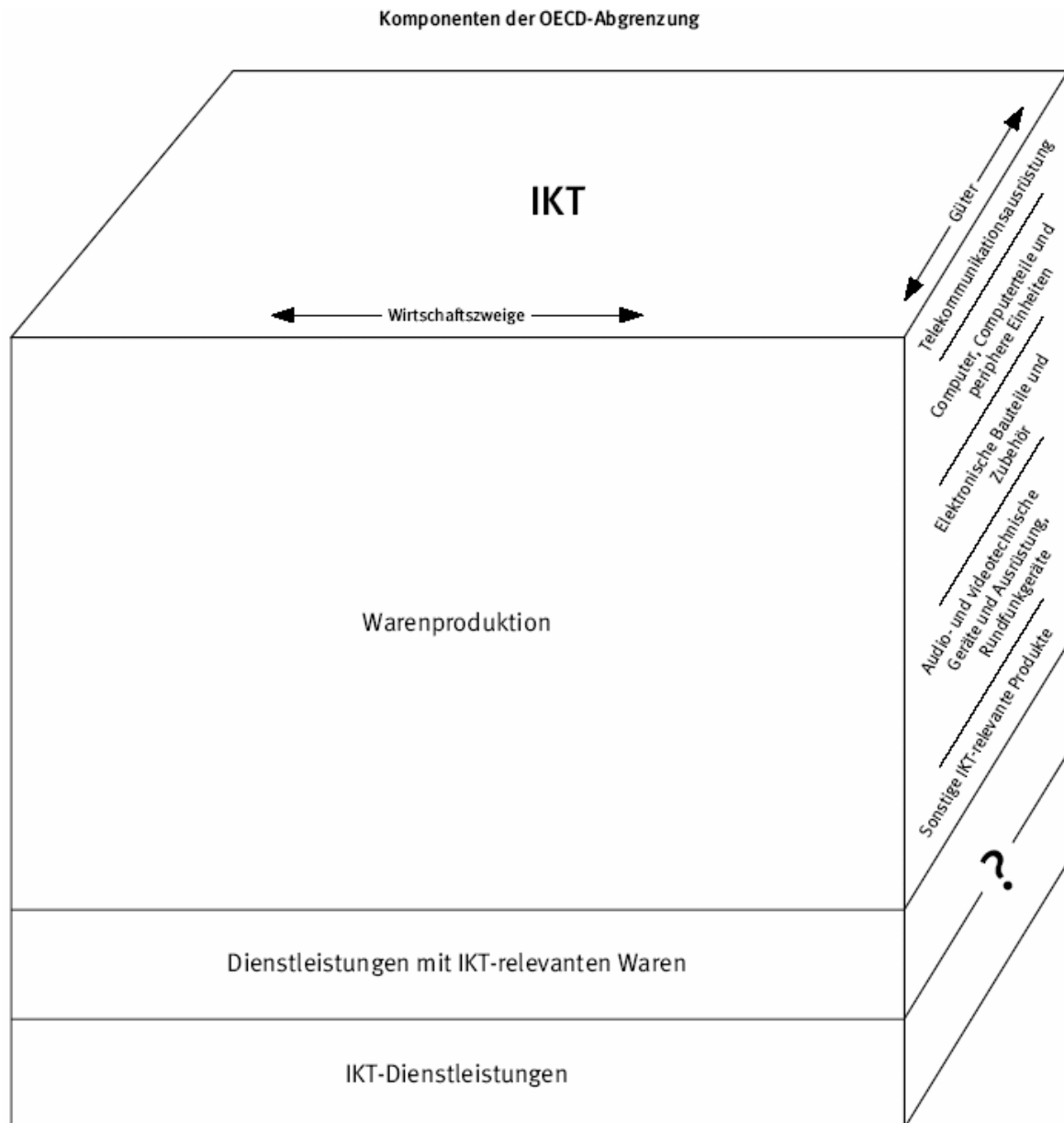
Abbildung 2: IKT-Abgrenzung des Statistischen Bundesamtes

OECD-Definition ISIC Rev 3. (DSTI/ICCP//IIS(2003)9)	OECD- Definition NACE Rev. 1	StBA- Abgrenzung WZ 2003	Beschreibung	Bemerkungen
Warenproduktion				
		24.65	Herstellung von unbespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	Für IKT i.e.S. notwendig
3000	30	30.01 30.02	Herstellung von Büromaschinen; Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	
3130	31.30	31.30	Herstellung von isolierten Elektrokabeln, -leitungen und -drähten	
3210	32.10	32.10	Herstellung von elektronischen Bauelementen	
3220	32.20	32.20	Herstellung von Geräten und Einrichtungen der Telekommunikationstechnik	
3230	32.30	32.30	Herstellung von Rundfunkgeräten sowie phono- und videotecnischen Geräten	
3312	33.20	33.20	Herstellung von Mess-, Kontroll-, Navigations- u.ä. Instrumenten und Vorrichtungen	
3313	33.30	33.30	Herstellung von industriellen Prozesssteuerungseinrichtungen	
Dienstleistungen mit IKT-relevanten Waren				
		51.14.4	Handelsvermittlung von Geräten der Unterhaltungselektronik und Zubehör	OECD-Definition sieht nur den Großhandel vor, der Vollständigkeit halber gehören dazu aber auch der Einzelhandel und die Handelsvermittlung
		51.14.6	Handelsvermittlung von Büromaschinen und Software	
		51.14.9	Handelsvermittlung von elektrotechnischen und elektronischen Erzeugnissen, anderweitig nicht genannt	
	51.43	51.43.3	Großhandel mit Geräten der Unterhaltungselektronik und Zubehör	
		51.43.4	Großhandel mit elektrotechnischem Zubehör und Elektroinstallationszubehör	Wenn 51.14.9 einbezogen wird, muss in Analogie auch diese Position berücksichtigt werden
5150	51.64	51.84 51.85.1	Großhandel mit Datenverarbeitungsgeräten, peripheren Einheiten und Software; Großhandel mit sonstigen Büromaschinen	Umkodierung und tiefere Untergliederung in NACE ab 2003 [51.84 = ex 51.64]

OECD-Definition ISIC Rev 3. (DSTI/ICCP//IIS(2003)9)	OECD- Definition NACE Rev. 1	StBA- Abgrenzung WZ 2003	Beschreibung	Bemerkungen
	51.65	51.86	Großhandel mit elektronischen Bauelementen	Umkodierung und tiefere Untergliederung in NACE ab 2003 [51.86 = ex 51.65]
		52.45.2	Einzelhandel mit Geräten der Unterhaltungselektronik und Zubehör	
		52.49.5	Einzelhandel mit Computern, Computerteilen, peripheren Einheiten und Software	
		52.49.6	Einzelhandel mit Telekommunikationsendgeräten und Mobiltelefonen	
		52.72.2	Reparatur von Geräten der Unterhaltungselektronik	
7123		71.33	Vermietung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	
IKT-Dienstleistungen				
6420	64.2	64.30	Fernmeldedienste	WZ Nr. 64.30 entspricht NACE 64.20
72	72	72	Datenverarbeitung und Datenbanken	

Quelle: Statistisches Bundesamt 2004: 39-40

Abbildung 3: OECD-Abgrenzung der IKT



Quelle: Schnorr-Bäcker 2004

Die vorliegende Abgrenzung der IKT-Branche durch das Statistische Bundesamt ist das Ergebnis jahrelanger Bemühungen, eine allgemein akzeptierte und vor allem international vergleichbare statistische Erfassung der IKT-Branche zu ermöglichen und die IKT-relevanten Informationen aus den vorhandenen nationalen Daten herauszufiltern. Bisher war eine Rekonstruktion der IKT-Branche auf der Basis der Systematik der Wirtschaftszweige (WZ 93 und WZ 2003) nur unvollständig möglich, weil eine dahinter liegende a-

nalytisch-systematische Konzeption der IKT-Branche fehlte. Die nach einem langen Prozess abgeschlossene Definition der OECD liefert nun diese Konzeption und ermöglicht damit eine statistische Zuordnung der nationalen empirischen Daten zur IT-Klassifikation der OECD.

2.2 Entwicklung der IKT-Branche

2.2.1 Anfänge der IKT-Branche

Die Anfänge der IKT-Branche werden in der Büromaschinenindustrie und der Elektrotechnischen Industrie verortet (vgl. Boes/Baukrowitz 2002; Zerdick et al. 1999; Castells 2005). Das **European Communication Council (ECC)** unterscheidet drei technologische Paradigmenwechsel, die zur Abgrenzung der verschiedenen Marktphasen der IKT-Branche herangezogen werden (vgl. Zerdick et al. 1999; Abbildung 4).

Die System-zentrische Phase setzte 1964 ein, als IBM die ersten elektronischen Großrechner in den Markt einführte. In Deutschland begann die eigentliche Entwicklung der Computertechnologie gegen Ende der 60er Jahre, als die Lochkartentechnik zunehmend durch die Computertechnik abgelöst wurde. Im Laufe der späten 70er und zunehmend in den 80er Jahren wurden im Zuge der Entwicklung von Personalcomputern neue Hersteller am Markt aktiv, die eine alternative Infrastruktur zur Großrechnertechnologie etablierten und mit dem Endverbraucher als Privatkunden neue Marktsegmente erschlossen.

Abbildung 4: technologische Paradigmenwechsel

Technologische Paradigmenwechsel in der IT-Branche			
	System (1964-81)	PC (1981-94)	Netzwerk (1994 - ca. 2010)
Schlüssel-Technologie	Transistoren	Mikroprozessoren	Kommunikationsbandbreiten
Dominierende Gesetzmäßigkeiten	Grosch's Law	Moore's Law	Metcalfe's Law
Leistungsschwerpunkt der Angebote	Geschlossene Systeme	Standardisierte Produkte	Mehrwertdienste und Inhalte
Art der Netzwerke	Daten- und Rechenzentren	Interne Local Area Networks (LANs)	Internet (Global und lokal/regional)
Wertschöpfungsstruktur	Vertikale Integration	Horizontal	Einheitliche IT- und TK-Wertschöpfung

Grosch's Law: Die Rechenleistung von Computern verdoppelt sich im Quadrat seiner Kosten.

Moore's Law: Die Komplexität von Mikroprozessoren verdoppelt sich alle 18 Monate bei gleichbleibenden Kosten.

Metcalfe's Law: Der Wert eines Netzwerks steigt im Quadrat der Zahl seiner Nutzer.

Quelle: Zerdick et al. 1999

Die Entwicklung des ersten Mikroprozessors im Jahre 1971 bildete die technische Grundlage für den ersten Personalcomputer (ein Altair 8080 der Firma MITS), der 1974 auf den Markt kam. Den Beginn der **PC-zentrischen Phase** datieren die Forscher des ECC auf das Jahr 1981, in dem wiederum IBM seinen ersten PC auf den Markt brachte und damit die Initialzündung für den Markt der Personalcomputer bildete. Im Zuge der Entwicklung von PCs etablierten sich IBM (damaliger Marktführer bei Großrechnern), Intel (führender Hersteller von Mikroprozessoren) sowie Microsoft (führender Softwareanbieter im Bereich der Betriebssysteme) als marktführende Unternehmen, die in den 80er Jahren maßgeblich die PC- und Software-Technologie prägten. Die folgende Entwicklung der IKT-Branche ist geprägt durch die zentrale Rolle der Mikroprozessoren, durch einen Wechsel von geschlossenen zu offenen Computer-Systemen, durch eine Dominanz von

De-facto-Standards der führenden Hersteller („IBM-kompatibel“; „Wintelism“) und durch den Wandel von einer vertikalen zu einer horizontalen Industriestruktur (vgl. Zerdick et al. 1999: 106 ff.).

Anfang der 90er Jahre setzte sich die Client-Server-Technologie als Standard der Informationsarchitektur durch. Bei dieser Technologie wurden die Möglichkeiten der Informationsverarbeitung durch den PC über eine Vernetzung von verschiedenen Informationssystemen (z.B. Datenbanken, Intranet) kombiniert. Die **Netzwerk-zentrische Phase** basiert somit auf Netzwerken und damit verbundenen Technologien. Basis dieser offenen Netzarchitektur ist das Internet, das definiert werden kann als Summe aller Netzwerke und Computer, die über das Übertragungsprotokoll TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol)⁷ erreichbar sind. Die Datenübertragung im Internet funktioniert über paketvermittelte Verbindungen: jede Nachricht (Daten) wird in kleine Pakete mit eigener Adresse aufgeteilt, die unabhängig voneinander ihren Weg durchs Netz zum Empfänger finden. Beim Empfänger werden die einzelnen Pakete wieder zu einem Gesamtpaket zusammengesetzt.⁸

Grundlage des Internet bildete das in den 60er Jahren vom US-amerikanischen Verteidigungsministerium initiierte Arpanet. 1969 ging das Arpanet mit 4 Standorten in den USA online, 1971 bestand es schon aus 15 Knoten. 1984 folgte die Trennung des Netzes in einen militärischen (das sogenannte MILNET) und einen wissenschaftlichen Teil. Das Jahr 1990 markierte einen entscheidenden Wendepunkt: das Internet beinhaltete mittlerweile verschiedene Dienste wie E-Mail, ftp, Telnet und Gopher, und am CERN in Genf entwickelt Tim Barners Lee das WWW, das die Grundlage des heutigen Internet bildet und den Austausch von Informationen über eine grafische Benutzeroberfläche erlaubt. Das WWW ist ein interaktives Hyper-

⁷ Unter einem Protokoll versteht man Konventionen und Regeln über den Austausch von Informationen zwischen Kommunikationspartnern, um eine vollständige, fehlerfreie und effektive Datenübertragung zu gewährleisten. Die wichtigste Protokollfamilie ist TCP/IP als Quasi-Standard mit mehr als 100 Unterprotokollen.

⁸ Die Bezeichnung Modem bedeutet genau das: MOdulate DEModulate.

media-Informationssystem, das alle anderen Dienste des Internet mehr oder weniger integriert. Die drei Bausteine des WWW sind das http (Hyper Text Transfer Protokoll)⁹, die Sprache HTML (Hyper Text Markup Language) sowie der eigentliche Client oder Browser (zunächst Erwise, dann Mosaic, aus dem 1994 Netscape hervorgegangen ist).¹⁰ Nach neuesten Untersuchungen des Internet Systems Consortium (ISC) sind zur Zeit knapp 318 Millionen Hosts (Stand: Januar 2005) über das Internet vernetzt; 1993 waren es zum Vergleich nur 1,3 Millionen miteinander vernetzte Rechner.¹¹

2.2.2 New Economy

Das Paradigma der vernetzten offenen Informationsarchitektur führte bei den traditionellen Computerherstellern zunächst zu einem erheblichen wirtschaftlichen Einbruch, da diese sich nicht rechtzeitig auf die neue Entwicklung eingestellt hatten. So entwickelte IBM mit dem Konzept des „E-Business“ erst im November 1997 eine Strategie, die explizit auf Vernetzung und Nutzung der Potentiale des Internet zugeschnitten war.¹² Auch SAP als Marktführer für Business-Software trat erst im Frühjahr 1999 mit der webbasierten Anwendung „my-SAP“ auf dem weltweiten Markt für IuK-Technik auf.¹³ Andere Unternehmen wie Netscape, das 1995 mit seinem erfolgreichen Börsengang den Aufstieg der **New Economy** begründet hatte, oder auch Yahoo, bei dessen Börsengang im April 1996 die Aktien am ersten Tag auf das 154fache ihres Ausgabewertes schossen, bildeten den Kern der New Economy und hatten in Hoch-Zeiten der Internetökonomie eine vielfach höhere **Marktkapitalisierung** als traditionelle Unternehmen aus anderen Branchen.

⁹ Hypertext kann definiert werden als "text which is not constrained to be linear". Die Adressierung erfolgt über den sogenannten URL „Uniform Resource Locator“.

¹⁰ Microsoft führte erst 1995 mit dem Internet Explorer einen eigenen Browser ein.

¹¹ Zur methodischen und technischen Grundlage des Internet Domain Surveys siehe <http://www.isc.org/index.pl?/ops/ds/>

¹² siehe dazu: <http://answers.google.com/answers/threadview?id=253727>

¹³ <http://www.sap.info/index.php4?ACTION=noframe&url=http://www.sap.info/public/de/article.php4/Article-27343c91bb45bfe80/de>

Der Ursprung des Begriffs der New Economy ist nicht mehr eindeutig nachzuvollziehen. Einige Autoren verweisen auf eine Rede Alan Greenspans in der Mitte des Jahres 1996, in der er den Begriff der New Economy in Zusammenhang mit dem starken Wirtschaftswachstum in den USA gebracht hat (vgl. Scherrer 2001a; Bohmeyer 2003).

“The term entered the mainstream at the heels of a speech made by the U.S. Federal Reserve Board Chairman, Alan Greenspan, before the U.S. Congress in July 1996” (Scherrer 2001b)

Andere Autoren wie Kühl (2002, 2003) bemerken, dass der Begriff der New Economy eine lange Tradition hat und in wirtschaftlichen Wachstumsphasen verwendet wird, um neue ökonomische Paradigmen zu bezeichnen. In einer Inhaltsanalyse US-amerikanischer Printmedien für den Zeitraum 1980-2000 weist Madrick (2001) nach, dass der Begriff der New Economy schon seit Ende der 70er Jahre immer wieder verwendet wird, um auf wirtschaftliche Veränderungen hinzuweisen.¹⁴ Gleichwohl sei der Begriff in der Verwendung extrem unscharf und mehrdeutig, wie Madrick ausführt (2001: 3):

“The most surprising finding of this paper is that the phrase new economy was common since the 1970s. A search of all business print media found that there were nearly 775 references to a new economy between 1985 and 1994, but it was used in many different ways. For example, information technology, by which I mean methods dependent on computerization and computer chips, was often a component of the definition of a new economy even in the 1980s. But it was by no means always a component of such definitions. Indeed, the new economy was often called upon to describe bad times as well as good. Even by the mid-1990s, the new economy did not solely refer to information technology. Globalisation, deregulation, privatisation and faith in markets were also often included as components of the definition in these years.

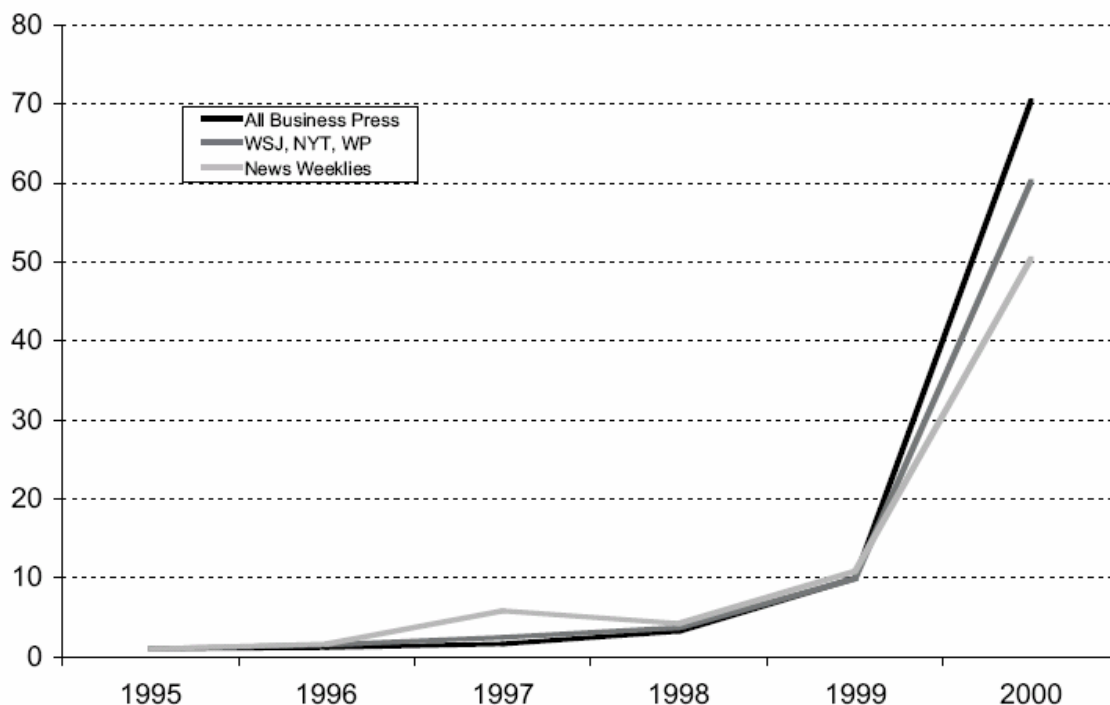
¹⁴ eine ähnliche Untersuchung in diskursanalytischer Perspektive für den Bereich der deutschsprachigen Magazine hat Axel Bohmeyer (2003) vorgelegt

More important, when the media referred to information technology as the source of a new economy they were typically unclear about what this meant. It was a fuzzy concept based more on faith in "technological advance" than explicit diagnosis of how it would work. Anecdotes were presented as evidence and analysis was cursory."

Abbildung 5 verdeutlicht den Verlauf und den sprunghaften Anstieg der Verwendung des Begriffs der „New Economy“ in us-amerikanischen Printmedien im Zeitraum 1995 bis 2000. Als eine mögliche Ursache des sprunghaften Anstiegs in der Begriffsverwendung ab Mitte 1999 sieht Madrick die positive wirtschaftliche Entwicklung der Jahre 1998/1999 in den USA, die für die meisten der untersuchten Printmedien angesichts von Produktivitätswachstum und sinkender Arbeitslosigkeit eine Rechtfertigung lieferte, von

Abbildung 5.: Karriere des Begriffs „New Economy“ in us-amerikanischen Medien

Figure 2. New Economy References Explode in 2000



Quelle: Madrick 2001

einer New Economy zu schreiben. Seiner Ansicht nach ist der Begriff der „New Economy“ daher auch eine soziale Metapher und ein Mythos:

„The new economy of the late 1990s was an invention of the media and Wall Street, not economic scholars. As The Economist wrote in 1999, the stunning American economic growth of the 1990s required a “very big idea” to explain it. The new economy was that big idea” (Madrack 2001: 1)

Als eine der Initialzündungen der amerikanischen Debatte um die New Economy gilt der programmatische Aufsatz „The Long Boom. A History of the Future“ von Peter Schwartz und Peter Leyden, der im Juli 1997 im amerikanischen Kult-Magazin „Wired“ veröffentlicht wurde. Die Autoren skizzieren hier essayhaft die zukünftige Entwicklung der globalen Wirtschaft und gehen davon aus, dass *„We’re facing 25 years of prosperity, freedom, and a better environment for the whole world. You got a problem with that?”* (Schwartz/Leyden 1997). Ihrer Ansicht nach werden technologische Revolutionen in den Bereichen PC, Telekommunikation, Biotechnologie, Nanotechnologie und Alternative Energien für ein umfassendes und lang anhaltendes Wirtschaftswachstum sorgen, ohne dabei die Umwelt zu zerstören. Wenn diese Entwicklungen im Zuge der Globalisierung durch eine Öffnung nationaler Ökonomien und die Integration aller Märkte auch politisch flankiert würden, dann würde dies der ganzen Welt Wohlstand und Wachstum bringen. Zwei Monate später wurde wiederum in Wired ein weiterer Artikel veröffentlicht, in dem Kevin Kelly – Chefredakteur von Wired – seine „New Rules for the New Economy“ formulierte, und zwar in Form von 12 Gesetzmäßigkeiten (vgl. Kelly 1997). Stefan Krempel (1998) bemerkt dazu: *„Der Artikel, der in Form eines Manifestos geschrieben ist, verursacht eine ähnlich starke Kontroverse wie der Boom-Artikel: Wirtschaftsmagazine greifen die Ideen auf, in Webmagazinen gibt es lange gesonderte Diskussionsforen. Wirtschaftswissenschaftler wie Paul Krugman oder Paul Romer mischen sich in die Diskussion ein“.*

Das Positiv-Szenario¹⁵ der Idee einer New Economy mit einem lang anhaltenden wirtschaftlichen Aufschwung führte zu einer breiten öffentlichen Debatte und einer kontroversen Diskussion über die tatsächlichen Wachstumspotentiale der New Economy. Die Diskussion führte zu einer Lagerbildung in der us-amerikanischen Ökonomie zwischen Befürwortern und Gegnern der Idee von der New Economy¹⁶:

*“The former are Prof. Paul Romer of Stanford University, Peter Schwartz, Chairman of the Global Business Network and Peter Leyden, an editor at Wired, Mortimer B. Zukerman, Chairman and editor-in-chief of U.S. News, and Jerry J. Jasinowski, President of the National Association of Manufacturers. Those who rejected the idea of a New Economy are Prof. Paul Krugman of MIT, Stephan S. Roach, Morgan Stanley, Margaret K. Burke and Michael A. Kouparitas, economists at the Federal Reserve Bank of Chicago, Thomas I. Palley, AFL-CIO, Edward F. McKelvey, Goldman Sachs and Prof. Robert J. Gordon, Northwestern University”.*¹⁷

Die Diskussion entzündete sich vor allem an zwei Punkten: zum einen wurde diskutiert, ob sich in der New Economy neue ökonomische Gesetzmäßigkeiten festmachen lassen, die die bisherigen ökonomischen Gesetze außer Kraft setzen, wie z.B. Kevin Kelly behauptet hatte. Der Report des European Communication Council (vgl. Zerdick et al. 1999) stützt die These, dass im Zuge der Entwicklung einer neuen technischen Infrastruktur die Internet-Ökonomie nicht nur zur Veränderung der bisherigen Vertriebs- und Handelsstrukturen führt, sondern sogar die Entstehung eines neuen ökonomischen Marktmodells mit neuen Spielregeln forciert, die insbesondere für Unternehmen aus dem Medien- und Kommunikationssektor gelten. Diese Ent-

¹⁵ Dieses sehr positive Positiv-Szenario wird von Schwartz/Leyden (1997) so begründet: „Why a positive scenario? During the global standoff of the Cold War, people clung to the original ideological visions of a pure form of communism or capitalism. A positive scenario too often amounted to little more than surviving nuclear war. Today, without the old visions, it's easy enough to see how the world might unravel into chaos. It's much more difficult to see how it could all weave together into something better. But without an expansive vision of the future, people tend to get short-sighted and mean-spirited, looking out only for themselves. A positive scenario can inspire us through what will inevitably be traumatic times ahead.”

¹⁶ Der Verlauf der Debatte um die „New Economy“ ist auf diversen Webseiten im Internet dokumentiert. Einen guten Startpunkt bieten die zwei folgenden Webseiten, die die Argumente der Befürworter und Gegner der New Economy-Debatte mit den entsprechenden Veröffentlichungen gut dokumentieren: http://www.swlearning.com/economics/policy_debates/new_economy.html; http://userpage.fu-berlin.de/~jentsch/ne_overview.html

¹⁷ <http://www.iteconomy.com/Summary/number/summary008.html>

wicklung beinhaltet einen radikalen Wandel in den Kostenstrukturen, Erlöstypen und Wertschöpfungsstrukturen der betroffenen Unternehmen, die durch direkte und indirekte Netzwerkeffekte verursacht werden und zu einem neuen Marktmodell führen (vgl. auch Mandel 1997; Shepard 1997; Atkinson/Court 1998; DeLong 1999; Cohen/DeLong/Zysman 2000; US. Department of Commerce 2000). Die zweite Diskussion bezieht sich die These des anhaltenden wirtschaftlichen Aufschwungs durch die New Economy. So formulierte Shepard (1997) die Erwartung eines langfristigen inflationsfreien und weltweiten Wirtschaftswachstums von 3-4%:

“Forget 2% real growth. We’re talking 3%, or even 4%. Forget double-digit inflation and the natural rate of unemployment. We’re talking stable prices. Forget hopelessness in the developing world. We’re talking about raising living standards in India and Brazil.”

Shepard bezog sich auf das starke Wirtschaftswachstum in den USA ab Mitte der 90er Jahre und machte dafür vor allem zwei Faktoren verantwortlich (vgl. Shepard 1997; Ehrke 2001): Erstens die Globalisierung der Wirtschaft und die Intensivierung des Wettbewerbs, die die Unternehmen unter stärkeren Wettbewerbsdruck setze und die Margen der Preisbildung einenge, und zweitens die IT-Revolution, die einen Produktivitätsschub auslöse und die Annahme einer niedrigen und konstanten Produktivitätszuwachsrate widerlege.

Die Gegner dieser These¹⁸ verweisen zum einen darauf, dass ökonomische Gesetzmäßigkeiten sich auch in der New Economy nicht ändern würden: *„Technology changes. Economic laws do not. If you are struggling to comprehend what the Internet means [...] you can learn a great deal from the advent of the telephone system a hundred years ago“* (Shapiro/Varian 1998: 1-2).¹⁹ Krugman (1997) argumentiert etwa, dass es sich bei der Entwicklung des Internets um einen normalen technischen Fortschritt handele.

¹⁸ vgl. hierzu Stiroh (2000)

¹⁹ vgl. auch die Webseite der Autoren zum Thema: <http://www.inforules.com/>

Fraglich sei daher, ob das Internet mehr verändere als andere technologische Entwicklungen, wie sie in den USA seit den 50er Jahren zu beobachten seien. Das Phänomen der New Economy ist für ihn dann auch keine neue Entwicklung, sondern vielmehr eine Fortschreibung des bekannten Tertiarisierungstrends. Auch andere Autoren wie Blinder (1997; 2000), Gordon (2000) oder Stiroh (2000; 2002) kommen zu dem Ergebnis, dass es verfrüht sei, von neuen ökonomischen Gesetzmäßigkeiten zu reden:

“Despite all of the fanfare and discussion, it appears too early to tell if the U.S. economy is really “new” in the way that new economy proponents believe. Conventional economics can explain much of what has happened in recent years and it is not certain that the new economy explanations are the correct ones. For example, falling unemployment and inflation might be due to a structural change in the economy as the new economy suggests, but it could also be due to a series of favorable supply shocks. More data and further empirical work are needed to be sure. Similarly, evidence for faster trend productivity growth, a central feature of the new economy, remains inconclusive. This is not to say globalization and computerization are not important trends – they are – but they may not be large enough to really change the U.S. economy. It is also not obvious that these trends are new in a deeper sense. The U.S. economy in the 1990s is very different than it was in the 1950s, but the 1950s were different from the early 1900s, and so on. While the computer is obviously a post-war phenomenon, old economic rules still seem to apply and the economy has always evolved as new technology develops and leading sectors fluctuate”.
(Stiroh 2000: 1-2)

Zudem führen sie an, dass es trotz erheblicher Investitionen in IuK-Technologien nicht zu den erwarteten Produktivitätsfortschritten gekommen sei. Diese Beobachtung wird in der Wirtschaftswissenschaft auch als „Produktivitätsparadoxon der Informationstechnologie“²⁰ bezeichnet und beschreibt „das Phänomen, dass trotz steigender Investitionen in die infor-

²⁰ Die Formulierung des Produktivitätsparadoxon zurück geht auf den Nobelpreisträger Robert Merton Solow, der 1987 formulierte: „You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics“

mationstechnische Ausstattung und exponentiell wachsender Rechnerleistung es nicht analog zu einer steigenden Produktivität, verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und damit erhöhten Rentabilität oder zu einem Nutzenzuwachs bei den Anwendern gekommen ist“ (Piller 1998: 1). In zahlreichen Studien wurden Erklärungen für das Missverhältnis zwischen IT-Investitionen und Produktivitätswirkungen vorgelegt (vgl. zur Übersicht Klein 2005²¹; Cigan 2002; Nordhaus 2001; Scherrer 2001b; Brödner 2002). Am einflussreichsten sind die Untersuchungen von Erik Brynjolfsson²², der festgestellt hat, dass es nicht die reinen IT-Investitionen sind, die zu einem Produktivitätswachstum in Unternehmen führen, sondern vielmehr die organisatorische und institutionelle Einbettung des IT-Bereichs eine entscheidende Rolle spielt:

“It's clear that new technologies and organizational structures require more flexibility and autonomy than in traditional employee roles where the production process is fixed and less discretion is needed. The productive companies in our sample were adjusting to these changing requirements. All these changes and variables point to the fact that companies don't simply plug in computers or telecommunications equipment and achieve productivity gains. Instead, they go through a process of organizational redesign. Our statistical analysis found that IT is embedded in a "cluster" of related innovations, notably organizational changes outside the IT department” (Brynjolfsson 2003)²³.

Dieses Cluster wird von ihm auch als digitale Organisation bezeichnet und umfasst einen hohen Automatisierungsgrad von Routineaufgaben, hochqualifizierte Mitarbeiter, überwiegend dezentralisierte Entscheidungsprozesse, einen effizienten vertikalen und horizontalen Informationsfluss, starke Leistungsanreize sowie die starke Betonung von Mitarbeitertraining und -auswahl.

²¹ http://iset.uibk.ac.at/aktuelles/ProdParadox_paper.pdf

²² <http://ebusiness.mit.edu/erik/>

²³ http://ebusiness.mit.edu/erik/Optimize/pr_roi.html

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der wirtschaftswissenschaftlichen Debatte weitgehend ein Konsens darüber besteht, dass es durch die erhöhten Investitionen in IuK-Technologien zu einem gesamtwirtschaftlichen Produktivitätswachstum und zu einem Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Rate des technologischen Fortschritts gekommen ist. Dennoch bestehen weiterhin Messprobleme, die auf das Fehlen einheitlicher Indikatoren und Kriterien für die New Economy zurückzuführen sind.²⁴ Einigkeit besteht aber auch darüber, dass die New Economy nicht zu einem grundlegenden Wandel der Wirtschaft und zu veränderten ökonomischen Gesetzmäßigkeiten geführt hat, wie ihre Protagonisten zu Beginn des Booms vorhergesagt hatten: *„So far, however, the more extreme new economy ideas remain largely untested and unconfirmed and appear to be more rhetoric than reality“* (Stiroh 2002: 15). Dass die New Economy dennoch so wirkungsmächtig wurde, verdankt sie ihrer Funktion als sozialem Mythos (vgl. Deutschmann 2002: 80 ff.), der im Sinne einer self-fulfilling-prophecy die Idee bzw. Ideologie für die rasante technologische Entwicklung geliefert hat und damit handlungsprägend für viele Unternehmen der IKT-Branche wurde und später zu einer Konvergenz von Old und New Economy in Richtung einer „One Economy“ führte (vgl. Bain & Company 2000). Die folgende Abbildung verdeutlicht in zusammenfassender, aber stilisierter Form die Gegenüberstellung zwischen Old und New Economy (vgl. Abbildung 6)

²⁴ Versuche, Indikatoren für die New Economy zu ermitteln, finden sich u.a. bei Otterbein 2001; Atkinson/Court 1998; OECD 2001

Abbildung 6: Gegenüberstellung Old und New Economy

Merkmal	Alte Ökonomie	New Economy
Allgemeine Charakteristiken		
Märkte	stabil	dynamisch
Wettbewerb	national	global
Organisation	hierarchisch-bürokratisch	vernetzt
Kapitalmarktbedeutung	eher gering	hoch
Industrie		
zentraler Wachstumsfaktor	Kapital/Arbeit	Innovation/Wissen
Organisation der Produktion	Massenproduktion	flexible Produktion
Marktabgrenzung	regional	überregional
Stellenwert von FuE	eher gering	hoch
Relation zu Wettbewerbern	abgrenzend	kooperativ
Arbeitnehmer		
Arbeitsverhältnis	langfristig, stabil	hohe Job-Turnover Raten
Fähigkeiten der Arbeitnehmer	berufsspezifische Kenntnisse	breite Kenntnisse
Ausbildung	spezieller Ausbildungsabschluss oder Studium	lebenslanges Lernen
Entlohnung der Arbeitnehmer	Tarifverträge	individuelle Vereinbarungen, häufig „stock options“
Arbeitsbeziehungen Arbeitnehmer – Management	hierarchisch; starre Mitbestimmungsregelungen (Betriebsverfassungsgesetz)	kooperativ; flexible, informelle Strukturen

Quelle: Fabel/Miehe-Nordmeyer/Wahrenburg 2000

Der Hype um die New Economy war nicht nur auf die USA beschränkt, sondern entwickelte sich zu einem weltweiten Phänomen. In Deutschland wurde bereits am 10. März 1997 nach dem Vorbild der amerikanischen Technologie-Börse NASDAQ²⁵ mit dem „Neuen Markt“ eine Börse für innovative technologiebasierte Unternehmen aus dem Bereich der New Economy gegründet. Die Idee dabei war, Unternehmen, insbesondere "start-ups", die nicht die Voraussetzungen für eine Notierung am traditionellen Deutschen Aktienmarkt mitbrachten, durch eine Börsennotierung am Neuen Markt den Zugang zu Eigenkapital durch Aktienaussgabe zu ermöglichen.

²⁵ Die NASDAQ wurde bereits im Jahr 1971 gegründet und war die erste Börse, die anstelle des Parketthandels von Anfang an auf Computerhandel basierte.

Die Entwicklung des NEMAX (Index aller am Neuen Markt notierten Unternehmen) übertraf bis zum März 2000 alle Erwartungen: in dieser Zeit legte der NEMAX All-Share um 1550 Prozent zu. Auch das Wachstum der NASDAQ war in der Boom-Phase der New Economy beträchtlich: Zwischen 1997 und 2000 gingen 1.649 Unternehmen mit einem Gesamtemissionswert von 316,5 Milliarden US-Dollar an die NASDAQ. Am 10. März erreichten sowohl der amerikanische NASDAQ Index und der deutsche NEMAX 50 zeitgleich ihr Allzeit-Hoch. Am NEMAX waren zu dieser Zeit 229 Unternehmen mit einer Marktkapitalisierung von insgesamt 234,25 Milliarden Euro notiert.

Die Marktkapitalisierung des NASDAQ Composite betrug Ende Juli 2001 4.393,8 Mrd. €. Davon entfielen 2.037,7 Mrd. € auf den Bluechip-Index NASDAQ 100, das entspricht einer Quote von 46,4 %. Zum gleichen Zeitpunkt betrug die Kapitalisierung des NEMAX All Share 64,2 Mrd. €, davon entfielen 37,9 Mrd. € auf den NEMAX 50, was einem Anteil von 59,1 % entspricht (vgl. Deutsche Börse AG 2001: 26).

Abbildung 7: Vergleich von NASDAQ und NEMAX

	Neuer Markt	Nasdaq Composite		Mio.	Neuer Markt (€)	Nasdaq Composite (\$)
1998	55,2%	22,5%	1998	8254	479880	
1999	40,8%	26,9%	1999	21608	912624	
2000	32,2%	33,5%	2000	55968	1705449	
2001 (Juli)	22,6%	34,3%	2001 (Juli)	19220	1111514	

	Nasdaq Composite		NEMAX All Share
SOFTWARE	17,8%	INTERNET	19,6%
SEMICONDUCTORS	11,4%	BANKS	13,5%
TELECOM FIXED LINE	10,3%	PHARMACEUTICALS	10,1%
TELECOM EQUIPMENT	8,5%	SOFTWARE	9,4%
PHARMACEUTICALS	6,6%	ELECTRONIC EQUIPMENT	6,1%
TELECOM WIRELESS	5,6%	COMPUTER SERVICES	5,8%
BANKS	5,4%	BUSINESS SUPPORT	4,7%
COMPUTER HARDWARE	4,4%	SEMICONDUCTORS	3,4%
COMPUTER SERVICES	2,5%	RETAILERS, MULTI DEPT	3,0%
ELECTRONIC EQUIPMENT	2,2%	BROADCASTING	2,9%
BUSINESS SUPPORT	1,9%	ASSET MANAGERS	2,6%
CABLE + SATELLITE	1,8%	OTHER HEALTH CARE	2,1%
INTERNET	1,3%	ELECTRICAL EQUIPMENT	2,0%
MED EQUIP + SUPPLIES	1,2%	TELECOM WIRELESS	1,6%
Others	19,1%	Others	13,1%

Quelle: Deutsche Börse AG 2001

Die absoluten Börsenumsätze erreichten an beiden Börsen im Jahr 2000 ihren Höhepunkt. Bei der Betrachtung der relativen Börsenumsätze wird aber deutlich, dass sie am Neuen Markt seit 1998 rückläufig sind, während sie am NASDAQ im Zeitraum 1998 bis 2001 leicht anstiegen (vgl. Abbildung 7). Bei der Betrachtung der Sektorgewichtung beider Börsen fällt auf, dass der NEMAX im Vergleich zur NASDAQ stark Internet-lastig ist. Ein deutliches Übergewicht gibt es auch in den Sektoren Banken, Pharma, Electronic Equipment und Computer Services, während Software, Semiconductors, Telekommunikation (Festnetze, Ausrüstung, Leitungen) und Computer-Hardware unterrepräsentiert sind. Der Vergleich verdeutlicht, dass die NASDAQ breiter ausgerichtet ist und deshalb gegen Krisenentwicklungen in einzelnen Wirtschaftssektoren wie der New Economy resistenter ist als der NEMAX.

2.2.3 Die Krise der New Economy

Mitte bis Ende des Jahres 2000 setzten die ersten Krisensymptome²⁶ der New Economy ein: mit drastischen Kurseinbrüchen an den Aktienmärkten (vgl. Abbildung 8), einem rapide einsetzenden Dot.com-Sterben²⁷ und Bilanzfälschungsskandalen in großen IT- und Telekommunikationsunternehmen schlug der New-Economy-Hype ins genaue Gegenteil um. Daraus resultierende Vertrauensverluste bei privaten und institutionellen Anlegern sowie die negative gesamtwirtschaftliche Entwicklung führten dazu, dass große Teile der Informationswirtschaft mit in den Sog gerissen wurden.

²⁶ Siehe www.krisennavigator.de, ein Start-up aus dem Kieler Institut für Betriebswirtschaftslehre, das Krisenmanagement für IT-Unternehmen anbietet.

²⁷ Die Webseite www.dotcomtod.de bietet eine gute Dokumentation von schon gescheiterten oder gerade in der Krise befindlichen IT-Firmen in Deutschland.

Abbildung 8:
Kursverlauf des Neuen Marktes



Auslöser der Krise der New Economy war die Insolvenz von Boo.com, einem schwedischen Start-Up, das Bekleidung über das Internet verkaufen wollte. Die Geschäftsidee war dabei an Amazon angelehnt:

„Inspiriert vom Erfolg und dem Businessmodell von Amazon.com wollte man Sportswear und Designermode per Internet vertreiben. Kleidung, Sportschuhe, modisches Zubehör – alles, was in den internationalen Mode- und Lifestylemagazinen als letzter Schrei gefeiert wurde, sollte nicht mehr nur in den Boutiquen und Einkaufstempeln der großen Städte gekauft,

sondern in Hinkunft über Internet, sprich: Boo.com an jedem beliebigen Punkt der Erde bestellt werden können. Mehr noch: Boo.com versprach eine revolutionär neue Form des Online-Shoppings: Per Mausklick konnten die angebotenen Kleidungsstücke an virtuellen 3D-Mannequins anprobiert und ihre Passform von allen Seiten begutachtet werden. Als besondere Attraktion wurde ein weiblicher Avatar mit dem Namen Miss Boo kreiert, der die Besucher der Website bei Einkaufen und Anprobieren begleitete. Wie Amazon wollte auch Boo.com mit einem exzellenten Kundenservice überzeugen: Das Unternehmen versprach alle online bestellten Artikel innerhalb von nur fünf Tagen an jeden beliebigen Punkt der Erde zu liefern. Und das ohne Versandkosten und bei vollem Umtauschrecht“²⁸

Innerhalb eines Jahres verbrannte Boo.com mehr als 120 Mio. Dollar an Risikokapital, und der Starttermin für die Webseite und der daran gekoppelte Börsengang wurden immer wieder hinausgezögert. Im November 1999 ging die Webseite online, hatte allerdings mit gravierenden technischen Problemen zu kämpfen. Am 17. Mai 2000 ging Boo.com dann schließlich Pleite,

²⁸ http://matrix.orf.at/bkframe/011118_2.htm

und der bis dahin spektakulärste New-Economy-Crash war einer der Auslöser für den Vertrauensverlust von institutionellen und privaten Anlegern in das Geschäftsmodell der New Economy.

Bei der Frage nach den Ursachen des Dotcom-Crashes lassen sich verschiedene Positionen unterscheiden (vgl. Welsch 2003): Die erste Position geht davon aus, dass es sich bei der Krise der New Economy um eine Reinigungskrise der noch jungen Branche handelt. Danach wird der Einbruch der New Economy darauf zurückgeführt, dass ein gewisses Reifestadium der Innovationswelle, die sich auf Halbleiter, Glasfaser, Netzwerke und Software stützte, erreicht sei. Mit der fortschreitenden Ausschöpfung der Potentiale dieser Technologien verringerten sich die Profitchancen der Unternehmen, was mehr oder weniger unweigerlich zu einer Bereinigung des Marktes führen würde. Axel Zerdick, einer der profiliertesten deutschen Internet-Forscher, bringt diese Position auf den Punkt: *„I do not believe that the New Economy broke down. There are certainly things that did break-down, which is good! But all serious factors indicating a forward motion prove that the New Economy is consolidated“*.²⁹

Eine zweite Position macht externe Einflüsse für den Crash der Internet-Ökonomie verantwortlich (vgl. Sachverständigenrat 2002; Welsch 2003). Im Gutachten des Sachverständigenrates³⁰ wird angeführt, dass der Niedergang der New Economy vor allem auf den konjunkturellen Abschwung der us-amerikanischen Wirtschaft zurückgeht. Besonders hervorgehoben werden dabei der Einbruch an den Aktienmärkten, die Terroranschläge vom 11. September 2001 sowie der Rückgang von Investitionen in IT-Ausrüstung und Software durch enttäuschte, weil überhitzte Erwartungen an die „Neue Ökonomie“.

Eine dritte Position macht zusätzlich dazu auf die endogenen Schwächen der New Economy aufmerksam. Nach Erkenntnissen der Kieler Krisenfor-

²⁹ http://neweconomy.e-learning.fu-berlin.de/english/NECO_Part.pdf

³⁰ siehe im Gutachten des Sachverständigenrates (2002) vor allem die Ziffern 44 und 47 sowie 56-59

scher³¹ lassen sich drei Hauptursachen für Krisen in New-Economy-Unternehmen identifizieren: erstens strukturelle Ursachen, die vor allem in der Unternehmensorganisation zu suchen sind, zweitens operative Krisenursachen, die durch den Fachkräftemangel ausgelöst werden, und drittens strategische Misserfolgsursachen, die in einer überhasteten Expansion der Unternehmen begründet liegen. Und auch Welsch identifiziert drei wesentliche Ursachenbündel: erstens noch nicht ausgeschöpfte technologische Potentiale, zweitens durch Fachkräftemangel verursachte Defizite bei den qualifikatorischen Potentialen, und drittens erhebliche Schwächen bei den wirtschaftlichen Potentialen, die vor allem in übersteigerten Erwartungen, Defiziten an betriebswirtschaftlichem Know-how und fehlenden Managementqualifikationen sowie an der fehlenden Kontrolle durch die Anlegerseite begründet liegen (Welsch 2003: 380).

Vom Crash der New Economy wurde die ganze IT-Wirtschaft nachhaltig erfasst: Der Branchenverband BITKOM (Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e.V.) prognostizierte für das Jahr 2002 erstmalig einen schrumpfenden Gesamtmarkt für Informationstechnik und Telekommunikation um minus 1,3% auf 136 Mrd. € (vgl. Abbildung 9). Ab diesem Jahr schrieben laut BITKOM fast alle Segmente mit Ausnahme der Telekommunikations- und der Internetdienste rote Zahlen, und selbst die Wachstumsträger des letzten Jahrzehnts, die Bereiche Software und IT-Services, haben ihre Zugkraft verloren.

³¹ siehe www.krisennavigator.de

Abbildung 9: Marktvolumen und Wachstumsraten im deutschen ITK-Markt

ITK-Markt Deutschland	Marktvolumen (In Mrd. Euro)					Wachstumsraten			
	2001	2002	2003	2004	2005	02/01	03/02	04/03	05/04
Summe ITK	131,4	127,9	128,3	131,4	136,4	-2,6%	0,3%	2,5%	3,7%
Summe Informationstechnik¹	70,1	66,1	64,7	65,7	68,1	-5,7%	-2,1%	1,5%	3,7%
Summe Telekommunikation²	61,2	61,8	63,6	65,8	68,3	0,9%	3,0%	3,5%	3,8%
Summe ITK Hardware u. Systeme³	40,5	35,5	33,9	34,0	34,7	-12,5%	-4,4%	0,1%	2,2%
Computer Hardware	20,2	17,6	16,6	16,5	16,8	-12,9%	-5,8%	-0,5%	2,0%
TK-Endgeräte	5,9	5,3	5,6	5,4	5,3	-9,7%	6,2%	-4,6%	-2,0%
Bürotechnik	2,9	2,9	3,0	3,1	3,2	0,6%	2,5%	4,0%	3,4%
Datenkommunikations- u. Netzinfrastruktur	11,5	9,6	8,7	8,9	9,3	-16,5%	-9,7%	3,0%	4,7%
Software	15,2	15,1	14,9	15,2	16,0	-0,8%	-1,5%	2,5%	5,0%
IT-Services	27,2	26,3	26,1	26,5	27,6	-3,1%	-0,7%	1,7%	3,9%
Telekommunikationsdienste⁴	48,5	51,0	53,4	55,7	58,1	5,3%	4,7%	4,3%	4,3%

¹ Computer Hardware, Bürotechnik, Datenkommunikationshardware, Software, IT-Services

² TK-Endgeräte, Netzinfrastruktur, Telekommunikationsdienste

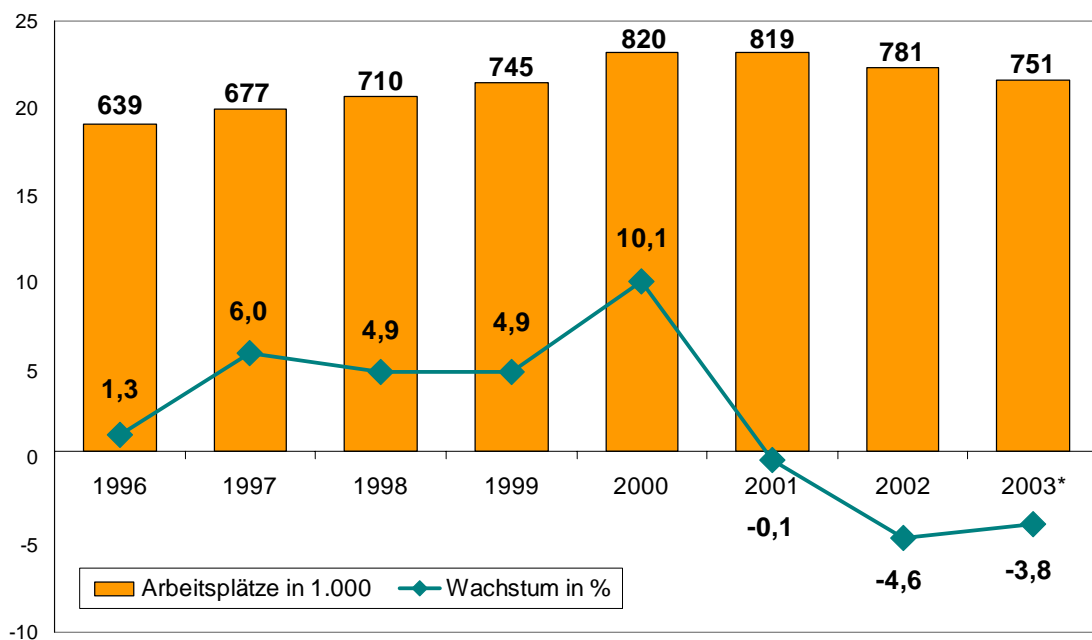
³ Computer Hardware, TK-Endgeräte, Bürotechnik, Datenkommunikations- u. Netzinfrastruktur

⁴ ohne Carrier-to-Carrier Geschäft

Quelle: BITKOM (Frühjahr 2004)

Die Krise der Informationswirtschaft führte dazu, dass im Jahr 2001 auch die Zahl der Beschäftigten in der Informationstechnik- und Telekommunikationsbranche (ITK) erstmals seit Anfang der 90er Jahre stagnierte bzw. leicht rückläufig war, um dann im Jahr 2002 eine deutliche Abnahme zu verzeichnen (um 4,6%, vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Beschäftigungsvolumen und -entwicklung in der ITK-Branche



Quelle: BITKOM 2004a

Eine etwas differenziertere Betrachtung der Arbeitsmarktsituation für IT-Fachkräfte verdeutlicht, dass die rückläufige Beschäftigungsentwicklung nicht alle IT-Beschäftigten in gleichem Maße trifft. Zunächst sind nicht alle Branchensegmente in gleichem Umfang von den Arbeitsplatzverlusten betroffen: Während im Hardware- sowie im Telekommunikationsbereich Personal freigesetzt wurde, verzeichnete der Bereich Software und IT-Dienstleistungen noch deutliche Zuwachsraten, die sich schließlich 2001 aber auch stark abschwächten (vgl. Abbildung 11). Nach den Einbrüchen im ITK-Markt und den damit einhergehenden Arbeitsplatzverlusten befindet sich die IKT-Branche zur Zeit in einem Konsolidierungsprozess: „Die Minus- und Stillstandsjahre sind vorbei, und das Wachstum gewinnt spürbar an Substanz“, so die Aussage von BITKOM-Präsident Berchtold auf der CEBIT 2004 (vgl. BITKOM 2004b).

Abbildung 11: Erwerbstätige in der ITK-Branche 2000 bis 2005

Erwerbstätige in der ITK-Branche 2000 bis 2005											
	2000	2001	2002	2003	2004*	2005*	01/00	02/01	03/02	04/03*	05/04*
Summe ITK	820.000	819.000	781.000	753.000	746.000	756.000	-0,10%	-4,60%	-3,60%	-0,90%	1,30%
Informationstechnik	490.000	492.000	474.000	459.000	457.000	468.000	0%	-4%	-3%	0%	2,40%
Herstellung von Büromaschinen u. DV-Geräten	108.000	104.000	99.000	94.000	93.000	92.000	-4%	-5%	-5%	-1%	-1,10%
Software und IT-Dienstleistungen	382.000	388.000	375.000	365.000	364.000	376.000	2%	-3%	-3%	0%	3,30%
Telekommunikation	330.000	327.000	307.000	294.000	289.000	288.000	-1%	-6%	-4%	-2%	-0,30%
Herstellung von nachrichtentechn. Geräten u. Einrichtungen	83.000	80.000	72.000	68.000	67.000	66.000	-4%	-10%	-6%	-1%	-1,50%
Telekommunikationsdienste	247.000	247.000	235.000	226.000	222.000	222.000	0%	-5%	-4%	-2%	0,00%

* geschätzt

Quelle: BITKOM 2005

2.2.4 Struktur und Entwicklung der IT-Wirtschaft nach dem Hype

Bisher lagen keinerlei zuverlässige Daten über die Größe der IT-Wirtschaft in Deutschland vor. Die meisten Studien bezogen sich auf die Angaben von BITKOM, die wiederum ihre Daten auf Basis einer jährlichen Umfrage bei ihren Mitgliedsunternehmen gewinnen. Bisherige Schätzungen gingen davon aus, dass in der Bundesrepublik zwischen 30.000 und 50.000 IT-Unternehmen angesiedelt seien; über eine genaue Branchen- oder Unternehmensstruktur war bisher wenig bekannt:

„Es existieren mindestens 43.000 Betriebe der IKT-Branche in Deutschland. Die Zahlen sind aus der Umsatzsteuerstatistik 1998 entnommen (Klassifikation 71.33 bis 72.6), eine anderweitige amtliche statistische Erfassung steht nicht zur Verfügung. Unternehmen mit weniger als 32.500 DM Jahresumsatz sind dabei nicht erfasst. Nach Auskunft der IT-Verbände hat die überwiegende Anzahl der IT-Unternehmen weniger als 10 Mitarbeiter, eine statistische Erfassung gibt es hierzu aber nicht“ (Drucksache 14/4191, Deutscher Bundestag).

Die umfassende Studie des Statistischen Bundesamtes über „IKT in Deutschland“ (Statistisches Bundesamt 2004) liefert nun erstmalig eine auf der offiziellen Statistik beruhende Analyse der makroökonomischen Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien und der Struktur der IT-Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Die folgende Darstellung zur Entwicklung und Struktur der IT-Wirtschaft bezieht sich somit ausschließlich auf diese Studie und bezieht andere Daten, etwa vom Branchenverband BITKOM oder vom Monitoring Informationswirtschaft, an dieser Stelle nicht mit ein.

Das gesamte Güteraufkommen aus Erzeugnissen und Dienstleistungen der Informations- und Kommunikationstechnologien belief sich im Jahr 2000 auf 273,8 Mrd. Euro, das entsprach rund 5% der gesamten inländischen Produktion. Im Zeitraum von 1995 bis 2000 haben sich die IKT-Investitionen um 58,4% erhöht, während die gesamten Investitionen lediglich um 8,8% ge-

stiegen sind. Der Beitrag der IKT-Güter zum Bruttoinlandsprodukt lag im Jahr 2000 bei 3,6%.

Im IKT-Bereich waren im Jahr 2001 rund 94.000 Unternehmen tätig, das entspricht 3,2% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in der Bundesrepublik (vgl. Abbildung 12). Diese Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz von 7% der Jahresumsätze aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, was darauf verweist, dass die IKT-Unternehmen im Verhältnis besonders umsatzstark sind.

Abbildung 12: Unternehmen des IKT-Bereichs

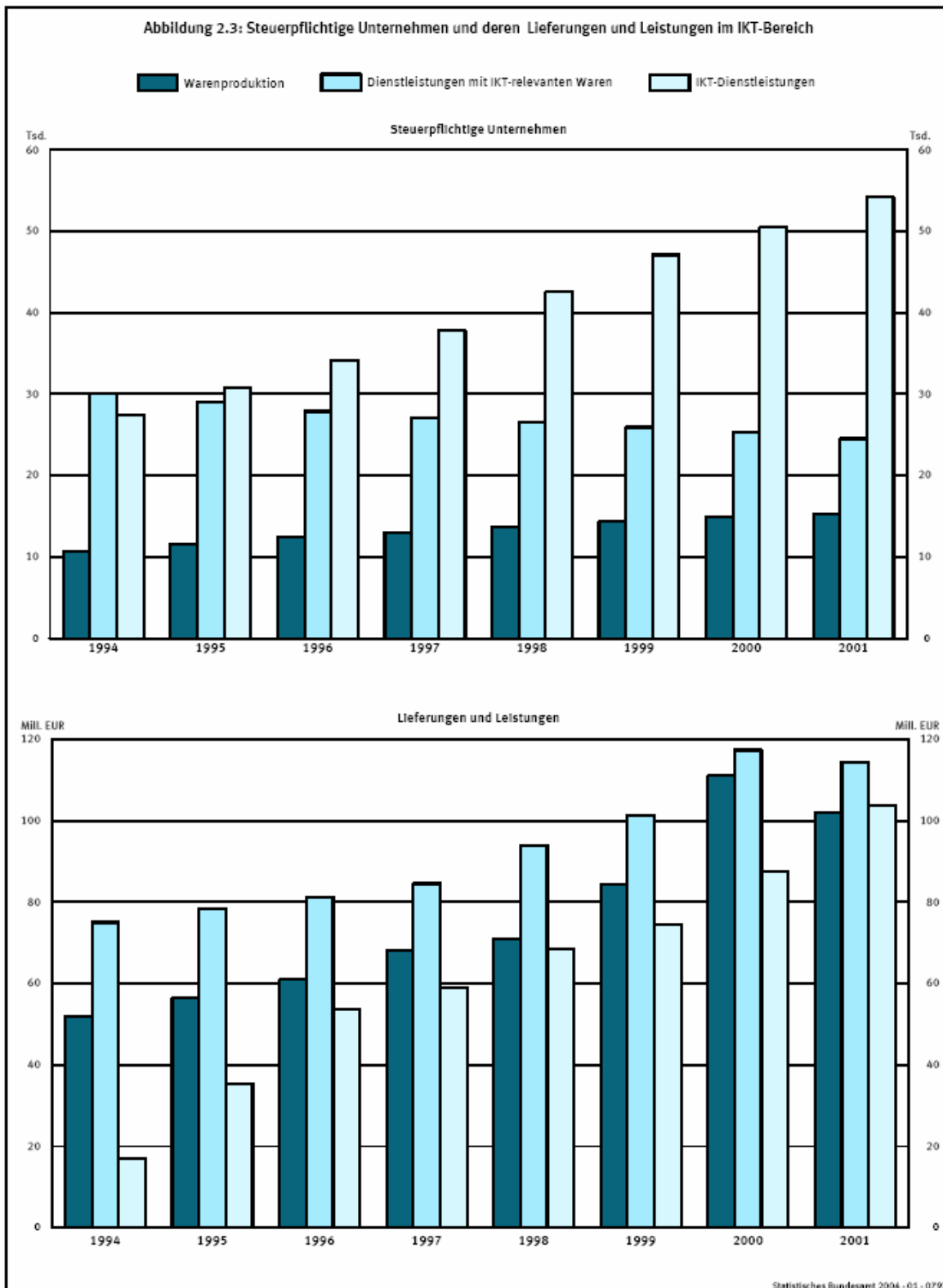
Tabelle 2.6: Steuerpflichtige Unternehmen¹⁾ des IKT-Bereichs nach Wirtschaftsbereichen, 1994 - 2001 *)

Wirtschaftsbereich ²⁾	Anzahl										Veränderung 2001 zu 1994 in %	
	1994	1995 ²⁾	1996	1997	1998	1999	2000	2001				
Herstellung von ...												
24.65 - unbespielten Ton-, Bild- und Datenträgern ...	35	75	114	128	122	139	157	191	191	445,7		
30.01 - Büromaschinen	310	309	307	294	302	307	314	318	318	2,6		
30.02 - DV-Geräten und -Einrichtungen	2 357	2 868	3 378	3 691	4 007	4 343	4 539	4 678	4 678	98,5		
31..30 - isolierten Elektrokabeln, -leitungen und -drähten	606	604	601	594	617	619	643	649	649	7,1		
32.10 - elektronischen Bauelementen	1 593	1 816	2 039	2 201	2 341	2 449	2 549	2 597	2 597	63,0		
32.20 - nachrichtentechnischen Geräten und Einrichtungen	1 691	1 651	1 610	1 614	1 687	1 769	1 896	1 920	1 920	13,5		
32.30 - Rundfunk-, Fernseh-, phono- und videotechnischen Geräten	778	777	776	791	788	810	860	886	886	13,9		
33.20 - Mess-, Kontroll-, Navigations- u.ä. Instrumenten und Vorrichtungen	2 946	3 016	3 086	3 102	3 200	3 214	3 237	3 283	3 283	11,4		
33.30 - industriellen Prozesssteuerungsanlagen	356	433	509	570	640	682	718	727	727	104,2		
Warenproduktion	10 672	11 549	12 420	12 985	13 704	14 332	14 913	15 249	15 249	42,9		
51.43 GH mit elektrischen Haushalts-, Rundfunk- und Fernsehgeräten	7 732	7 355	6 978	6 697	6 506	6 257	5 996	5 759	5 759	- 25,5		
51.64 GH mit Büromaschinen und -einrichtungen ...	5 570	5 298	5 026	4 819	4 737	4 623	4 526	4 411	4 411	- 20,8		
52.45.2 EH mit Rundfunk-, Fernseh-, phono- technischen Geräten und Zubehör geräten	12 849	12 424	11 998	11 692	11 489	11 214	10 985	10 628	10 628	- 17,3		
52.72 Reparatur von elektrischen Haushalts- geräten	3 096	3 101	3 106	3 042	2 981	2 982	2 946	2 875	2 875	- 7,1		
71.33 Vermietung von Büromaschinen, DV-Geräten und -Einrichtungen	751	762	772	812	826	857	875	862	862	14,8		
Dienstleistungen mit IKT-relevanten Waren	29 998	28 940	27 880	27 062	26 539	25 933	25 328	24 535	24 535	- 18,2		
64.2 Fernmeldedienste	71	133	194	279	369	551	753	920	920	1 195,8		
72.1 Hardwareberatung	1 136	1 907	2 678	3 474	4 168	4 601	4 835	5 076	5 076	346,8		
72.2 Softwarehäuser	5 357	8 009	10 661	13 101	16 298	19 353	21 482	23 965	23 965	347,4		
72.3 Datenverarbeitungsdienste	19 855	18 767	17 679	17 231	17 182	17 154	17 015	17 009	17 009	- 14,3		
72.4 Datenbanken	27	48	69	95	127	177	215	269	269	896,3		
72.5 Instandhaltung und Reparatur von Büro- maschinen, DV-Geräten und -Ein- richtungen	225	469	712	894	1 053	1 154	1 251	1 369	1 369	508,4		
72.6 Sonstige mit der DV verbundene Tätigkeiten ..	713	1 414	2 115	2 700	3 347	4 105	4 932	5 583	5 583	683,0		
IKT-Dienstleistungen	27 384	30 747	34 108	37 774	42 544	47 095	50 483	54 191	54 191	97,9		
IKT-Bereich insgesamt	68 054	71 236	74 408	77 821	82 787	87 360	90 724	93 975	93 975	38,1		
Alle Wirtschaftsbereiche	2 668 856	2 715 891	2 762 925	2 797 759	2 859 983	2 886 268	2 909 150	2 920 983	2 920 983	9,4		

*) Ergebnis der Umsatzsteuerstatistik. - 1) Mit mehr als 1 6617 Euro Jahresumsatz. - 2) Geschätzt. - 3) Unterteilungen entsprechen der Klassifikation der Wirtschaftszweige. Ausgabe 1993 (WZ 93).

Bei einer Differenzierung nach den drei Wirtschaftszweig-Aggregaten fällt auf, dass sich die Anzahl der Unternehmen aus dem Bereich der „IKT-Dienstleistungen“ im Zeitraum 1994 bis 2001 von damals 30.000 auf ca. 54.000 fast verdoppelt hat, während sie im Bereich der „Dienstleistungen mit IKT-relevanten Waren“ um 18% auf knapp 25.000 Unternehmen zurückgegangen ist. Konstant geblieben ist der relative Anteil der Unternehmen aus dem Bereich „Warenproduktion“ mit ca. 16%. Bei der Betrachtung der Umsätze nach Wirtschaftszweigen zeigt sich zunächst, dass in allen drei Wirtschaftszweig-Aggregaten die Umsätze im Zeitraum 1994-2001 deutlich anstiegen. Auffällig ist, dass sich der Bereich der „IKT-Dienstleistungen“ gemessen am Umsatz in diesem Zeitraum versechsfacht hat. Im Jahr 2001 verteilte sich der Umsatz auf alle drei Wirtschaftsbereiche in etwa gleich. Beachtet man dabei die Verteilung der IT-Unternehmen in den Wirtschaftszweigen, so fällt auf, dass die Unternehmen im Dienstleistungsbereich wesentlich schwächer im Umsatz sind als die Unternehmen aus dem Bereich der Warenproduktion (vgl. Abbildung 13)

Abbildung 13: Struktur des IKT-Bereichs nach Wirtschaftszweigen



Quelle: Statistisches Bundesamt 2004: 32

Die Größe der Unternehmen aus dem IKT-Bereich kann zum einen anhand des Umsatzes und zum anderen anhand der Beschäftigtenzahl ermittelt werden. Wählt man den Umsatz als Kriterium für die Abgrenzung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen, so zeigt sich eine ähnliche Größenstruktur wie für die Gesamtwirtschaft: nur 0,7% aller steuerpflichtigen Unternehmen aus dem IKT-Bereich waren im Jahr 2001 so genannte Großunternehmen mit mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz. Diese Großunternehmen erwirtschafteten zusammen 72,7% des gesamten IKT-Umsatz. 90,8% aller IKT-Unternehmen sind Kleinunternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 2 Mio. Euro. Diese Kleinunternehmen erwirtschafteten zusammen nur 7,1% des gesamten IKT-Umsatzes im Jahr 2001 (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Größe der IT-Unternehmen gemessen am Umsatz

Tabelle 2.8: Steuerpflichtige Unternehmen¹⁾ des IKT-Bereichs und deren Lieferungen und Leistungen in Größenklassen, 2001^{*)}

Lieferungen und Leistungen ²⁾ von ... bis unter ... EUR	Steuerpflichtige Unternehmen		Lieferungen und Leistungen	
	Anzahl	Anteil in %	in Mill. EUR	Anteil in %
	IKT-Bereich			
16 617 – 2 Mill.	85 359	90,8	22 784	7,1
2 Mill. – 10 Mill.	6 139	6,5	26 686	8,3
10 Mill. – 50 Mill.	1 825	1,9	38 050	11,9
50 Mill. und mehr	652	0,7	232 549	72,7
Insgesamt	93 975	100	320 069	100
	Alle Wirtschaftsbereiche			
16 617 – 2 Mill.	2 755 723	94,3	664 999	15,6
2 Mill. – 10 Mill.	127 721	4,4	526 855	12,3
10 Mill. – 50 Mill.	29 523	1,0	605 314	14,2
50 Mill. und mehr	8 016	0,3	2 475 717	57,9
Insgesamt	2 920 983	100	4 272 885	100

^{*)} Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik. – ¹⁾ Mit Lieferungen und Leistungen über 16 617 Euro. – ²⁾ Umsätze der Unternehmen, ohne Umsatzsteuer.

Quelle: Statistisches Bundesamt 2004: 47

Die Größe der IKT-Unternehmen anhand der Beschäftigtenzahl wurde mit Hilfe der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit ermittelt. Diese

weist für das Jahr 2002 insgesamt 60.000 IKT-Betriebe³² aus, in denen 1,2 Mio. abhängig Beschäftigte tätig waren (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Betriebe und Beschäftigte 2002

noch Tabelle 2.11: Betriebe und ihre Beschäftigten im IKT-Bereich nach Beschäftigtengrößenklassen, 1999 – 2002 *)

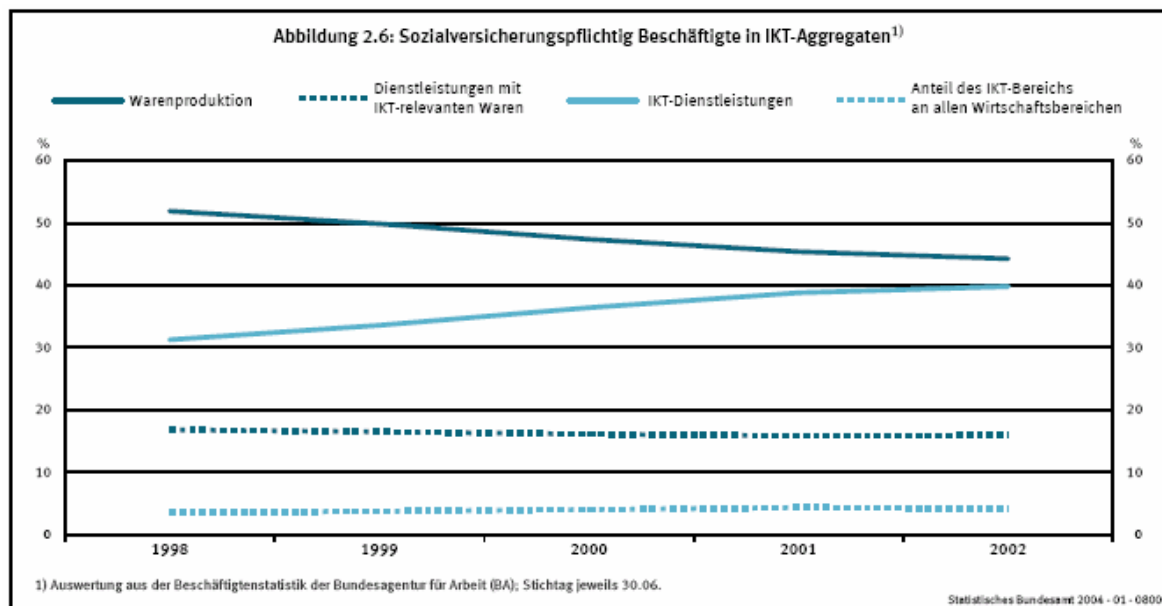
Wirtschaftsbereich ¹⁾	Betriebsgrößenklasse (Betriebe mit ... Beschäftigten)										Insgesamt			
	1 - 9		10 - 19		20 - 49		50 - 249		250 - 499		500 und mehr		Betriebe	Be-schäftigte
	Betriebe	Be-schäftigte	Betriebe	Be-schäftigte	Betriebe	Be-schäftigte	Betriebe	Be-schäftigte	Betriebe	Be-schäftigte	Betriebe	Be-schäftigte		
Warenproduktion	6 119	21 387	1 594	21 795	1 439	45 275	1 217	132 446	204	72 625	187	224 352	10 760	517 880
Darunter:														
Herstellung von ...														
30.0 - Büromaschinen, DV-Geräten und -Einrichtungen	653	2 203	161	2 231	154	4 616	101	11 011	18	6 381	19	26 533	1 106	52 975
31.3 - isolierten Elektrokabeln, -leitungen und -drähten	246	830	73	1 034	78	2 596	79	9 087	22	8 013	13	10 489	511	32 049
32.1 - elektronischen Bauelementen	657	2 255	157	2 166	174	5 465	179	19 733	39	14 716	35	48 697	1 241	93 032
32.2 - nachrichtentechnischen Geräten und Einrichtungen	701	2 497	199	2 689	146	4 516	148	15 853	23	8 009	33	42 815	1 250	76 379
32.3 - Rundfunk-, Fernseh-, phono- und videotechnischen Geräten	421	1 341	74	1 003	79	2 660	58	6 463	12	4 038	16	16 794	660	32 299
33.2 - Mess-, Kontroll-, Navigations- u.ä. Instrumenten und Vorrichtungen	3 053	10 863	835	11 358	742	23 435	610	65 679	83	28 802	69	74 095	5 392	214 232
33.3 - industriellen Prozesssteuerungsanlagen	326	1 205	83	1 146	60	1 816	35	3 868	.	1 589	.	4 929	510	14 553
Dienstleistungen mit IKT-relevanten Waren	15 497	42 166	1 691	22 896	1 125	33 977	621	56 799	42	14 607	19	15 583	18 995	186 028
IKT-Dienstleistungen	23 225	65 090	3 273	44 417	2 315	70 716	1 324	132 115	166	57 391	103	95 532	30 406	465 261
Darunter:														
64.2 Fernmeldedienste	2 067	6 635	362	4 936	270	8 160	250	26 822	52	17 461	37	29 164	3 038	93 178
72.1 Hardwareberatung	898	2 462	108	1 445	98	3 040	30	3 143	.	1 089	.	1 722	1 138	12 901
72.2 Softwarehäuser	16 230	45 028	2 274	30 881	1 507	45 711	769	74 039	69	23 767	38	39 723	20 887	259 149
72.3 Datenverarbeitungsdienste	2 471	6 596	324	4 358	270	8 441	197	20 716	32	11 799	22	20 869	3 316	72 779
72.4 Datenbanken	55	172	10	140	6	234	8	724	79	1 270
72.5 Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen, DV-Geräten und -Einrichtungen	839	2 388	135	1 863	120	3 776	49	4 974	.	1 680	.	2 292	1 150	16 973
72.6 Sonstige mit der DV verbundene Tätigkeiten	665	1 809	60	794	44	1 354	21	1 697	.	1 595	.	1 762	798	9 011
IKT-Bereich insgesamt	44 841	128 643	6 558	89 108	4 879	149 968	3 162	321 360	412	144 623	309	335 467	60 161	1 169 169
Alle Wirtschaftsbereiche	1 705 016	4 990 409	201 727	2 703 642	127 336	3 855 441	73 211	7 268 736	8 165	2 808 398	4 943	5 944 521	2 120 398	27 571 147

*) Auswertung aus der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA); Stichtag jeweils 30.06. – 1) Unterteilungen entsprechen der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1993 (WZ 93).

³² In der vorliegenden Studie des Statistischen Bundesamtes ist von 94.000 Unternehmen aus dem IKT-Bereich die Rede. Damit ergibt sich eine Abweichung gegenüber der Umsatzsteuerstatistik von mehr als 30.000 IKT-Betrieben, die in der Studie zwar nicht näher erläutert wird, sich aber aus der unterschiedlichen Abgrenzung erklärt.

Eine Differenzierung nach Wirtschaftszweigen zeigt, dass die Bereiche „Datenbanken“ mit 97%, Softwarehäuser mit 76% und „Datenverarbeitungsdienste“ mit 54% Beschäftigungszuwachs von 1998 bis 2002 die größten Jobmotoren des IKT-Bereichs waren (vgl. Abbildung 16)

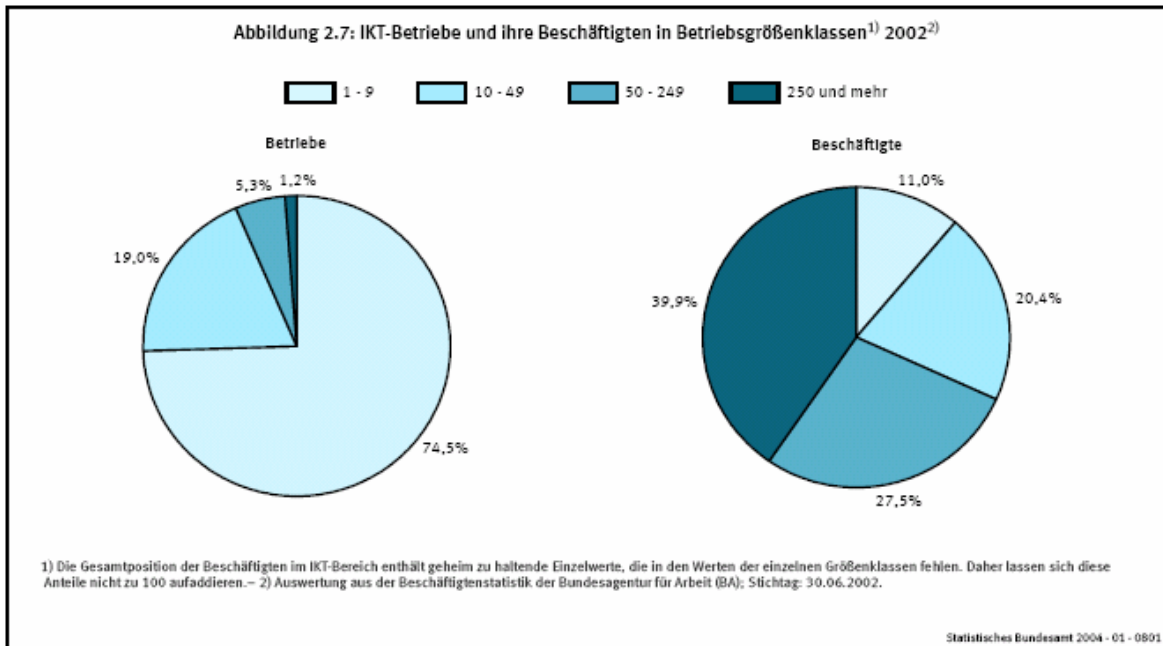
Abbildung 16: sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im IKT-Bereich



Quelle: Statistisches Bundesamt 2004: 34

Bei der Betrachtung der Unternehmensgröße nach Beschäftigtenzahl zeigt sich, dass im Jahr 2002 11% aller abhängig Beschäftigten in Kleinbetrieben mit weniger als 10 Mitarbeitern tätig waren. Diese Kleinbetriebe machten knapp drei Viertel aller IKT-Betriebe aus. In Großbetrieben mit mehr als 250 Beschäftigten waren jedoch 40% aller Beschäftigten tätig, obwohl die Großunternehmen nur einen Anteil von 1,2% aller Betriebe ausmachen. Differenziert man diese Daten zusätzlich anhand der drei IKT-Wirtschaftszweige, dann zeigt sich, dass der Anteil an Großbetrieben im Bereich der Warenproduktion mit 3,6% der Betriebe und 56% der Beschäftigten deutlich größer ist als im Bereich der Dienstleistungen, bei denen die kleinen und mittleren Unternehmen dominieren (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: IKT-Betriebe nach Betriebsgrößenklassen



Quelle: Statistisches Bundesamt 2004: 34

Die Darstellung der Strukturmerkmale der IKT-Branche in Deutschland hat aufgezeigt, dass dieser Branche eine erhebliche wirtschaftliche Bedeutung zukommt: Es existieren insgesamt 94.000 Unternehmen, die mehr als 7% der Jahresumsätze aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland erwirtschaften. In diesen Unternehmen sind mehr als 1,2 Beschäftigte tätig, und nach Aussagen von BITKOM kann damit gerechnet werden, dass der negative Beschäftigungstrend, der mit dem Crash der New Economy eingesetzt hat, ab diesem Jahr umgekehrt werden kann. Bei einer Betrachtung nach IuK-Berufen verdeutlicht sich die positive Bedeutung: Die IuK-Berufe haben im Zeitraum 1995 bis 2001 ein Beschäftigtenwachstum von 31,1% erreicht, gegenüber einem Beschäftigungswachstum von 2,1% aller Berufsgruppen (vgl. Dostal 2004).

3 Stand der Forschung

Die folgende Darstellung des Forschungsstandes wird auf zwei Perspektiven zugeschnitten: erstens die Perspektive der institutionellen gesellschaftlichen Umwelt von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, und zweitens die Perspektive der industriellen Beziehungen als zentrale Arena des kollektiven Handelns von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden.

Zunächst werde ich den allgemeinen gesellschaftlichen Wandel skizzieren, der sich unter sozialwissenschaftlicher Perspektive als Entwicklung in Richtung einer Informations-, Wissens- oder Netzwerkgesellschaft ausdrücken lässt. Für meine Fragestellung zentral sind dabei die prognostizierten Veränderungen in der Eigenschaft und Verfasstheit von Arbeit, die als Informations- oder Wissensarbeit bezeichnet werden und sich von der die Industriegesellschaft prägenden Normalarbeit unterscheiden lassen. Daran anschließend werden unter industriesoziologischer Perspektive Prozesse der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit diskutiert. Prozesse der Entgrenzung von Arbeit betreffen vor allem die institutionellen Strukturen des Normalarbeitsverhältnisses, was dazu führt, dass das daran orientierte System der Arbeitsbeziehungen nach und nach sein Bezugssystem verliert, sei es der Betrieb als Ort der Leistungserbringung, der feste Arbeitsplatz mit seinen standardisierten Arbeitsplatzbeschreibungen oder eine kollektiv regulierte Normal-Arbeitszeit mit der expliziten Trennung von Arbeit und Freizeit.

Bei der Darstellung des Forschungsstandes zu den Industriellen Beziehungen konzentrieren ich mich auf Studien zur Erwerbsregulierung in den neuen Branchen der IKT-Wirtschaft. Dabei wird gezeigt, dass in der Forschung die Untersuchung der individualisierten und betrieblichen Ebene der Arbeitsregulation dominiert. Neue Muster der Beschäftigtenpartizipation und die Entwicklung der Mitbestimmung in der IKT-Wirtschaft sind in der neueren Forschung gut dokumentiert, wohingegen die überbetriebliche Ebene und

hier vor allem die Organisationsperspektive der kollektiv-verbandlichen Organisationen bisher kaum erforscht sind.

3.1 Die institutionellen Rahmenbedingungen der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden

3.1.1 Die Thesen von der Wissensgesellschaft und Wissensarbeit

Politik und Öffentlichkeit diskutieren seit Anfang der 90er Jahre verstärkt über die Zukunft der (Erwerbs-)Arbeit in der modernen Gesellschaft. Dabei wird die Moderne häufig gleichgesetzt mit Begriffen wie Informationsgesellschaft oder Wissensgesellschaft. Auffallend ist, dass der Begriff der Informationsgesellschaft in der politischen Diskussion vor allem dann benutzt wird, wenn es um eher technologische Aspekte – IuK-Technologien, ITV, TIME-Industrien etc. – und deren Auswirkungen auf Wachstum und Beschäftigung geht,³³ während der Begriff der Wissensgesellschaft vor allem bei Diskussionen über das Bildungssystem und Fragen der Qualifikation – Stichwort lebenslanges Lernen – fällt. Trotz der Frage, welcher Begriff den gesellschaftlichen Transformationsprozess besser beschreibt, muss man eines feststellen: *„Auf der politischen Tagesordnung der entwickelten Industriegesellschaften rangiert das Thema der Informationsgesellschaft, der zu ihr hinführenden Wege und ihrer gesellschaftlichen Konsequenzen mit an vorderster Front“* (Kaase 1999: 537).

Unter welcher Perspektive diskutieren die Sozialwissenschaften die Transformationstendenzen der Industriegesellschaft? Zunächst fällt auf, dass es keine einheitlichen Konzeptionen gibt, die mit den Termini Informations- oder Wissensgesellschaft verbunden sind (vgl. Löffelholz/Altmeyen 1994).

³³ Vgl. die Initiative Informationsgesellschaft Deutschland (<http://www.iid.de>), Enquete-Kommission "Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft" des Deutschen Bundestages (1995) (<http://www.iid.de/enquete/index.html>), Multimedia-Enquete-Kommission des Landtags von Baden-Württemberg (1995) (http://www.iid.de/informationen/bw_enq/index.html)

Einer der prominentesten Ansätze ist die „Post-Industrielle Gesellschaft“ von Daniel Bell. Nach ihm ist die post-industrielle Gesellschaft durch fünf Merkmale charakterisiert (Bell 1985: 32):

1. durch den Übergang von einer güterproduzierenden zu einer Dienstleistungswirtschaft;
2. durch den Vorrang einer Klasse professionalisierter und technisch qualifizierter Berufe;
3. durch die Zentralität theoretischen Wissens als Quelle von Innovationen und Ausgangspunkt der gesellschaftlich-politischen Programmatik, was von ihm als Axiales Prinzip bezeichnet wird;
4. durch die Steuerung des technischen Fortschritts und die Bewertung der Technologie;
5. schließlich durch die Schaffung einer neuen intellektuellen Technologie.

Die postindustrielle Gesellschaft wird von Bell auch als Wissensgesellschaft bezeichnet: *„einmal, weil Neuerungen mehr und mehr von Forschung und Entwicklung getragen werden (oder [...] weil sich auf Grund der zentralen Stellung des theoretischen Wissens eine neue Beziehung zwischen Wissenschaft und Technologie herausgebildet hat); und zum anderen, weil die Gesellschaft – [...] – immer mehr Gewicht auf das Gebiet des Wissens legt“* (Bell 1985: 219). Wissen wird dabei definiert als *„Sammlung in sich geordneter Aussagen über Fakten und Ideen, die ein vernünftiges Urteil oder ein experimentelles Ergebnis zum Ausdruck bringen und anderen durch irgendein Kommunikationsmedium in systematischer Form übermittelt werden“* (Bell 1985: 180).

In Anschluss an Bell wird in der gegenwärtigen sozialwissenschaftlichen Diskussion der Terminus Informationsgesellschaft verstärkt durch die Vorstellung

einer Wissensgesellschaft³⁴ abgelöst, in der die Produktion, Reproduktion und Distribution von Wissen das konstitutive Strukturprinzip moderner Wissensgesellschaften sei. Die Besonderheit dieser neuen Produktionsfaktoren liegt darin, dass Informationen und ihre Verarbeitung zu Wissen Ressourcen sind, die sich mit ihrem Gebrauch nicht erschöpfen, sondern vermehren, worauf beispielsweise Hal R. Varian und Peter Lyman (2000)³⁵ hinweisen: In den nächsten drei Jahren werden ihrer Untersuchung zufolge weltweit mehr Informationen erzeugt werden als in den letzten 300.000 Jahren zusammen – gegenwärtig beträgt das Gesamtvolumen aller weltweit verfügbaren Informationen 12 Exabyte.³⁶

Nico Stehr (1994) hat in Anlehnung an Bell ein theoretisches Konzept einer Wissensgesellschaft vorgelegt, in der die rasante Entwicklung von Technik und Wissenschaft die Transformation der Industriegesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft auslöst: *„Der konstitutive Mechanismus wird Wissen sein bzw. die Identität dieser Gesellschaftsformation wird durch Wissen bestimmt sein“* (Stehr 1994: 28 f.) Stehr definiert Wissen als *„Fähigkeit zum sozialen Handeln (Handlungsvermögen) [...], als die Möglichkeit, etwas in Gang zu setzen“* (Stehr 1994: 208).

Stehrs zentrale These lautet, *„dass Entstehung und Entwicklung von Wissensgesellschaften vorrangig mit grundlegenden Transformationen der ökonomischen Struktur der modernen Gesellschaft verbunden sind“* (Stehr 1994: 294). Wissen tritt damit als zentraler Produktionsfaktor neben die in der Industriegesellschaft dominierenden Faktoren Arbeit und Eigentum. Gemeinsamer Nenner der Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur ist ein Wechsel von einer Ökonomie, deren Produktion hauptsächlich durch materielle Faktoren bestimmt wird, zu einer Wirtschaft, in der Produktion und

³⁴ Siehe Stehr (1994); Willke (1998a, 1998b), Heidenreich/Töpsch (1998), Stichweh (1998).

³⁵ School of Information Management and Systems (SIMS) der University of California, Berkeley. Die Studie ist im Internet publiziert unter <http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info/>. Mittlerweile existiert auch eine Nachfolgestudie für das Jahr 2003

³⁶ 12 Exabyte sind 12 Millionen Terrabyte. Ein Terrabyte entspricht 1 Mio. Megabyte.

Distribution auf symbolischen oder wissenschaftlichen Faktoren basieren. Signifikant ist für ihn dabei die wachsende Bedeutung von Expertenwissen und wissenschaftlichen Berufen in allen gesellschaftlichen Bereichen, die für ihn *"Folge und Motor"* (Stehr 1994: 418) einer grundlegenden Transformation der modernen Gesellschaft sind.

Helmut Willke schließt mit seinen Überlegungen an die These der Transformation der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft an.³⁷ Allerdings werfe diese bisher nur *"ihre Schatten voraus"* (Willke 1998a: 163), da die kapitalistische Ökonomie nach wie vor von Arbeit und eingesetztem Kapital abhängig sei, sich aber Expertise und Wissensarbeit als diejenigen Produktionsfaktoren durchzusetzen beginnen, die die zukünftige Leistungsfähigkeit von Organisationen bestimmen werden. Von einer Wissensgesellschaft lässt sich nach Willke allerdings erst dann sprechen,

„wenn zum einen die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden. Eine entscheidende zusätzliche Voraussetzung der Wissensgesellschaft ist, dass Wissen und Expertise einem Prozess der kontinuierlichen Revision unterworfen sind und damit Innovationen zum alltäglichen Bestandteil der Wissensarbeit werden“ (Willke 1998b: 355).

Die Definition von Wissen erfolgt über die Abgrenzung von Daten und Informationen: Daten sind beobachtungsabhängige, in Form von Zahlen, Sprache, Text oder Bildern codierte Elemente. Aus Daten werden Informationen, wenn sie in einen Kontext systemspezifischer Relevanzkriterien eingebunden werden. Informationen sind dann systemspezifisch bedeutsame Unterschiede (vgl. Willke 1998a: 162; 1998b: 8). Wissen entsteht durch den

³⁷ Im Unterschied zu Stehr, der modernisierungstheoretisch argumentiert, verneint Willke die Dominanz wissenschaftlichen Wissens und damit das Modell einer Wissenschaftsgesellschaft, da nicht ein gesellschaftliches Funktionssystem allein die Gesellschaft dominieren könne. Aus systemtheoretischer Perspektive könne nur dann von der Wissensgesellschaft gesprochen werden, wenn eine qualitativ neue Form der Wissensbasierung alle Bereiche einer Gesellschaft durchdringe (Vgl. Willke 1998a: 164)

Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, es ist situations- und zweckgebunden, bedarf aber eines Gedächtnisses, das die Erfahrungsmuster bereithält und aktiviert.

Willke benennt drei Faktoren gesellschaftlicher Transformation, die einen fundamentalen Einfluss auf die Veränderung gesellschaftlicher Arbeit haben: erstens die Wissensbasierung in allen gesellschaftlichen Teilsystemen, zweitens die Ausbreitung intelligenter Organisationen und drittens die Herstellung intelligenter Güter (z.B. Software).

Einen weiteren prominenten Versuch, den gesellschaftlichen Wandel theoretisch zu erfassen, hat Manuel Castells (2001) vorgelegt. Er geht davon aus, dass wir in eine neue gesellschaftliche Epoche eintreten, die die Industriegesellschaft ablösen wird und von ihm als Informationszeitalter bezeichnet wird. Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Beobachtung, dass sich die materielle Basis der Gesellschaft vor allem durch die neuen IuK-Technologien verändert. Dadurch entstehe ein historisch neues Verhältnis zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft.

Seine zentrale These lautet: „*Unsere Gesellschaften sind in zunehmendem Maße um den bipolaren Gegensatz zwischen dem Netz und dem Ich herum strukturiert*“ (Castells 2001: 3). Das Netz steht dabei für den Effekt, dass die einflussreichsten Prozesse in Wirtschaft, Politik und Medien immer stärker in globalen, flexiblen Netzwerken organisiert sind, die immer unabhängiger von den lokalen ortsgebundenen Realitäten werden. Die Logik der Netzwerke dominiert somit in immer stärkerem Maße die physische Realität. Das Ich wiederum umfasst für Castells all die Phänomene, die versuchen, überkommene Identitäten neu zu beleben oder neue Identitäten zu schaffen.

Netzwerke bestehen nach Castells aus Knoten und flexiblen Verbindungen. Sie haben keinen Mittelpunkt und sind dezentral organisiert. Netzwerke funktionieren nach einer binären Logik von Einschluss und Ausschluss. Netzwerke arbeiten auf die Ziele hin, für die sie programmiert wurden. Unter Programmierung versteht Castells dann auch einen sozialen Kampf um die

Zuweisung der Ziele, der von den entsprechenden Akteuren ausgefochten wird.

Nach Castells ist die Netzwerkgesellschaft die charakteristische Gesellschaftsstruktur des Informationszeitalters. Während das Industriezeitalter auf der Produktion und Distribution von Energie beruhte, basiert das Informationszeitalter auf dem technologischen Paradigma der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Gentechnologie. Einige der zentralen Merkmale des Umbruchs hin zur Netzwerkgesellschaft identifiziert Castells an folgenden Punkten³⁸

- ▶ ein neues technologischen Paradigma: Die informationstechnische Revolution setzt eine Rückkopplungsspirale der Anwendung von Wissen auf Wissen in Gang und ist prozessorientiert.
- ▶ eine neuen kapitalistische Ökonomie, die er als informationell, global und netzwerkartig beschreibt.
- ▶ eine Transformation von Arbeit und Beschäftigung in Richtung flexibler Arbeit als wichtigster Erwerbsform

Die Informationstechnologische Revolution ist seiner Ansicht nach der entscheidende Faktor für die fundamentale Neustrukturierung des kapitalistischen Systems. Andererseits hatte die kapitalistische Logik im Gegenzug entscheidenden Einfluss auf Entwicklung der neuen Technologien, da diese neue Mittel zur Erreichung der kapitalistischen Ziele darstellen. Die neue Wirtschaftsform ist nach Castells

- ▶ **Informationell:** weil die Produktivität und Konkurrenzfähigkeit von Einheiten oder Akteuren in dieser Wirtschaft grundlegend von ihrer Fähigkeit abhängig ist, auf effiziente Weise wissensbasierte Informationen hervorzubringen, zu verarbeiten und anzuwenden.

³⁸ Castells nennt daneben weitere Merkmale wie z.B. die „Kultur der Virtualität“ den „Raum der Ströme“ und die „zeitlose Zeit“.

- ▶ **Global:** weil die Kernfunktionen der Produktion, Konsumtion und Zirkulation ebenso wie ihre Komponenten auf globaler Ebene organisiert sind
- ▶ **Vernetzt:** weil unter den neuen Bedingungen Produktivität durch ein globales Interaktionsnetzwerk zwischen Unternehmens-Netzwerken erzeugt wird, in dessen Rahmen sich auch die Konkurrenz abspielt.

Durch die global vernetzte Ökonomie im Informationalismus erfahren Arbeit und Beschäftigung einen tief greifenden Wandel. Das informationelle Paradigma führt nach Castells zu einer Transformation des Arbeitsprozesses (2001: 270 ff.), in dessen Zuge neue Formen sozialer und technischer Arbeitsteilung entstehen. Durch die neuen Informationstechnologien wird beispielsweise der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften umso größer, je weiter die Informationstechnologien in die Unternehmen vordringen. Im Ergebnis führt dies laut Castells dazu, dass Informationstechnologien verstärkt routinierte Tätigkeiten ersetzen und sich qualifizierte Tätigkeiten und Arbeitsprozesse ausweiten werden.

Die Netzwerklogik stellt bei Castells das Schlüsselement des informationellen Kapitalismus dar. Im Unterschied zum industriellen Kapitalismus ist der informationelle Kapitalismus durch die zentrale Rolle von Wissen und Information geprägt. Technologien der Wissensproduktion, der Informationsverarbeitung und der symbolischen Kommunikation werden hier zur Hauptquelle von Produktivität. Dabei liegt die Besonderheit dieser Produktionsfaktoren in der Netzwerkgesellschaft darin, dass sie sich auf *„die Erzeugung und Verarbeitung von Information und Wissen selbst beziehen und es zu einer zirkulären Wechselbeziehung zwischen der Wissensbasis von Technologie und der Anwendung von Technologie zur Steigerung von Wissensproduktion und Informationsverarbeitung kommt“* (Steinbicker 2001b: 450).

Auch wenn Castells eine der umfassendsten Darstellungen zur Informationsgesellschaft vorgelegt hat, bleiben viele kritische Einwände bestehen (wohlwollend z.B. Perkmann 1998). Zunächst einmal bleibt der bei Castells zentrale analytische Begriff des Netzwerks theoretisch relativ unpräzise, wie

Wolf exemplarisch formuliert: *„Worin jene Netzwerklogik im einzelnen besteht, bleibt freilich merkwürdig nebulös, die kurzen Anläufe zu deren Bestimmung lassen ratlos. Sie definieren ein Netzwerk in trivialer Weise: als Menge miteinander verbundener Knoten, das eine Teilmenge aller denkbaren Verbindungen innerhalb einer Gesamtmenge selektiert“* (Wolf 2000: 97). Und auch Steinbicker konstatiert in einer kritischen Betrachtung: *„an der Schnittstelle zwischen theoretischem Modell und empirischer Darstellung jedoch zeigen sich die Grenzen der Castell’schen Analyse“* (Steinbicker 2001: 102). Die schärfste Kritik stammt aber von Abell/Reyniers, die Castells unter anderem vorwerfen: *„social theory has failed intellectually“* (Abell/Reyniers 2000: 739).

Um die dargestellte Diskussion um die Transformation der Industriegesellschaft in Richtung einer Wissens- oder Netzwerkgesellschaft abzuschließen, werden die Kernpunkte der Argumentation zusammengefasst: Ein wichtiges Merkmal der Wissensgesellschaft ist die funktionsübergreifende Wissensbasierung der Gesellschaft. Indikatoren dafür sind die Zunahme wissensbasierter Tätigkeiten und die zentrale Rolle lernender Organisationen und intelligenter Güter in der modernen Gesellschaft. Im Prozess der ökonomischen Restrukturierung wird Produktions- und Dienstleistungsarbeit durch andere Formen von Tätigkeiten ergänzt oder sogar ersetzt, die sich im Kern als Wissensarbeit bezeichnen lassen. Die Wissensgesellschaft verfügt daneben über eine besondere technische Infrastruktur: die informationstechnische Vernetzung durch Internet und Intranet verstärkt die schnelle Produktion, Reproduktion und Distribution von Informationen und Wissen, dass damit einen herausragenden ökonomischen Stellenwert erhält (vgl. Heidenreich 2003).

Wissen kann dabei verstanden werden als lernbereite Erwartungen, die nach bestimmten systemspezifischen Relevanzkriterien situations- und zweckgebunden aktiviert werden und den Umweltbezug regeln. In dieser Hinsicht kann Wissen auch als Handlungsressource aufgefasst werden. Eine

Wissensgesellschaft zeichnet sich weiter dadurch aus, das Wissen einem Prozess permanenter Revision unterworfen ist. Dies führt zu einer höheren Lern- und Veränderungsbereitschaft gegenüber anderen Gesellschaftsformen. Dieser Aspekt verweist allerdings auch auf gestiegene Unsicherheits- und Risikopotentiale, da bisherige Gewissheiten, Regeln und Institutionen in Frage gestellt werden (vgl. Heidenreich 2003).

Was verbirgt sich nun hinter dem Konzept der **Wissensarbeit**, das in der sozialwissenschaftlichen Debatte kontrovers diskutiert wird (zu den folgenden Ausführungen vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001)? Zunächst einmal ist festzuhalten, dass in Klassen- und schichtsoziologisch angelegte Analysen, die von der Herausbildung einer gesellschaftlich dominierenden Schicht von "knowledge workers" ausgehen (Bell 1985, Drucker 1994) bzw. die Ablösung der „blue collar workers“ durch das moderne "Kognitariat" prognostizieren, das Konzept der Wissensarbeit deskriptiv verwendet wird und außer dem Merkmal der zunehmenden Wissensbasierung keine trennscharfe Unterscheidung zu bisherigen Tätigkeiten und Arbeitsformen herstellen können. In Gegensatz zu der Hypothese, dass sich mit den Wissensarbeitern eine neue gesellschaftliche Elite von technischen Fachkräften bzw. "Symbolanalytikern" (Reich 1992) herausbildet, die die Industriearbeiterschaft ablöst, kann die Wissensbasierung moderner Gesellschaften auch quer zu den Grenzen gesellschaftlicher Funktionssysteme gedacht werden (Heidenreich 1999: 8).

Willke geht beispielsweise davon aus, dass Wissensarbeit zum Leitmodell für die Erwerbsarbeit der Zukunft wird. In Abgrenzung zu einfacher Arbeit (routinisierte, standardisierte Handarbeit) meint Wissensarbeit nach Willke, dass das relevante Wissen kontinuierlich revidiert, permanent als verbesserungsfähig angesehen, prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass hiermit spezifische Risiken verbunden sind (vgl. Willke 1998b: 4).

Wissensarbeit ist demnach „*Arbeit von Experten, deren Expertise kontinuierlicher Revision unterworfen ist*“ (Willke 1998b: 23). Wissensarbeit meint demnach etwas anderes als wissensbasierte Tätigkeiten in dem Sinne, dass Erfahrung und Fachwissen in ihnen eine Rolle spielen. Mit der Facharbeiterzentrierung wäre demnach das deutsche Produktionsmodell immer schon wissensbasiert gewesen, ebenso wie die klassischen professionellen Tätigkeiten, die auf professioneller Expertise gründen (Ärzte, Anwälte, Lehrer, Wissenschaftler etc.), in denen aber – im Gegensatz zur "Wissensarbeit" – das erforderliche Wissen „*einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird*“ (Willke 1998b: 21).

Willkes Unterscheidung zwischen "Wissensarbeit" und "wissensbasierten Tätigkeiten" ist nicht trennscharf: Die Revisionsbedürftigkeit von Wissensbeständen gilt für die klassischen Professionen gleichermaßen. Vielmehr geht es eher a) um die Anerkennung dieser permanenten Revisionsbedürftigkeit und b) um die zunehmende Geschwindigkeit, mit der Wissen "umgewälzt" wird, also auch um die abnehmende "Halbwertszeit" des Wissens.

Damit wäre ein grundlegender Wandel von Arbeits- und Koordinationsformen auf allen Qualifikations- und Hierarchieebenen, im Dienstleistungs- ebenso wie im Produktionssektor verbunden. Die *differentia specifica* der Arbeit in der Wissensgesellschaft wäre dann nicht der kontinuierliche Anstieg des Bildungsniveaus bei den Beschäftigten oder etwa eine zunehmende Durchdringung der Arbeitswelt mit computergestützten Arbeitsmitteln (Dostal 2000). Wichtiger wäre vielmehr, dass in immer mehr Tätigkeitsfeldern hierarchische Koordinationsweisen durch diskursive bzw. ergebnisbezogene Steuerungsformen abgelöst werden, weil in immer stärkerem Maße die Performanz und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen von der – über Fach- und extrafunktionale Qualifikationen vermittelten – *Fähigkeit* ihrer Mitarbeiter abhängt, zu komplexen Problemlösungen beizutragen, wozu nicht zuletzt auch ein eigenverantwortlicher Umgang mit Ressourcen ge-

hört. Dieses Kriterium hebt im Grunde bereits Robert Reich (1992) hervor, wenn er darauf hinweist, dass sich die *symbol analysts* (Symbolanalytiker) insbesondere durch die Fähigkeit zu innovativen Problemlösungen auszeichnen:

“Symbolic analysts solve, identify, and broker problems by manipulating symbols. They simplify reality into abstract images that can be rearranged, juggled, experimented with, communicated to other specialists and then eventually transformed back into reality.” (Reich 1992: 178)

Grundsätzlich lassen sich zwei verschiedene Modi der Organisation von Arbeit unterscheiden: *Ausführung* einerseits und *Problemlösung* andererseits (vgl. Braczyk 2001). In wissensintensiven Unternehmen kommen vorwiegend – wenn auch nicht ausschließlich – Koordinationsmechanismen zum Einsatz, die wesentlich auf den Organisationsmodus der “Problemlösung” abstellen. Diese werden als *diskursive bzw. ergebnisbezogene Koordinations- und Steuerungsformen* (Braczyk et al. 2000) bezeichnet.

Bezogen auf die Praxis der Organisationsgestaltung bedeutet dies, dass in wissensintensiven Unternehmen – also solchen Unternehmen, deren Performanz und Wettbewerbsstärke hauptsächlich auf “intelligenten”, wissensintensiven Produkten und Dienstleistungen beruht – die Steuerung über Anweisungen stark in den Hintergrund tritt. Statt dessen greifen diese Unternehmen auf Praktiken wie die projektförmige Arbeitsorganisation zurück – meist mit starkem Kunden- und Dienstleistungsbezug – und machen insbesondere die Steuerung über Zielvereinbarungen zum wichtigen Koordinationsinstrument. Damit geht in der Regel eine flache hierarchische Führungsstruktur einher, ausgesprochene Linienkarrieren sind eher selten, da es die klassischen Aufstiegspositionen nicht mehr gibt.

Die zunehmende Bedeutung von Problemlösungsfähigkeiten wird tatsächlich am deutlichsten in jenen Arbeitskontexten, die die meisten Autoren mit “Wissensarbeit” assoziieren, also in hochqualifizierten Tätigkeitsfeldern, die

meist akademische Qualifikationen, immer aber eine hohe individuelle Spezialisierung und/oder technische Expertise bzw. Managementwissen voraussetzen. Damit korrespondieren in der Regel diskursive bzw. ergebnisbezogene Koordinationsformen, die auf die Eigen- und Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter rekurrieren. Diese gewinnen übrigens, so weit sich das bisher beobachten lässt, in allen Wirtschaftssektoren und Tätigkeitsbereichen, mithin nicht nur im Dienstleistungs-, sondern auch im produzierenden Sektor, an Bedeutung (Braczyk/Schienstock 1996; Minssen 1999; Weber/Königstein/Töpsch 1999). Als wichtigste Instrumente dieser neuen Koordinierungsweisen haben sich projektförmige Arbeitsorganisation und Zielvereinbarungssysteme herausgebildet (vgl. Braczyk et al. 2000; Töpsch/Menez/Malanowski 2001).

Wissensbasierte Tätigkeiten spielen bei der Restrukturierung von Unternehmen deshalb eine große Rolle, weil die veränderte Unternehmensstruktur und Arbeitsorganisation auf dem Verständnis einer offenen und flexiblen Unternehmensorganisation und einer neuartigen Nutzungsstrategie des Wissens und der Kompetenzen menschlicher Arbeitskraft beruht (vgl. Schumm 1999). Die neuen Gestaltungsprinzipien erfordern neue Modi des Umgangs mit Wissen, Strategien und Entscheidungen, die die klassische Trennung von Hand- und Kopfarbeit in Frage stellen. Wissen dient dabei nicht mehr alleine dem Management als Entscheidungsressource, sondern wird verstärkt auch auf der shop-floor-Ebene als Selbststeuerungsmechanismus eingesetzt (vgl. Kocyba 1999).

Die hier skizzierten Entwicklungen in Richtung einer Informations- und Wissensgesellschaft haben in der Industriesoziologie zu kontroversen Diskussionen geführt (vgl. Heidenreich/Töpsch 1998; Konrad/Schumm 1999; Deutschmann 2003; Schumann 2003; Baethge 2004; Kalkowski 2004), der sich vor allem am Begriff der Wissensgesellschaft bzw. der Wissensarbeit festmachen lassen (vgl. Heidenreich 2002, 2003; 2004; Wilkesmann 2005). Deutschmann (2003) untersucht in seinem Beitrag kritisch, wie revolutionär

die oben skizzierten Veränderungen wirklich sind, auch wenn er konstatiert, *„dass die Arbeitsprozesse sich im Zuge der Verbreitung der modernen Informations- und Kommunikationstechniken stark verändert haben“* (Deutschmann 2003: 4³⁹). Allerdings ist die Entwicklung in Richtung einer Wissensgesellschaft strittig, weil nach wie vor unklar ist, wie die Wissensgesellschaft und auch Wissensarbeit empirisch operationalisiert und statistisch erfasst werden können. So sieht Baethge einen Mangel der Theorien der Wissensgesellschaft darin begründet, dass sie im Kern makrotheoretisch fundiert seien: *„sie thematisieren den von ihnen behaupteten Wandel zur Wissensgesellschaft auf der Ebene der Sozialstruktur insgesamt und des Verhältnisses der großen Institutionen zueinander [...], vernachlässigen damit aber fast zwangsläufig die Mikroebene der betrieblichen Organisation der Arbeit, des Zusammenlebens in Haushalten sowie der Alltagskommunikation“* (Baethge 2004: 8).

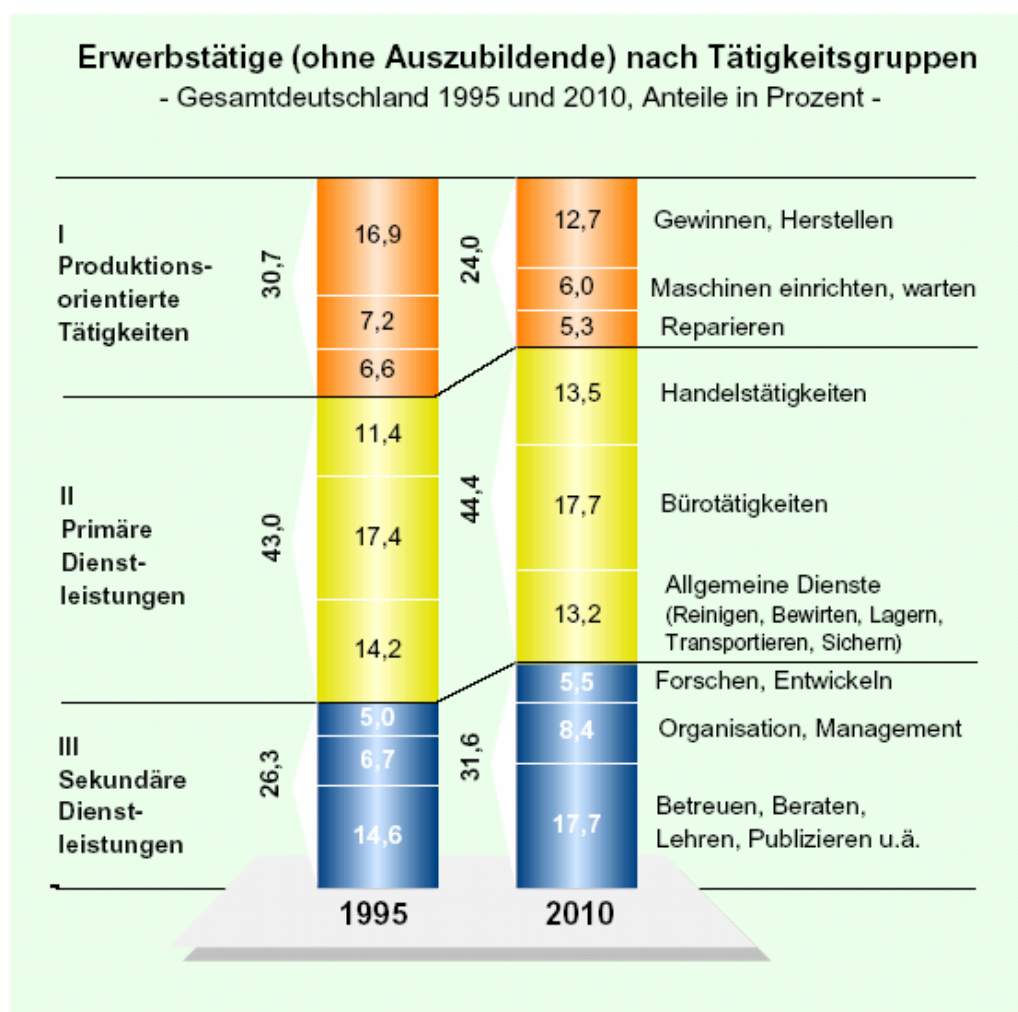
Vor allem der Begriff von Wissensarbeit in der Definition von Willke wird von Deutschmann hinterfragt: *„Ist Wissensarbeit nicht immer auch Arbeit und setzt Arbeit nicht stets Wissen voraus?“* (Deutschmann 2003: 5). Deutschmann ersetzt aus diesem Grund den Begriff der Wissensarbeit durch den der Informationsarbeit. Informationsarbeit ist für ihn *„Arbeit, die sich ganz auf kreative und kommunikative Leistungen, sowie auf die Bewältigung von Störungen und situativen Anforderungen konzentriert. Sie ist von mechanischen Funktionen weitgehend entlastet und hat es vorrangig mit der Bewältigung von Unsicherheit zu tun“* (Deutschmann 2002: 9). In Bezug auf den Terminus Wissensgesellschaft betont Deutschmann dann auch: *„Der von Willke beschriebene Zirkel der gleichzeitigen Erzeugung von Wissen und Nichtwissen ist keineswegs ein Spezifikum der „Wissensgesellschaft“, sondern war schon in der Ära des Taylorismus und Fordismus in vollem Gange“* (Deutschmann 2003: 6). Das Konzept der Wissensgesellschaft, so Deutschmanns These, sei zu verstehen als ein kapitalistischer Mythos, dem durch

³⁹ zitiert wird hier die Manuskriptfassung

den Crash der New Economy die Krise auf dem Fuße folge. Die Aufgabe der Industriosozologie sieht Deutschmann demgegenüber „*darin, die historischen Kontinuitäten und Brüche der informationstechnischen Umwälzung industriosoziologisch genauer zu bestimmen, als dies in den Theorien der Wissensgesellschaft geschieht*“ (Deutschmann 2003: 26).

Auch wenn abschließend noch nicht geklärt werden kann, inwieweit der Prozess der Transformation der Industriegesellschaft hin zur Informations-, Wissens- oder Netzwerkgesellschaft vorangeschritten ist, so lassen sich doch empirische Anzeichen für einen Wandel aufzeigen, die auf eine stärkere Wissensbasierung von Arbeit hindeuten. Als Indikator eignen sich hier Ver-

Abbildung 18: Erwerbstätige nach Tätigkeitsgruppen



Quelle: Dostal/Reinberg 1999

schiebungen in der Branchen- und Tätigkeitsstruktur der Wirtschaft, die auf eine Zunahme von Wissensarbeit hindeuten (vgl. Abbildung 18): So prognostizieren das IAB und die Prognos AG für den Zeitraum 1995-2010 in Gesamtdeutschland eine Abnahme der produktionsorientierten Tätigkeiten von 30,7 auf 24%, eine Zunahme an primären Dienstleistungen von 43 auf 44,4% und ein Anwachsen der sekundären Dienstleistungen von 26,3 auf 31,6% (vgl. Dostal/Reinberg 1999; Schnur 1999). Die Autoren stellen als Fazit fest, dass sich die Tertiarisierung der Arbeitslandschaft und damit der „Weg in die Wissensgesellschaft“ weiter fortsetzen wird, da vor allem die sekundären Dienstleistungen und als Folge davon der Bedarf an Hochqualifizierten weiter wachsen werde.

3.1.2 Die Diskussion um Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit

Um einem möglichen Missverständnis vorzubeugen: der oben angesprochene Weg in die Wissensgesellschaft impliziert als Zeitdiagnose nicht die bruchlose Ablösung des bisherigen Modells des Taylorismus oder Fordismus. Im Gegenteil werden wesentliche Elemente dieser beiden Modelle weiterhin Bestand haben, wie Baethge (2004) es mit dem Begriff der „*Gleichzeitigkeit wissensintensiver und wissensarmer Arbeitsformen*“ ausdrückt. Ein wesentliches Merkmal der aktuellen gesellschaftlichen Umbruchprozesse in Richtung einer „flexibilisierten Hyperarbeitsgesellschaft“ (Pongratz/Voß 2002: 13) besteht also gerade in ihrer „*Heterogenität und Ambivalenz*“ (Kratzer et al. 2003: 10):

Neben den neuen Organisationsformen der gesellschaftlichen Produktion bestehen alte Formen fort und werden z. T. sogar noch verschärft. Dennoch zeigt sich selbst da, wo fordistische Organisations- und Arbeitsformen fortbestehen oder in neo-tayloristischer Art neu entstehen, dass Veränderungstendenzen greifen, in die einzelne Elemente einer Flexibilisierung und Subjektivierung eingelagert sind [...]. Und dort, wo weiterreichende Umstrukturierungen stattgefunden haben, Unterneh-

men sich weitgehend dezentralisiert und vermarktlacht haben, die Arbeitsorganisation flexible Züge trägt und die Arbeit selbst hohe Autonomie erhält, bleiben Formen zentralistischer Koordination erhalten, werden Standardisierungsprozesse weitergetrieben, verbinden sich subjektivierte Arbeitsformen mit neuen Formen einer objektivierten Steuerung [...]. Und auch die Prozesse einer Autonomisierung in der betrieblichen Organisation von Arbeitsprozessen [...] und die komplementär dazu wachsende Subjektivierung der Arbeitstätigkeiten [...] erweisen sich als paradoxer Prozess mit höchst ambivalenten Folgen: für die Arbeitskräfte, deren Subjektivierung eine ungeahnte Instrumentalisierung ihrer Subjektivität ermöglicht und für die Betriebe, die z. B. nicht zugleich den Intrapreneur bzw. den „flexiblen Menschen“ und den „loyalen Mitarbeiter“ haben können ...“ (Kratzer et al. 2003: 10)

In der folgenden Darstellung konzentriere ich mich auf die entscheidenden Veränderungsprozesse des Formwandels von Arbeit, wobei ein thematischer Schwerpunkt auf die Wissensökonomie und die IKT-Branche gelegt wird, ohne zu vergessen, dass das Nebeneinander von alten und neuen Formen der Arbeit ein wesentliches Moment des gesellschaftlichen Umbruchs darstellt.

In der entstehenden Wissensgesellschaft entwickeln sich gänzlich neue Formen der Arbeitsorganisation und -regulation heraus (vgl. grundlegend dazu Heidenreich/Töpsch 1998). Auch wenn in der industriesoziologischen Diskussion über die Zukunft der Arbeit die These vom Ende der Arbeitsgesellschaft zurückgewiesen werden konnte (vgl. Schmidt 1999), so besteht doch Konsens darüber, dass sich die Erwerbsarbeit in vielfältiger Form ausdifferenzieren und pluralisieren wird (vgl. Schmidt 1999, Minssen 2000, Bosch et al. 2001). Im Zentrum der Arbeitsgesellschaft steht dabei nicht mehr die *„arbeitstellige, hierarchisch organisierte, technisch unterstützte Fertigung größerer Stückzahlen von Sachgütern durch lohnabhängige Beschäftigte“* (Heidenreich/Töpsch 1998: 14), sondern die *„Organisation sozialer Bezie-*

hungen durch wissens- und kommunikationsorientierte Dienstleistungen" (ebd.).

Der sog. „Formwandel von Arbeit“ (Sauer 2002) lässt sich auf verschiedenen Ebenen festmachen. Auf der betrieblichen Ebene werden in der industriesoziologischen Debatte Dezentralisierungsstrategien (Hirsch-Kreinsen 1995; Faust et al. 1994) identifiziert, die Vermarktlichung innerbetrieblicher Beziehungen (Moldaschl 1998) festgestellt, die Umstellung von Funktions- auf Prozessorientierung (Baethge/Baethge-Kinsky 1998) betont, oder im Zuge der Lean-Production-Diskussion die Implementierung von diskursiven Koordinationsmechanismen (Braczyk 1996, 1997) hervorgehoben. Für die überbetriebliche Ebene wird eine Erosion des Normalarbeitsverhältnisses (Mückenberger 1985; Kress 1998; Dombois 1999; Hoffmann/Walwei 2000; Bosch et al. 2001) diskutiert und von der Industriesoziologie unter der Perspektive von „Normalarbeit unter Veränderungsdruck“ (Kratzer 2001) und dem Konzept der „Entgrenzung von Arbeit“ (Döhl/Kratzer/Sauer 2000; Kratzer/Sauer 2003; Wolf/Mayer-Ahuja 2002) aufgenommen. Für die Subjektseite des Beschäftigten werden schließlich weit reichende Veränderungen unter dem Stichwort „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) oder mit dem Konzept der „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/Voß 2002; Kleeemann/Matuschek/Voß 2002) verbunden.

Auf der betrieblichen Ebene bilden sich im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen und neuer Managementkonzepte (vgl. Braczyk/Schienstock 1996) indirektere Steuerungsformen heraus, die stärker auf dem Engagement und der Selbststeuerungsfähigkeit der Beschäftigten beruhen und von Braczyk (1996, 1997) als „diskursive Koordinierung“ bezeichnet werden. Heidenreich/Töpsch (1998) verdeutlichen diesen neuen Steuerungs- und Koordinationsmodus am Beispiel von neuen Informationstechnologien, Unternehmenskulturen, Managementformen und Unternehmensnetzwerken. Der Prototyp dieser Organisation von Arbeit wird von den beiden etwas überspitzt als „lernende Organisation“ bezeichnet, die sich durch vier Dimensio-

nen (die C4-Organisation) vom Modell bürokratisch-hierarchischer Organisation unterscheidet (vgl. Heidenreich/Töpsch 1998: 16ff.):

- ▶ Durch die breitere Nutzung des Leistungsvermögens der Mitarbeiter (competence): Hier erfolgt eine Steuerung durch Zielvereinbarungen, bei der die Ziele und Rahmenbedingungen vorgegeben werden, die konkrete Zielerreichung aber durch Aushandlungsprozesse zwischen Management und Belegschaft sichergestellt wird.
- ▶ Durch umfassende, in der Regel informatisierte Fremd- und Selbstbeschreibungen (computer): Informationstechnologien ermöglichen zum einen eine Unterstützung bei der Ergebnisorientierung und bei der Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen, stellen andererseits aber eine Technik zur Standardisierung von Steuerungs- und Überwachungsaufgaben dar.
- ▶ Durch eine stärkere Sensibilisierung für die symbolische Dimension organisatorischer Prozesse (culture): Leitbilder und Metaphern bilden hier eine wichtige Dimension betrieblicher Reorganisationsprozesse, da sie Handlungsorientierungen bündeln und damit gemeinsame Entscheidungshorizonte eröffnen und somit Unsicherheiten reduzieren, die bei Reorganisationsmaßnahmen unweigerlich auftreten.
- ▶ Durch die stärkere Nutzung zwischenbetrieblicher Kooperations- und Innovationsnetzwerke (cooperation): lernende Organisationen sind in verstärktem Maße sowohl bei Produktions- als auch bei Innovationsprozessen auf Kooperationsbeziehungen mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Forschungseinrichtungen angewiesen. Diese Kooperationsbeziehungen und die soziale Integration der Mitarbeiter beruht dabei vor allem auf Vertrauenskapital, auf das ein Unternehmen zurückgreifen kann.

Obwohl sich nach Ansicht von Heidenreich/Töpsch diese lernenden Organisationen im Zentrum der Wissensgesellschaft entwickeln werden, bilden sie nicht den einzigen Bezugspunkt betrieblicher Reorganisationsprozesse. Die beiden Autoren gehen statt dessen von einer Pluralisierung von Unter-

nehmens- und Organisationsformen aus: „*Während lernende Organisationen vor allem in den hochproduktiven, innovationszentrierten Kernbereichen der Wissensgesellschaft (und zwar in Industrie und Dienstleistungen) ihren Platz finden, werden andere Bereiche eher von bürokratisch-hierarchischen Steuerungsformen (etwa der öffentliche Sektor und alte Industrien) bestimmt bleiben*“ (Heidenreich/Töpsch 1998: 23).

Auf überbetrieblicher Ebene kommt es zu einer Individualisierung und Pluralisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Erwerbsformen, die vor allem das industriegesellschaftlich verfasste Normalarbeitsverhältnis vor große Herausforderungen stellt. Unter **Normalarbeitsverhältnis** (NAV) versteht Mückenberger (1985: 429) „*Arbeitsverhältnisse, die idealiter dauerhaft und kontinuierlich, im (möglichst groß-)betrieblichen Zusammenhang auf Vollzeitbasis erfolgen und Qualifikationen voraussetzen*“. Das NAV war also strukturiert durch den Betrieb als festen Ort der Leistungserbringung, einer an Vollzeitbeschäftigung orientierten Regelarbeitszeit von unbefristeter Dauer sowie die Abhängigkeit und Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber. Flankiert wurde es durch institutionelle Rahmenbedingungen wie z.B. die duale Berufsausbildung und das System der industriellen Beziehungen sowie durch die sozialen Sicherungssysteme.

Das am Normalarbeitsverhältnis ausgerichtete industriegesellschaftliche Institutionenset ermöglichte eine Vereinheitlichung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten; diese Vereinheitlichung war immer auch ein Ziel von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie weiterer arbeitspolitischer Institutionen. Mit der Restrukturierung der Unternehmen und der zunehmenden Erosion von Normalarbeit (Döhl/Kratzer/Sauer 2000) ändern sich die Bezugspunkte der Arbeitspolitik, die mit einer „Entgrenzung von Arbeit“ (ebd.) konfrontiert wird. Diese **Entgrenzung von Arbeit** ist dabei „*Ausdruck neuer arbeitskraftorientierter Rationalisierungsstrategien, die sich darauf richten, bislang weniger zugängliche Leistungspotentiale der Arbeitskräfte auszuschöpfen*“ (ebd.: 10). Gemeinsames Merkmal dieser Ent-

Entgrenzungsprozesse ist die partielle Auflösung einer institutionellen Verfasstheit von Arbeit, die sich an folgenden Punkten festmachen lässt:

- ▶ an der Pluralisierung von Erwerbsformen und Beschäftigungsverhältnissen
- ▶ an der Differenzierung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten
- ▶ an der Diffusion des Arbeitsortes
- ▶ an der Diffusion der inhaltlichen Anforderungen an Arbeit
- ▶ an der Auflösung der Grenze zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Kratzer/Sauer (2003) verstehen das Konzept der Entgrenzung von Arbeit dabei als integriertes Analysekonzept, das die in Abbildung 19 dargestellten zentralen Veränderungstendenzen von Arbeit in einer historisch-analytischen Perspektive erfassen kann.

Abbildung 19: Konzept der Entgrenzung von Arbeit

analytische Dimensionen	historische Form (Fordismus)	Veränderung von Arbeit
Verhältnis von Organisation und Markt	„Betrieb“	Vom integrierten zum dezentralen und „vermarktlichten“ Unternehmen
Verhältnis von Betrieb und Arbeitsmarkt	„Normalarbeitsverhältnis“	Vom Normalarbeitsverhältnis zu flexiblen Erwerbsformen
Verhältnis von Person und Arbeitskraft	Fremdorganisierte Arbeit	Von der Fremdorganisation zur Selbstorganisation und subjektiveren Arbeit
Verhältnis von Arbeit und Leben	Dualität von Erwerbsarbeit und privater Lebenswelt	Von der Trennung zur Verschränkung von Erwerbsarbeit und Leben

Quelle: Kratzer/Sauer 2003

Kratzer/Sauer (2003) gehen davon aus, dass sich Entgrenzungsprozesse auf allen Ebenen und in allen Dimensionen von Arbeit beobachten lassen. Auf der Ebene des Arbeitsmarktes erkennen sie eine Entgrenzung von „Innen“

und „Außen“ durch eine Zunahme flexibler Beschäftigung. Auf der Ebene der Organisation identifizieren sie eine Entgrenzung im Verhältnis von Betrieb und Markt, die durch strategische Dezentralisierung und Vernetzung ausgelöst wird. Auf der Ebene der Arbeitskraft machen sie die Entgrenzung fest an der Entwicklung hin zur Selbstorganisation und Subjektivierung von Arbeit. Schließlich entgrenzt sich die bisher strikte Trennung von Arbeit und Freizeit durch eine Verbetrieblichung der Lebensführung.⁴⁰

Unter dem Stichpunkt „Subjektivierung von Arbeit“ (vgl. Baethge 1991; Heidenreich 1996; Moldaschl/Voß 2002; Kleemann/Matuschek/Voß 2002; Kratzer et al. 2003; Lohr 2003; Springer/Schönberger 2003) hat sich in der Industriesoziologie eine Diskussion entwickelt, die eng mit der Entgrenzungsthese verbunden ist und den Prozess der Subjektivierung als eine der Auswirkungen des diskutierten Entgrenzungsprozesses begreift:

Entscheidende Indizien für einen Veränderungsprozess in Richtung einer „Subjektivierung von Arbeit“ sind demnach: Neue Arbeits- und Organisationsformen, die mit neuen Anforderungen an die Selbstorganisation und Selbstregulation der Beschäftigten einhergehen und/oder den Einsatz von Subjektivität (Emotionen, Kooperationsfähigkeit, Kreativität etc.) erfordern; der Wandel von Qualifikationsanforderungen (Höherqualifizierung, soft skills etc.) und Tätigkeitsstrukturen (kunden- und/oder personenorientierte Dienstleistungen) sowie veränderte Lebensstile und Erwerbsorientierungen (normative Subjektivierung). Ebenfalls „subjektivierende“ Wirkung dürften Formen der Flexibilisierung von Arbeit, insbesondere in zeitlicher und räumlicher Hinsicht, haben, da sie mit wachsenden Gestaltungserfordernissen für die (Arbeits-)Subjekte einhergehen. (Kratzer et al. 2003: 39)

Die These von der „Subjektivierung der Arbeit“ impliziert, dass *„subjektive Potentiale der Erwerbstätigen in neuer Qualität der betrieblichen Verwer-*

⁴⁰ Empirische Daten, die die These von der Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeit untermauern, finden sich in Kratzer/Sauer/Hacket/Frings (2003) sowie in weiteren Publikationen des „Forschungsverbund Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Arbeit und Lebensweisen“ unter Beteiligung von: Soziologisches Forschungsinstitut, Göttingen (SOFI) / Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg (IAB) / Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München (ISF) / Internationales Institut für empirische Sozialökonomie, Stadtbergen (INIFES)

tung zugänglich gemacht werden" (vgl. Pongratz/Voß 2002: 6-7). Klee-
mann/Matuschek/Voß (2002) zeigen in ihrer ausführlichen Ausarbeitung des
Forschungsstandes auf, dass bisher weder eine einheitliche Definition des
Terminus „Subjektivierung der Arbeit“ noch eine theoretische Klärung vor-
liegt (vgl. auch Lohr 2003). Die Autoren nähern sich über eine Bestimmung
des Begriffs der Subjektivität, der sowohl die individuellen als auch gesell-
schaftliche Momente umfasst: Auf der einen Seite wird mit Subjektivität
*„das je Eigene und Besondere eines konkreten Individuums bezeichnet, das
auf individuellen (z.B. charakterlichen) Eigenschaften beruht“* (Klee-
mann/Matuschek/Voß 2002: 55). Auf der anderen Seite wird Subjektivität
als *„Produkt von Gesellschaft, d.h. als Summe der kulturellen und sozialen
Prägungen [...] verstanden“* (ebd.: 55). Die Autoren unterscheiden weiter
drei grundlegende Erscheinungsformen von Subjektivität, die Eingang fin-
den in den Prozess der Subjektivierung von Arbeit: kompensatorische, struk-
turierende, und reklamierende Subjektivität. Diese Dimensionen werden
von ihnen ergänzt um einen vierten Aspekt – die ideologisierte Subjektivität
– die ihrer Ansicht nach bisher in der Diskussion nicht berücksichtigt wurde
(ebd.: 78 ff.).

Prozesse der Subjektivierung können also – je nach theoretischer Voran-
nahme – sowohl auf der Ebene des einzelnen Subjekts als auch auf der E-
bene gesellschaftlicher oder organisationaler Strukturen verortet werden. In
der Debatte dominiert momentan die Perspektive, wonach Subjektivierung
als neue Logik der Rationalisierung *„in bewusster Abkehr vom tayloristisch-
fordistischen Produktionsmodell und seinen Modi der Objektivierung“* (Lohr
2003: 520) zu begreifen sei. Diese Rationalisierungslogik soll *„subjektive Po-
tentiale freilegen, Engagement und Begeisterung mobilisieren, teure Kon-
trollsysteme durch kostenlose und effektive Selbstkontrolle substituieren,
Herrschaft durch Selbstbeherrschung virtualisieren und Planung durch Im-
provisation flexibilisieren“* (Moldaschl 2002: 29).

Demgegenüber nehmen Voß und Pongratz (1998) mit der idealtypischen Ausarbeitung des „Arbeitskraftunternehmers“⁴¹ eine explizit subjektorientierte Perspektive ein. Die Autoren bemerken dazu:

Eine Fokussierung auf die Subjektseite des Wandels der Arbeits- und Organisationsstrukturen erscheint insbesondere einer Entwicklung gegenüber angemessen, in welcher betriebliche Reorganisationsstrategien vorrangig auf die verstärkte Nutzung von Potentialen zur Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Belegschaft abzielen. Mit der These, dass systematisch erweiterte Anforderungen an die Selbstorganisation der Arbeitenden innerhalb kapitalistischer Erwerbsstrukturen eine neue Qualität der Warenform von Arbeitskraft bedingen, nehmen wir in arbeitskraftsoziologischer Perspektive die marktgerechte Zurichtung subjektiver Fähigkeiten und Motivlagen in den Blick. (Pongratz/Voß 2002: 6)

Die Autoren gehen von der These aus, dass sich die „Ware Arbeitskraft“ strukturell verändert und die bisher vorherrschende Form des „verberuflichten Arbeitnehmers“ durch einen neuen Typ ergänzt und langfristig sogar verdrängt werden kann, der von ihnen als „Arbeitskraftunternehmer“ bezeichnet wird (vgl. Voß/Pongratz 1998: 132).

Die drei idealtypischen Merkmale dieses Arbeitskraftunternehmers sind „eine erweiterte Selbstkontrolle der Arbeitenden, der Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen und eine Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung“ (Voß/Pongratz 1998: 131; vgl. auch Abbildung 20).

⁴¹ zur Kritik am Konzept des Arbeitskraftunternehmers vgl. u.a. Schumann (2002); den Sammelband von Kuda/Strauss (2002); Deutschmann (2001, 2002: 153 ff.); Faust (2002); Bosch (2000); eine Stellungnahme zu verschiedenen Kritikpunkten findet sich bei Pongratz/Voß 2002

Abbildung 20: Merkmale des Arbeitskraftunternehmers

Selbst-Kontrolle	Verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit
Selbst-Ökonomisierung	Zunehmende aktiv zweckgerichtete "Produktion" und "Vermarktung" der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben
Selbst-Rationalisierung	Wachsende bewußte Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung

Quelle: Pongratz/Voß 2002: 15

Das Merkmal der Selbst-Kontrolle setzt an am klassischen Transformationsproblem, d.h. an der Frage, wie potentiell Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistung umgewandelt werden kann (vgl. Deutschmann 2002). Die These von Voß/Pongratz (1998: 140) lautet nun, dass sich die Kontrollfunktion vom Betrieb auf die Beschäftigten selber verlagere und diese nun selber dafür verantwortlich sind, ihre potentiellen Arbeitsfähigkeiten in konkrete Arbeitsleistung umzuwandeln. Der Betrieb erhalte dadurch ein „veredeltes Halbfertigprodukt“ der Ware Arbeitskraft: „*die durch erweiterte Selbststeuerung der betroffenen in gesteigerter Qualität schon zur konkreten Tätigkeit vorbereitete Arbeitsfähigkeit*“ (ebd.: 140).

Das Merkmal der Selbst-Ökonomisierung schließt an die Subsumtionstheorie an, die aus der Informatisierungsdebatte (vgl. Schmiede 1996) stammt. Es beinhaltet zwei Dimensionen: auf der Ebene der individuellen Produktionsökonomie handelt es sich dabei um „*eine aktive Herstellung der Arbeitstätigkeit durch die Arbeitenden selbst unter gezielter Nutzung und Entwicklung ihres gesamten Leistungsvermögens*“ (Voß/Pongratz 1998: 142). Auf der Ebene der individuellen Marktökonomie steht der Beschäftigte vor der

Aufgabe, seine eigene Arbeit aktiv vermarkten zu müssen, was dazu führt, dass „sowohl innerbetrieblich Märkte für Arbeitskraft und Arbeit entstehen, auf denen sich die Träger des Arbeitsvermögens als Anbieter bewähren müssen, als auch immer mehr Arbeitskräfte auf wirklich offene, betriebsexterne Märkte gedrängt werden“ (ebd.: 142).

Die Selbst-Rationalisierung als drittes Merkmal des Arbeitskraftunternehmers zielt auf die Verbetrieblichung der Lebensführung und basiert theoretisch auf dem Betriebsstrategieansatz. Die zentrale These von Voß/Pongratz besagt hier, dass „als Folge der erweiterten Ökonomisierung immer mehr eine aktiv zweckgerichtete, letztlich alle Lebensbereiche umfassende sowie alle individuellen Ressourcen gezielt nutzende systematische Organisation des gesamten Lebenszusammenhangs“ (ebd.: 143) entstehe. Diese effizienzorientierte Durchgestaltung des eigenen Lebens ist davon abhängig, dass der Arbeitskraftunternehmer nicht nur seine berufsfachlichen Qualifikationen, sondern alle seine individuell verwertbaren Potentiale bis hin zu Ressourcen anderer Personen für die Aufrechterhaltung seiner Arbeitskraft einsetze und somit einen „auf geplanter Organisation aller Produktionsfaktoren beruhenden Betrieb“ (ebd.: 144) erhalte.

Obwohl an dieser Stelle keine vollständige Aufarbeitung der Diskussion geleistet werden kann, bleibt festzuhalten, dass die ArbeitskraftunternehmerThese sowohl große Aufmerksamkeit erlangt als auch breite Kritik vor allem in der industriesoziologischen Debatte hervorgerufen hat. Exemplarisch ist die Kritik u.a. von Deutschmann (2001; 2002) und Bosch (2000), die einwenden, dass es zwar einzelne Arbeitsformen geben möge, die dem Typus des Arbeitskraftunternehmers entsprechen, diese aber nicht weit verbreitet seien und der Typus deshalb eher als gesellschaftliches Randphänomen zu betrachten sei (vgl. Pongratz/Voß 2002: 18). So argumentiert Deutschmann dann auch: „Zweifelloos stößt das Modell des Arbeitskraft-Unternehmers in Teilbereichen der Medien-, Telekommunikations- und Softwareindustrien ak-

tuell auf eine gewisse Resonanz. Aber diese Beobachtungen sollten nicht vorschnell verallgemeinert werden“ (Deutschmann 2002: 155).⁴²

3.1.3 Arbeit in der IKT-Branche – heterogen und entgrenzt

Gerade die IT-Industrie gilt als paradigmatisches Beispiel für die skizzierten Wandlungstendenzen (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Schmierl 2001; Boes/Baukrowitz 2002). Ihren unterschiedlichen Sektoren wird die Rolle als „*Schlüsselbereich der neuen Arbeit*“ (Abel/Ittermann/Pries 2005) zugewiesen. Bei der Analyse von Entgrenzungs- und Differenzierungstendenzen auf der überbetrieblichen Ebene, bei der Analyse von Organisationsformen und Koordinierungsmechanismen von Arbeit auf der betrieblichen Ebene als auch bei der Identifikation von Subjektivierungstendenzen auf der individuellen Ebene lassen sich hier Anzeichen einer neuen Verfasstheit von Arbeit finden (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Heidenreich/Töpsch 1998; Braczyk u.a. 2000; Abel/Ittermann/Pries 2005).

Die IKT-Branche bietet sich als Untersuchungsfeld für diese Wandlungstendenzen an, da sich in ihr zahlreiche der oben diskutierten Entgrenzungsformen manifestieren, wie im folgenden exemplarisch an den Ergebnissen der Studie BIT-S (Menez/Munder/Töpsch 2001) aufgezeigt wird,⁴³ die darauf verweisen, dass Beschäftigungsformen, Arbeitszeiten und Entgeltstrukturen

⁴² vgl. auch die Ergebnisse des Forschungspraktikums „Unternehmen und Arbeitsbedingungen in der IKT-Branche“ unter Leitung von Prof. Dr. Christoph Deutschmann. Die Projektgruppe zieht bei der Überprüfung der Thesen des AKU folgendes Fazit: „Die von Voß/Pongratz festgestellte Tendenz zur ‚Verbetrieblichung der gesamten Lebensführung‘ (Voß/Pongratz 1998: 143), bei der die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben immer schwächer wird, da die Lebensführung auf die Belange und Zielsetzungen der Arbeit ausgerichtet wird, muss für die von uns Befragten differenziert betrachtet werden. Immerhin legen 49,6% der Befragten großen Wert auf eine Trennung von Arbeit und Privatleben. Nur 7,3% der Befragten sprechen geschäftlichen Verpflichtungen eine klare Priorität zu. [...] Für die Individualbefragung konnte festgestellt werden, dass eine Verschränkung von Arbeit und Privatleben nicht von individuellen (Alter, Familienstand usw.), sondern von unternehmensbezogenen Variablen abhängig ist. Je kleiner das Unternehmen und je höher die Position in einem Unternehmen ist, desto eher kommt es zu einer Verbetrieblichung der Lebensführung und zur Ausbildung des so genannten Arbeitskraftunternehmers“ (Deutschmann et al. 2004: 131)

⁴³ Die folgenden Ausführungen basieren auf einer quantitativen Studie zu „Personaleinsatz und Qualifizierung im IT-Sektor“ (Kurzform: BIT-S). Im Rahmen dieser Studie wurden knapp 200 IT-Unternehmen aus der Region Stuttgart in einer Online-Umfrage befragt, zusätzlich dazu wurden in leitfadengestützten Experteninterviews 9 Geschäftsführer bzw. Personalverantwortliche von IT- und Multimedia- bzw. Internetagenturen befragt. Die Untersuchung entstand im Rahmen des Akademie-Projekts „Wandel der Erwerbsarbeit im Übergang zur Wissensgesellschaft“. Gegenstand dieses Projekts waren grundlegende Fragestellungen zu neuen Wissensbeständen, Arbeitsformen und Qualifikationsanforderungen in der so genannten Wissensgesellschaft.

in den untersuchten IT-Unternehmen sehr vielfältig und heterogen sind. Vergleichbare Untersuchungen wie z.B. von Boes/Baukowitz (2002), Lange/Feseker/Städtler (2005), Mickler/Kalkowski/Helmer (2004), Ittermann/Niewerth (2004) und Mayer-Ahuja/Wolf (2004) kommen zu ähnlichen Ergebnissen, wenn auch teilweise zu anderen Interpretationen, wie später noch zu zeigen sein wird.

Wie oben bereits dargestellt kommen in IKT-Unternehmen Koordinationsmechanismen zum Einsatz, die wesentlich auf den Organisationsmodus der "Problemlösung" (vgl. Braczyk 2001) abstellen und als *diskursive bzw. ergebnisbezogene Koordinations- und Steuerungsformen* (Braczyk u.a. 2000) bezeichnet werden können. Bezogen auf die Praxis der Organisationsgestaltung bedeutet dies, dass in wissensintensiven Unternehmen die Steuerung über Anweisungen stark in den Hintergrund tritt. Statt dessen greifen diese Unternehmen auf Praktiken wie die projektförmige Arbeitsorganisation zurück – meist mit starkem Kunden- und Dienstleistungsbezug – und machen insbesondere die Steuerung über Zielvereinbarungen zum wichtigen Koordinationsinstrument.

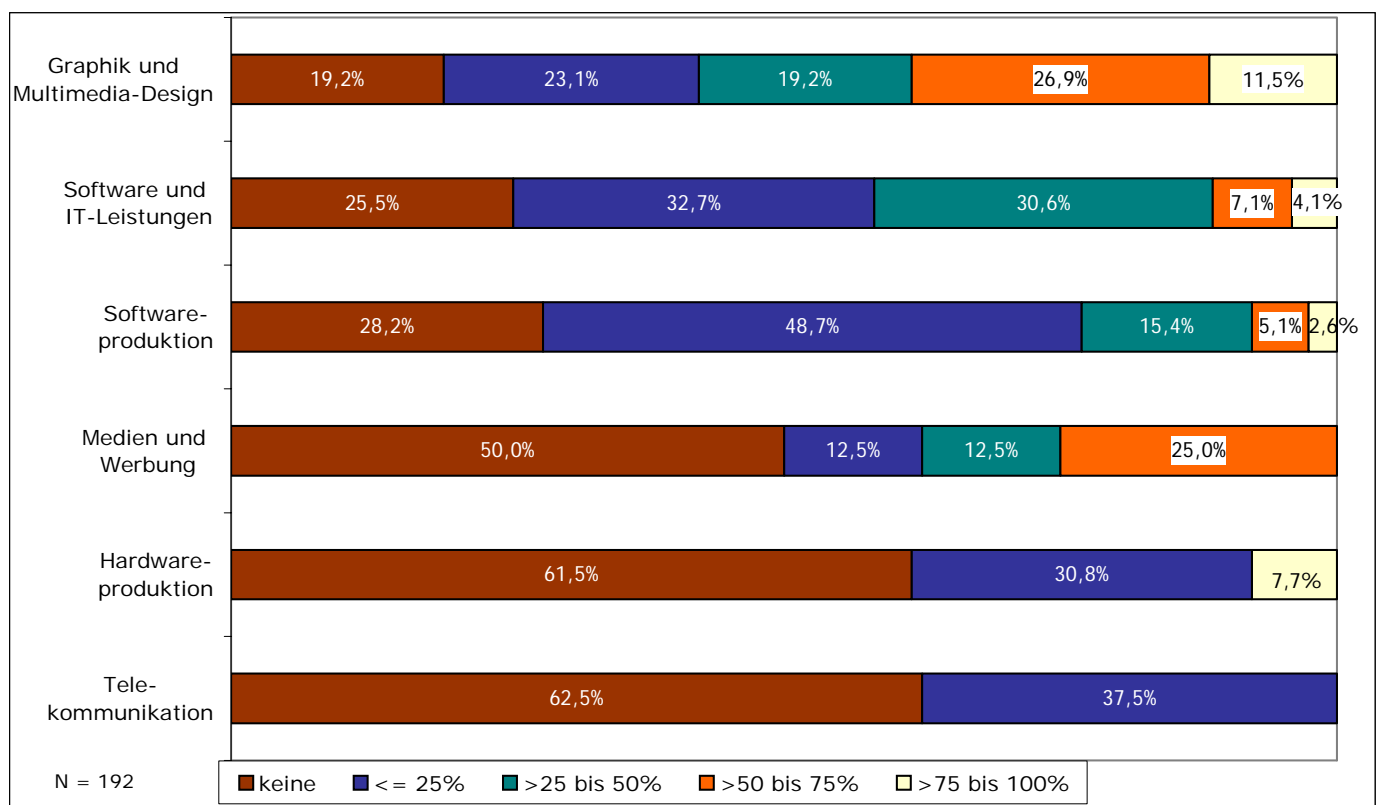
Gleichzeitig ist die IKT-Branche durch eine Pluralisierung von Beschäftigungsformen, Qualifikationsstrukturen, Arbeitszeitregelungen und Entgeltstrukturen gekennzeichnet (vgl. Menez/Munder/ Töpsch 2001). Die Beschäftigungsbedingungen innerhalb des IT-Sektors variieren stark – je nach Größe, Geschäftsbereichen und Produkten des Unternehmens, den Einsatzbereichen und Tätigkeitsfeldern der Mitarbeiter sowie nicht zuletzt in Abhängigkeit von der individuellen beruflichen Qualifikation und dem daraus resultierenden Marktwert.

Hinweise auf die Heterogenität von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im IT-Bereich liefern u.a. die Vielzahl von Tätigkeitsbezeichnungen (Littig 2000), die starke Einkommensdifferenzierung sowohl zwischen Einstiegs- und Topmanagementgehältern als auch zwischen verschiedenen Tätigkeiten bzw. Berufen im IT-Bereich (vgl. IG Metall 2000; Menez/Munder/Töpsch

2001), und die Beschäftigung von Freien oder sog. Freelancern, die nach unseren Ergebnissen in Abhängigkeit von den Geschäftsfeldern der Unternehmen stark variiert.

Im Bereich Grafik und Multimedia-Design ist der Anteil der freien Mitarbeiter am höchsten. Hier gaben nur knapp 20% der Unternehmen an, keine Aufträge an Mitarbeiter zu vergeben, die im Unternehmen nicht fest angestellt sind. Bei einem Drittel der Grafik- und Multimedia-Unternehmen bestand die Belegschaft bis zur Hälfte aus freien Mitarbeitern, bei einem weiteren Viertel sogar zu 50 bis 75%. Auch drei Viertel der Software- und IT-Dienstleister beschäftigen – in unterschiedlichem Umfang – freie Mitarbeiter (vgl. Abbildung 21). Wenig verbreitet ist der Einsatz von freien Mitarbeitern dagegen bei den (überwiegend großen) Unternehmen des Telekommunikationssektors sowie bei den Hardwareproduzenten.

Abbildung 21: Anteil der freien Mitarbeiter an allen Beschäftigten des Unternehmens nach Branchen



Quelle: Menez/Munder/Töpsch 2001: 28

Dass in Multimedia- und Grafik-Agenturen in weitaus stärkerem Umfang freie Mitarbeiter beschäftigt sind als etwa in der Softwareproduktion oder in Telekommunikationsunternehmen, ist in gewissem Umfang auf die verschiedenen Berufsfelder und Tätigkeiten, sicherlich aber auch auf ein anderes Selbstverständnis der Freischaffenden im Kunst- und Kulturbereich zurückzuführen. Der Geschäftsführer einer Internet-Werbeagentur beschrieb folgenden Zusammenhang (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001: 28-29):

„Zum Teil ist das eine emotionale Sache. Die verstehen sich vielleicht als Künstler oder als Philosophen und sagen dann mal: Ich will jetzt einen Monat überhaupt nichts machen oder ich meld mich in einem Vierteljahr wieder, aber dann will ich wieder ein halbes Jahr durcharbeiten. (...) Wir haben Freie im Bereich Programmierung, im Bereich Graphik, Konzeption, Text, alles durch die Bank. Was wir nicht haben, sind Freie im Bereich Projektleitung, weil dort einfach eine dauerhafte Präsenz unter allen Umständen notwendig ist.“

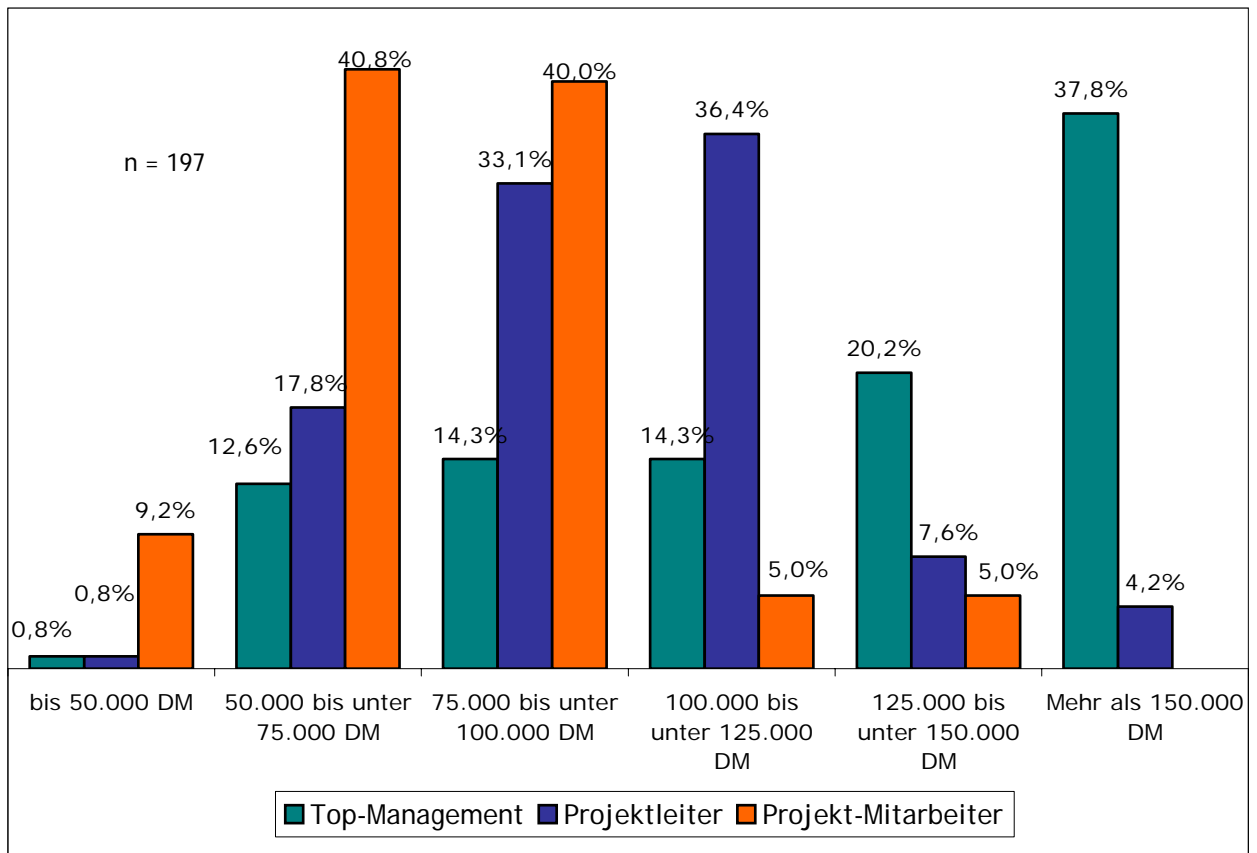
In den Explorativgesprächen mit mittleren und großen IT-Unternehmen aus der Region Stuttgart wurde allerdings auch deutlich, dass aus Unternehmenssicht die Beschäftigung von freien Mitarbeitern mindestens ambivalent einzuschätzen ist. Zwar wird die Haltung eines „Unternehmers im Unternehmen“ im Sinne der Entwicklung von Eigeninitiative und Kreativität durchaus angestrebt, wenn sich diese aber bis zur rechtlichen Selbständigkeit entwickelt, etwa durch Spin-Offs, birgt diese Entwicklung für die Unternehmen auch Nachteile. Einige Unternehmen arbeiten nur dort mit Freelancern, wo keine festen Mitarbeiter gewonnen werden können. Freie arbeiten im Bereich Softwareentwicklung, Consulting und EDV-Support, allerdings nicht in Führungs- bzw. Projektleitungsfunktionen. Zwei Gründe sprechen aus Sicht der befragten Personalmanager vor allem gegen die Beschäftigung von Freien: erstens der Schutz von sensiblen Unternehmens- und Kundendaten und zweitens die mangelnde Integration der Mitarbeiter ins Unternehmen, wie ein damaliger Interviewpartner (Geschäftsführer einer Softwarefirma) betonte *„Wir haben einfach sehr sensibles Wissen im Haus*

und dementsprechend möchten wir uns gerne Feste reinholen. (...) Die Mitarbeiter, die wir fest hier hereinholen, können wir über unser personalpolitisches Instrumentarium an uns binden, mit denen können wir rechnen. Beim Freiberufler ist das eine ganz andere Geschichte“.

Ein weiterer Indikator für die Heterogenität von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im IT-Bereich stellt die starke Ausdifferenzierung der für IT-Berufe und -Tätigkeiten erzielten Einkommen dar. Dies gilt sowohl für die Differenzen zwischen Einstiegs- und Topmanagementgehältern als auch zwischen den verschiedenen Berufsfeldern. Die im IT-Bereich gezahlten Gehälter werden mittlerweile regelmäßig von Unternehmensberatungen evaluiert (z.B. Kienbaum 2001), aber auch von gewerkschaftlicher Seite sind diesbezüglich aktuelle Zahlen vorgelegt worden.⁴⁴ Die Ergebnisse von BIT-S zeigten, dass die Mehrzahl der Beschäftigten auf der Ebene der Projektmitarbeiter ein Jahresgehalt (Bruttoeinkommen ohne variable Bestandteile) bis zu 100.000 DM erreicht, wohingegen bereits ein gutes Drittel der Projektleiter auf ein Jahresgehalt von 100.000 bis unter 125.000 DM kam (vgl. Abbildung 22). Eine deutliche Abstufung zeichnete sich zum Top-Management hin ab: hier lagen 58% der gezahlten Gehälter immerhin über 125.000 DM jährlich.

⁴⁴ Der von der IG Metall in der ersten Ausgabe ihres IT-Magazins vorgelegte Entgeltvergleich für Beschäftigte der IT-Industrie scheint auf den ersten Blick für alle "IT-Job-Familien" niedrigere Gehaltsniveaus zu ermitteln, bezieht sich aber ausdrücklich auf eine fiktive 35-Stunden-Woche, das heißt, die Einkommen wurden auf der Basis einer Wochenarbeitszeit von 35 Stunden berechnet, bei einer 40-Stunden-Arbeitswoche wären entsprechend fast 15% auf das Einkommen aufzuschlagen (vgl. IG Metall 2000).

Abbildung 22: Gehälter nach Hierarchiestufen



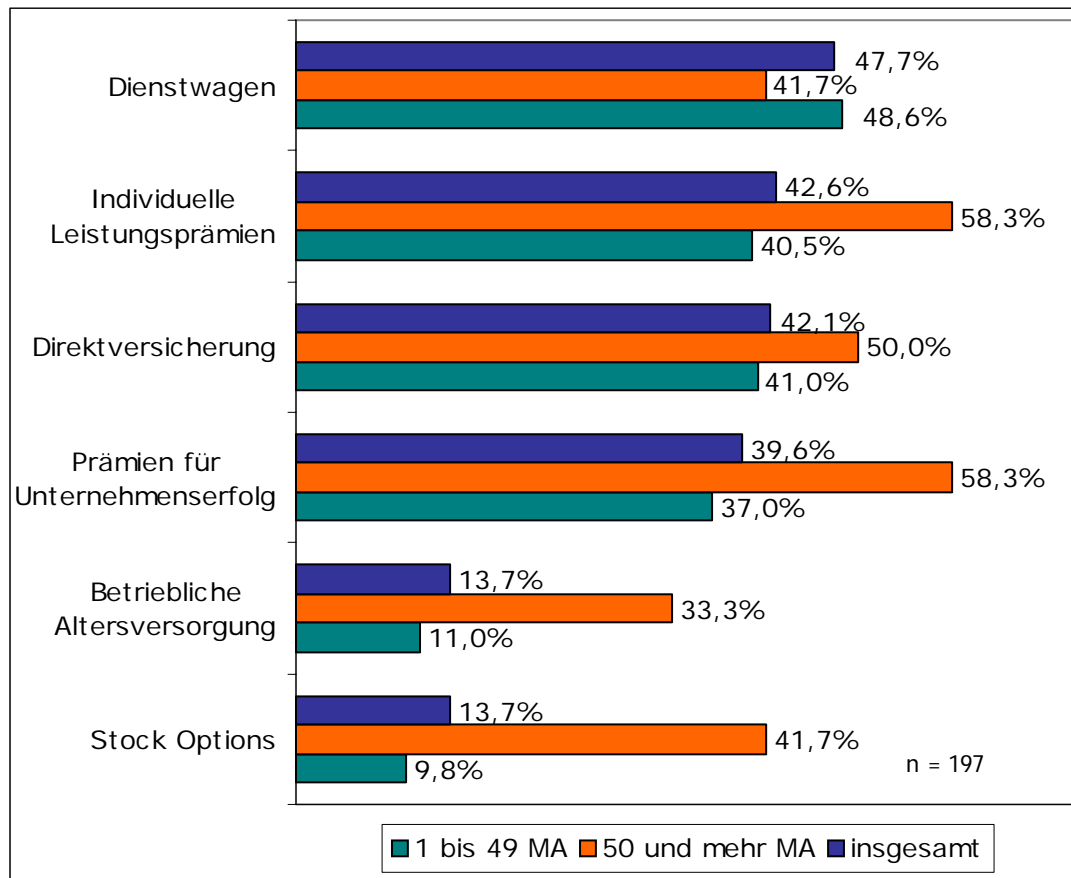
Quelle: Menez/Munder/Töpsch 2001: 37

In dienstleistungs- und wissensintensiven Unternehmen, die zugleich ein niedriges Regulierungsniveau aufweisen, ist die Relation von Leistung und Gratifikation in vergleichsweise hohem Maße individualisiert (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001). Die Gehälter der Mitarbeiter setzen sich aus fixen und variablen Gehaltsbestandteilen zusammen, die nach der (aktuellen) individuellen Leistung bemessen werden. Solche Vergütungssysteme sind meist eng mit der Steuerung über Zielvereinbarungen verknüpft. Individuelle Verhandlungen und anschließende Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bzw. Projektleiter sind die Grundlage für die Kalkulation der variablen Entgeltbestandteile. Neben der eigenen Leistung der Mitarbeiter fließen – je nach Ausgestaltung des Gratifikationsystems – auch Faktoren wie der Unternehmenserfolg in die Vergütung mit ein. In börsennotierten Unternehmen kam in diesem Zusammenhang den

so genannten stock options eine hohe Bedeutung zu, die es insbesondere den "jungen" Unternehmen erlaubten, vergleichsweise niedrige Fixgehälter zu zahlen und zugleich die Mitarbeiter über eine finanzielle Beteiligung mit ggf. guten bis sehr guten Ertragsaussichten an das Unternehmen zu binden. Dass diese Gratifikationsmodelle für beide Seiten – Arbeitgeber und Beschäftigte – Risiken bergen, zeigte der Kursrutsch an den Aktienmärkten. Für viele Unternehmen geht damit ein wichtiges Anreizinstrument verloren.

Auch in den im Rahmen von BIT-S befragten Unternehmen, die überwiegend dem Typus von Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001) zuzurechnen sein dürften, spielen variable Bestandteile wie individuelle und unternehmensbezogene Leistungsprämien sowie weitere entgeltrelevante Vergünstigungen als Einkommensbestandteile eine wichtige Rolle. Der Dienstwagen als geldwerter Vorteil steht in etwa der Hälfte der befragten Unternehmen den Mitarbeitern auf Projektleiterebene zu, unabhängig von der Größe des Unternehmens. Auf den individuellen oder den Unternehmenserfolg bezogene variable Entgeltbestandteile gibt es dagegen deutlich häufiger in größeren Unternehmen ab 50 Beschäftigten (jeweils 58,3%). Auch eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter über Aktienoptionen bieten eher die größeren Unternehmen an (41,7% gegenüber 9,8% bei den kleineren Unternehmen), was mit der Rechtsform der Unternehmen zusammenhängen dürfte. Schließlich tragen auch ein Drittel der größeren Unternehmen zur betrieblichen Altersversorgung ihrer Mitarbeiter bei (33,3%), wohingegen nur gut jedes zehnte (11%) der kleineren Unternehmen eine vergleichbare Leistung für ihre Mitarbeiter erbringt (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23: zusätzliche Gehaltsbestandteile (Projektleiter)



Quelle: Menez/Munder/Töpsch (2001: 38)

Die Studie BIT-S lieferte auch Hinweise auf die Heterogenität der Arbeitszeitgestaltung in den untersuchten Unternehmen (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001: 38 ff.). Die Gestaltung der Arbeitszeit ist von je her wichtiger Bestandteil jeder Unternehmenskultur, aber auch konfliktträchtiger Regelungsgegenstand. Wir haben in unserer Online-Studie nach verschiedenen Aspekten der Arbeitszeitgestaltung gefragt: zum einen nach den vereinbarten und tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten, zum anderen aber auch nach der Erfassung und Regelung der Arbeitszeit und schließlich auch danach, ob die Beschäftigung mit vollem Arbeitszeitumfang nach wie vor die dominierende Arbeitszeitform ist oder ob ggf. andere Varianten an Bedeutung gewinnen.

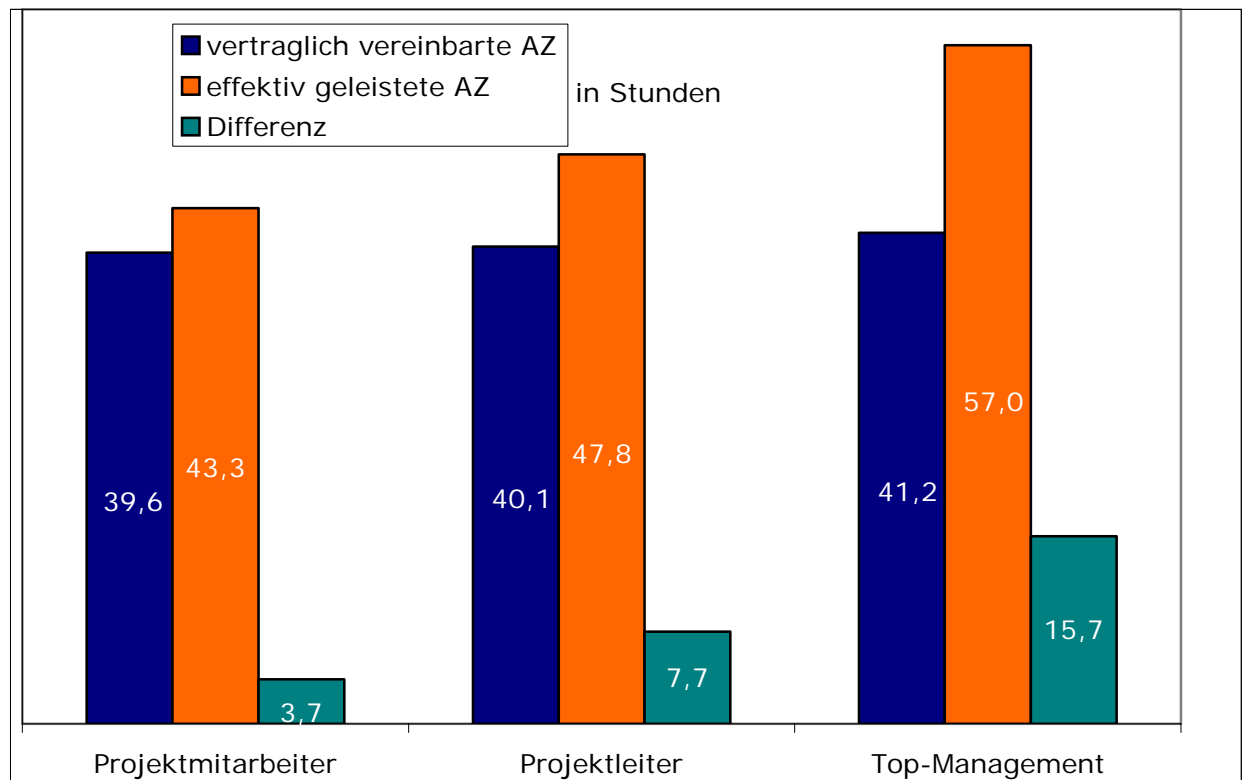
Die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten liegen in den befragten Unternehmen für die Projektmitarbeiter überwiegend zwischen 35 und 40 Wo-

chenstunden, wobei die vertraglich vereinbarte 35-Stunden-Woche eher die Ausnahme bleibt. 4,5 % der Mitarbeiter haben laut Arbeitsvertrag eine 35- bis 37-Stunden-Woche, 9,2 % eine 38- oder 39-Stunden-Woche und vier von fünf Mitarbeitern (80,4 %) eine 40-Stunden-Woche. Allein diese Verteilung ist ein deutlicher Hinweis auf die geringe Verbreitung tarifvertraglicher Regelungen in den befragten Betrieben. Bei den Projektleitern und dem Top-Management dominiert ebenfalls klar die 40-Stunden-Woche (84,1 % bzw. 77,5 %), allerdings gibt es im Führungskräftebereich mehr Abweichungen nach oben, also Arbeitsverträge mit einem Stundenumfang von deutlich mehr als 40, beim Top-Management in Einzelfällen sogar mit mehr als 60 Stunden pro Woche.

Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ist mit der effektiven Arbeitszeit allerdings nur selten gleichzusetzen. Abbildung 24 zeigt die Abweichungen differenziert nach der Stellung der Mitarbeiter im Unternehmen. Besonders augenfällig sind die Diskrepanzen zwischen Vertragsarbeitszeit und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit auf den höheren Hierarchieebenen. Im Bereich des Top-Managements beträgt die Differenz durchschnittlich *15,7 Stunden pro Woche*. Auf der Projektleiterebene sind es immerhin noch durchschnittlich *7,7 Stunden pro Woche*, die über die vereinbarte Zeit hinaus gearbeitet werden, auf der Mitarbeiterebene *3,7 Stunden*.⁴⁵

⁴⁵ Allerdings ist, wie aktuelle Arbeitszeitstudien zeigen, der Trend zur Divergenz von vereinbarter und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit keine IT-spezifische Besonderheit, sondern gilt generell für hochqualifizierte Angestellte und Führungskräfte (Wagner 2000).

Abbildung 24: vertraglich vereinbarte und effektiv geleistete Arbeitszeit



Quelle: Menez/Munder/Töpsch (2001: 39)

Generell lässt sich sagen, dass sich die Arbeitszeitgestaltung im IT-Bereich im Spannungsfeld von Zeitsouveränität und Unternehmensanforderungen bewegt. Die Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung ist zwar einerseits ein Pluspunkt gerade auch der kleinen Unternehmen, andererseits gilt es aber grundsätzlich, Flexibilitätsinteressen der Mitarbeiter mit den Kunden- und Projektanforderungen abzustimmen, wobei der „Erfüllung von Terminen der absolute Vorrang eingeräumt wird“, wie der Inhaber einer Internetfirma aussagte. Der Personalmanager eines großen IT-Unternehmens drückte es im Interview so aus:

„Es gilt [bei der Arbeitszeitgestaltung] das Prinzip der Team- und Selbstverantwortung bei gleichzeitiger Verantwortung, die Businessziele nicht aus den Augen zu verlieren.“

Es ist davon auszugehen, dass die Arbeits(zeit)belastung für die Beschäftigten in vielen IT-Unternehmen sehr hoch ist. Durchgesetzt haben sich offenbar Arbeitszeitmodelle, die weniger auf die Präsenz als auf das Ergebnis setzen. Geregelte Arbeitszeiten sind in der IKT-Branche daher für viele Beschäftigte kaum realisierbar. Dabei spielen wohl nicht nur die bereits genannten Organisationsanforderungen, sondern auch die jeweiligen Unternehmenskulturen eine Rolle, die häufig eine „Verflüssigung“ der Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit begünstigen oder sogar verlangen.

„Das Hauptproblem ist, es wird zu viel gearbeitet in der Softwarebranche. Es gibt halt keinen 40-Stunden-Wochen-Quatsch. Da wird deutlich mehr gearbeitet. Nichtsdestotrotz versuchen wir natürlich, nicht diese Verheizermentalität hereinzubringen. (...) Weil wir dieses Image nicht haben wollen. Die Leute haben im Vertrag 40 Stunden, und wenn der das für richtig hält, nur 40 Stunden zu arbeiten, dann kann der das tun, dann wird der nicht rausgemobbt, weil andere 50 oder 60 Stunden arbeiten.“ (Mitinhaber Software-Firma)

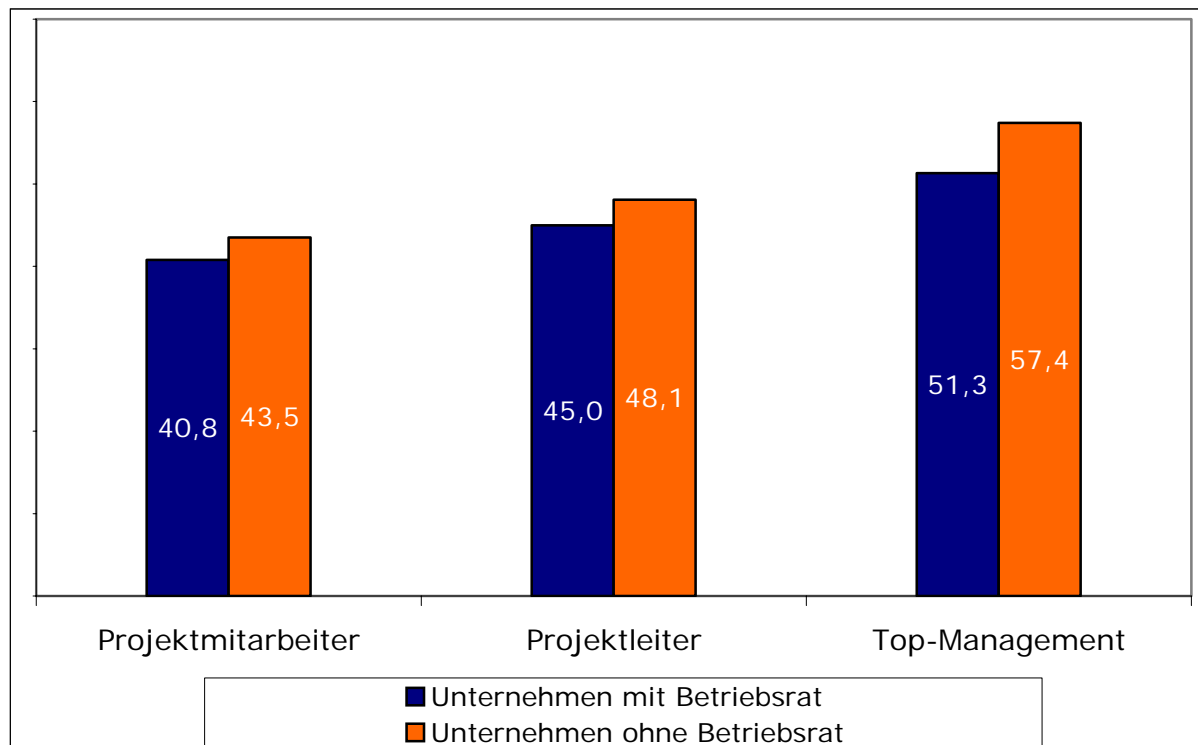
Die Arbeitszeitgestaltung ist in hohem Maße abhängig von den Regulationsweisen, die in einem Unternehmen Anwendung finden. Arbeitszeitsysteme unterliegen in kollektiv regulierten Unternehmen – also solchen mit einer betrieblichen Interessenvertretung und Tarifbindung – anderen Regeln als in Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation (Unternehmen, in denen die Arbeitsregulation hauptsächlich auf Arbeitsverträgen basiert)⁴⁶.

Die kollektive Arbeitsregulation (mit betrieblicher Interessenvertretung und Tarifbindung) findet sich überwiegend in älteren, größeren IT-Unternehmen. Die kleineren, jüngeren Unternehmen verkörpern einen Regulationstypus, der überwiegend auf Selbstvertretung der Interessen durch die Beschäftigten setzt. Eine institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung existiert in Unternehmen dieses Typs kaum oder gar nicht: Keines der nach 1995 gegründeten Unternehmen im Sample hat einen Betriebsrat, und nur in zwei

⁴⁶ Vgl. zu der Unterscheidung verschiedener Regulationsformen Braczyk u.a. 2000 sowie Töpsch/ Menez/ Malanowski 2001.

der Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten ist eine betriebliche Interessenvertretung vorhanden (das entspricht in dieser Größenklasse 2,6 %).

Abbildung 25: Zusammenhang zwischen betrieblicher Interessenvertretung und effektiv geleisteter Arbeitszeit

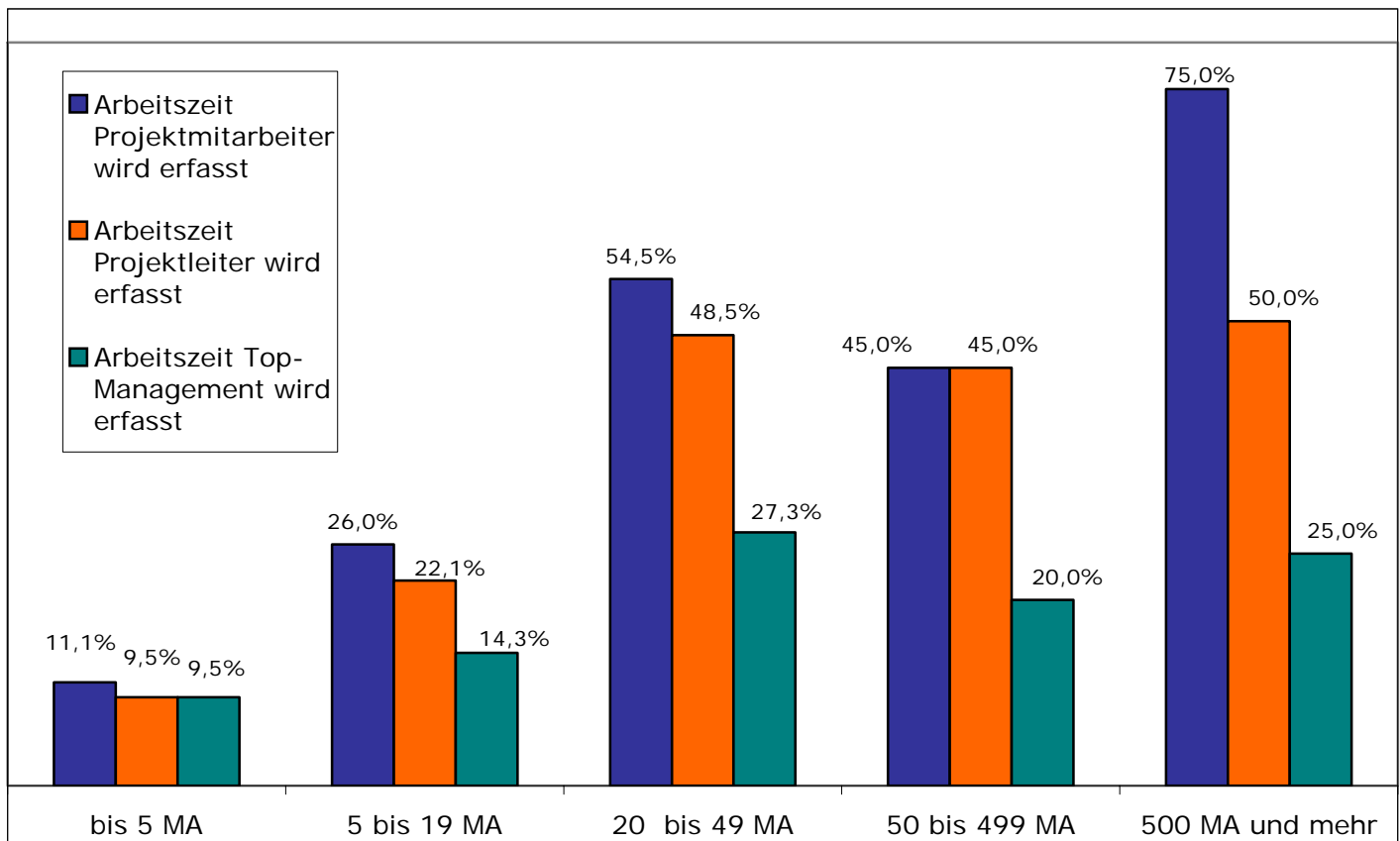


Quelle: Menez/Munder/Töpsch (2001: 41)

Hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit finden sich erhebliche Unterschiede zwischen kollektiv regulierten Unternehmen und Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation: In den Unternehmen mit betrieblicher Interessenvertretung (also mit Betriebsrat) liegt die effektiv geleistete Arbeitszeit deutlich niedriger als in Unternehmen ohne Betriebsrat. Im Schnitt arbeiten die Beschäftigten in Unternehmen ohne betriebliche Interessenvertretung wöchentlich ca. 3 Stunden mehr, auf der Ebene des Top-Managements sogar 6 Stunden mehr (vgl. Abbildung 25). Mit anderen Worten: die betriebliche Interessenvertretung übt hier eine Regulationsfunktion in Richtung auf die Einhaltung vertraglicher Vereinbarungen aus – seien es der Individualarbeitsvertrag oder die Tarifbestimmungen.

Eine weitere Tendenz zeigt sich, wenn man die Erfassung der Arbeitszeit betrachtet: Hier existiert ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Grad der Formalisierung von Arbeitszeitsystemen.

Abbildung 26: Arbeitszeiterfassung der Beschäftigten nach Unternehmensgröße



Quelle: Menez/Munder/Töpsch (2001: 42)

In den kleinen und Kleinstunternehmen wird die Arbeitszeit der Mitarbeiter mehrheitlich nicht erfasst – weder elektronisch noch manuell durch Arbeitszeitblätter. Mit zunehmender Betriebsgröße wandelt sich hier das Bild. Bei den Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern sind es schon über die Hälfte (54,5 %), die die Arbeitszeit ihrer Projektmitarbeiter erfassen, bei den Unternehmen über 500 Mitarbeitern sind es drei Viertel (75 %). Generell nimmt der Grad der Arbeitszeitformalisierung mit der Hierarchieebene wieder ab: die Arbeitszeiten von Projektleitern und Angehörigen des Top-Managements werden deutlich seltener dokumentiert (vgl. Abbildung 26). In eini-

gen Unternehmen existiert eine elektronische Zeiterfassung, allerdings nur für die Projektabrechnung (Zurechnung von Arbeitszeiten zu Kunden bzw. Projekten), nicht für die Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter.

Nach der Bezahlung von Überstunden wurde in der Online-Studie nicht explizit gefragt, allerdings hängt dieses Thema mit der Erfassung der Arbeitszeit zusammen. Wo keine Aufschreibung über die Arbeitszeit erfolgt, können in der Regel auch keine bezahlten Mehrarbeitszeiten geltend gemacht werden, ebenso wenig kann ein systematischer Freizeitausgleich erfolgen. Auch hier gilt das „Prinzip Selbstverantwortung“:

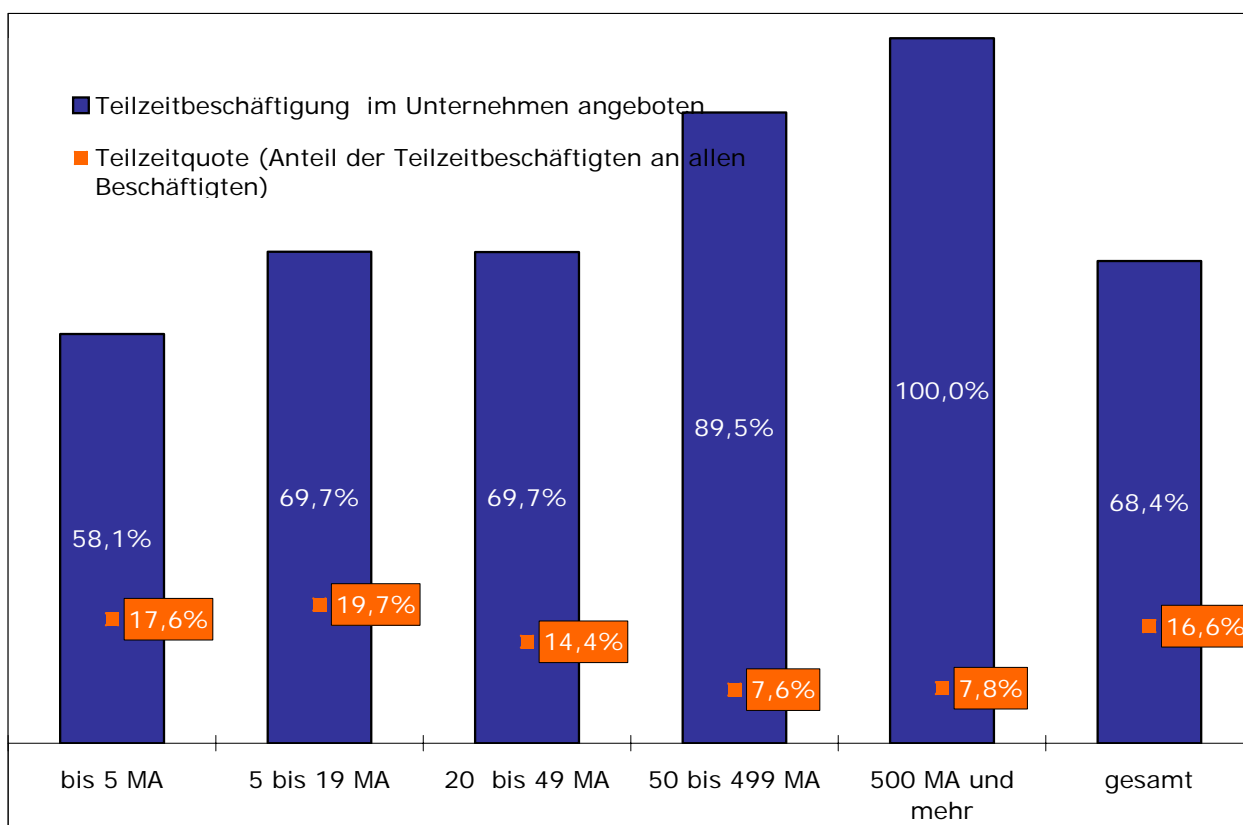
„Die [Überstunden] können wir nicht bezahlen, erstens ist es nicht üblich in der Branche und zweitens würde es auch die Art der Arbeit einfach stören. Wenn eine Firma so was zahlen müsste, dann müsste anders gearbeitet werden. Es wird in einer relativ lockeren Atmosphäre gearbeitet und jeder kann sich die Arbeit eigentlich so einteilen, wie er möchte, aber dementsprechend können wir nicht dafür die Verantwortung tragen, wenn jemand doppelt so lange braucht für irgendwas. Das eine geht Hand in Hand mit dem anderen und deswegen wird es auch nicht kontrolliert.“ (Geschäftsführer einer Multimedia-Agentur)

Hinsichtlich der *Arbeitszeitgestaltung* hat sich in vielen Unternehmen – insbesondere in Unternehmen ohne betriebliche Interessenvertretung und tarifvertragliche Bindungen – offenbar die Einschätzung durchgesetzt, dass die Orientierung an der Anwesenheit der Mitarbeiter lediglich deren Verfügbarkeit misst, nicht aber deren Leistung. An Stelle der Präsenzorientierung tritt nun die Ergebnisorientierung: Arbeitszeit wird nicht mehr definiert als Anwesenheitszeit des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz, sondern als *„die Zeit, die der Arbeitnehmer für die Erledigung der vereinbarten Arbeitsaufgaben benötigt“* (vgl. Weidinger 2001).

Mit zunehmender Unternehmensgröße finden sich auch zunehmend ausdifferenzierte Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung (etwa Teilzeitbeschäftigung unterschiedlichen Umfangs, Langzeitkonten, Geld-gegen-Freizeit-Modelle etc.). Die großen Unternehmen bieten deutlich häufiger Teilzeitbe-

schäftigung an als die kleineren. In den Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern gibt es in neun von zehn Unternehmen (89,5 %) Teilzeitstellen, in großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sogar in allen befragten Unternehmen (vgl. Abbildung 27). Allerdings ist in den kleinen Unternehmen, die Teilzeitbeschäftigung anbieten, der Anteil der teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter deutlich höher. Der Schnitt verläuft hier bei ca. 50 Mitarbeitern. Am höchsten ist die Teilzeitquote bei Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten, hier liegt sie bei 19,7 %.

Abbildung 27: Teilzeitquote nach Unternehmensgröße



Quelle: Menez/Munder/Töpsch (2001: 42)

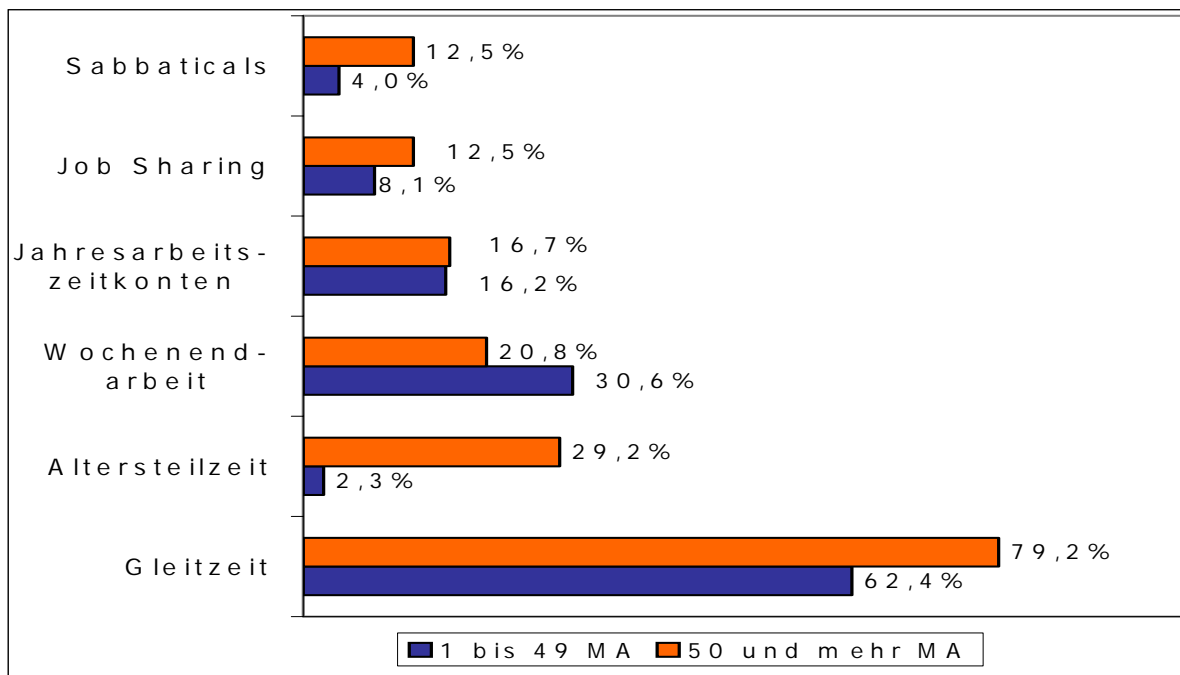
Teilzeitarbeit scheint allerdings aus der Sicht vieler Unternehmen mit kunden- oder projektbezogenen Tätigkeiten eher schwer vereinbar zu sein. In den Explorativgesprächen kristallisierte sich heraus, dass Teilzeitangebote für qualifizierte IT-Fachkräfte zwar durchaus existieren, allerdings nur verein-

zelt und hauptsächlich, um weibliche Mitarbeiter, die sich im Mutterschutz bzw. Elternurlaub befinden, integrieren zu können.

„Wo wir uns anpassen können von den Arbeitszeiten her, werden wir das auch tun. Wir können von den Leuten nicht nur viel verlangen, sondern müssen uns auch auf sie einstellen, wenn jemand mal in eine Situation kommt, wo er von den Arbeitszeiten her nicht so flexibel ist. Wir sind allerdings nicht so weit, dass wir sagen könnten, wir haben 20 % Teilzeitstellen, wir schreiben auch nur selten Teilzeitstellen aus.“
(Human Resources Manager, Business-Software-Firma)

Auch in Bezug auf andere Arbeitszeitvarianten haben größere Unternehmen generell mehr zu bieten als kleinere (vgl. Abbildung 28). Besonders deutlich sind die Unterschiede beim Thema Altersteilzeit (29,2 % der größeren, aber nur 2,3 % der kleineren Unternehmen bieten Altersteilzeit an), aber auch Jobsharing-Modelle oder Sabbaticals sind in größeren Unternehmen eher anzutreffen.

Abbildung 28: Arbeitszeitmodelle in den befragten Unternehmen



Quelle: Menez/Munder/Töpsch (2001: 42)

Gleitzeitarbeit ist in kleineren wie in größeren Unternehmen relativ häufig vertreten (62,4 bzw. 79,2 %), allerdings wurde der Begriff von den Befragten offenbar recht weit ausgelegt. Ein echtes Gleitzeitsystem setzt z.B. eine Arbeitszeitdokumentation voraus, um Über- oder Unterzeiten ausgleichen zu können. Eine Kreuztabellenabfrage ergab aber, dass nur 37,0 % der Unternehmen, die angaben, gleitende Arbeitszeiten anzubieten, auch gleichzeitig die Arbeitszeiten der Mitarbeiter erfassten. Dies spricht dafür, dass „Gleitzeit“ hier eher im Sinne eines flexiblen Arbeitsbeginns und -endes verstanden wurde.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in vielen IT-Unternehmen Dauer und Lage der Arbeitszeit keiner expliziten Regelung unterworfen sind – abgesehen von der meist üblichen Festschreibung der 40-Stunden-Woche im individuellen Arbeitsvertrag. Eine elektronische oder manuelle Zeiterfassung wird allenfalls vorgenommen, um Bearbeitungszeiten bestimmten Projekten und Kunden zuordnen zu können. Dementsprechend gibt es – insbesondere in Unternehmen ohne betriebliche Interessenvertretung und tarifvertragliche Bindung – keinen einklagbaren Arbeitszeitausgleich und meist auch keine Vergütung von Überstunden. De facto bedeutet dies, dass die Mitarbeiter mit ihrer tatsächlichen Arbeitszeit deutlich über dem vereinbarten Soll liegen (durchschnittlich liegt die effektive wöchentliche Arbeitszeit ca. 3 Stunden über der vereinbarten Arbeitszeit).

Größere Unternehmen bieten auch eine größere Vielfalt von (regulierten) Arbeitszeitmodellen. Sofern über diese Arbeitszeitvarianten Betriebsvereinbarungen vorliegen, sind sie von den Beschäftigten auch einklagbar. In kleineren, kaum regulierten Unternehmen ist die Vereinbarung von individuellen Arbeitszeitmodellen Verhandlungssache zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten.

In den befragten Unternehmen betrug das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 33,5 Jahre. Dabei lässt sich, von sehr großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern abgesehen, kein signifikanter Zu-

sammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Alter der Mitarbeiter nachweisen. Allein im Bereich der sehr kleinen Unternehmen (bis 5 Mitarbeiter) streut das Durchschnittsalter der Beschäftigten sehr stark (Standardabweichung = 8.49), vermutlich deshalb, weil das Alter der Inhaber/Geschäftsführer, die sich mit wenigen oder gar keinen Angestellten selbständig gemacht haben, stark variiert.

Allerdings existiert ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und dem Alter der Mitarbeiter: Je älter das beschäftigende Unternehmen ist, desto höher ist auch das Durchschnittsalter der Mitarbeiter. Das bedeutet, dass in den jüngeren Start-Ups (Gründungszeitpunkt nach 1991) auch vorwiegend jüngere Mitarbeiter beschäftigt sind. Zudem stellen diese Unternehmen auch kaum ältere Mitarbeiter (über 45 Jahre) ein. Während immerhin fast die Hälfte (45,5 %) der vor 1975 gegründeten Unternehmen angaben, im letzten Jahr Ältere eingestellt zu haben, konnten nur 8,3 % der in den letzten zehn Jahren gegründeten jungen Unternehmen diese Aussage bejahen. Die jungen Unternehmen setzen offenbar primär auf Mitarbeiter, die direkt von den Hochschulen rekrutiert werden oder gerade einige Jahre Berufs- und Projekterfahrung mitbringen. Demgegenüber lässt sich beobachten, dass die älteren Unternehmen – zumindest durchschnittlich betrachtet – mit ihren Mitarbeitern zusammen altern.

3.1.4 Zusammenfassung: Heterogenität und Pluralisierung der Arbeit in der IKT-Branche

Die hier dargestellten Diskussionen über die Wissens- oder Netzwerkgesellschaft, über Entgrenzungsprozesse und einen Formwandel von Arbeit, über veränderte Unternehmensorganisation mit neuartigen Koordinations- und Steuerungsmechanismen, über Subjektivierung von Arbeit und den Arbeitskraftunternehmer machen deutlich, dass das industriegesellschaftlich geprägte Verständnis von Arbeit und die daran angekoppelten industriegesellschaftlichen Institutionen der sozialen Sicherung und der Industriellen Be-

ziehungen unter Veränderungsdruck geraten. In welche Richtung sich diese Veränderungen entwickeln, ist auch in der Diskussion noch nicht abzusehen. Ein gemeinsames Merkmal der oben aufgeführten Diagnosen besteht jedoch darin, dass Arbeit sich ausdifferenzieren und in seinen Strukturen, Organisations- und Erscheinungsformen heterogener und im Hinblick auf Chancen und Risiken für die beteiligten Akteure ambivalenter werden wird. Diese Heterogenität und Pluralisierung hat weit reichende Konsequenzen für das „deutsche Modell der industriellen Beziehungen“ (Müller-Jentsch 1995), das sich bisher am industriegesellschaftlich orientierten Normalarbeitsverhältnis ausgerichtet hatte. Einige dieser Konsequenzen können an dieser Stelle schon angesprochen werden:

So wird in der Diskussion um "Wissensarbeit" häufig die These vertreten, dass diese "regulationssperrig" sei. *"Wissensarbeit braucht nicht nur keine politische Regulierung als Schutz gegen Ausbeutung, sie ist schlechterdings nicht sinnvoll regulierbar, weil sie sich leicht und nachhaltig jeder Regulierung entziehen kann"* (Willke 1998b: 365). Ohnehin verkörpern nach Ansicht einiger wissenschaftlicher Beobachter die "Wissensarbeiter" einen neuen Typus von Erwerbstätigen, der auf Arbeitsmärkten operiere, auf denen das Verhältnis von Kapital und Arbeit sich bereits umgekehrt habe. In einer *„entfesselten Erwerbspersonengesellschaft“* (Braczyk 2001) wäre es demnach eher kontraproduktiv, die überkommenen Regulationssysteme den "Selbstunternehmern" mit oder ohne Arbeitsvertrag aufzuoktroyieren und diese *„unter Androhung von Zwangsmitteln in den Geltungsbereich des teilweise bereits überkommenen Arrangements zurückholen zu wollen“* (Braczyk 2001). Gleichzeitig steigt durch Wissensarbeit aber auch auf Seiten des Management die Unsicherheit bei der Kontrolle von Arbeit. Baethge (2004: 12) geht davon aus, *„dass die Unsicherheiten mit zunehmender Wissensbasierung der Arbeit wachsen und die Lösung des Transformationsproblems schwieriger wird, weil bei wissensintensiven Tätigkeiten die Kontrollmöglichkeiten für das Management abnehmen“*.

Zweitens werden durch die Entwicklung hin zur Informations- und Wissensgesellschaft die Bedingungen und Möglichkeiten gewerkschaftlicher Politik nachhaltig untergraben (Welsch 1998), weil zum einen mit dieser Entwicklung eine Erosion der Mitgliederbasis verbunden ist, sich zum anderen die menschliche Arbeit und die Arbeitswelt insgesamt dramatisch wandeln und Gewerkschaften als Organisationen der Industriegesellschaft den Anschluss an diese Wandlungsprozesse verlieren, so die Vermutungen von Welsch (1998) und Klotz (2000).

Drittens haben die beschriebenen Wandlungstendenzen in der Arbeitsorganisation und der institutionellen Verfasstheit von Arbeit erhebliche Auswirkungen auf das traditionelle duale System der industriellen Beziehungen. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die bisherigen Basisstandards der Regulation von Arbeit ihre Gültigkeit verlieren. Gerade weil die institutionellen Strukturen des Normalarbeitsverhältnisses einem Entgrenzungsprozess unterworfen sind, verliert das daran orientierte System der Arbeitsbeziehungen nach und nach sein Bezugssystem, sei es der Betrieb als Ort der Leistungserbringung, der feste Arbeitsplatz mit seinen standardisierten Arbeitsplatzbeschreibungen oder eine kollektiv regulierte Normal-Arbeitszeit mit der expliziten Trennung von Arbeit und Freizeit.

Viertens werden Arbeitsstrukturen implementiert, die auf eine verbesserte Ausschöpfung der Leistungspotentiale der Arbeitnehmer zielen. Das Ziel dieser strategischen und operativen Dezentralisierungsmaßnahmen (vgl. Faust u.a. 1994; Bahn Müller/Bispinck 1995; Hirsch-Kreinsen 1995) besteht darin, dass sich die Mitglieder des Unternehmens nicht mehr als abhängig Beschäftigte begreifen, sondern wie „Unternehmer im Unternehmen“ (Kühl 2000), „unternehmerische Angestellte“ (Franzpötter 2000) oder als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998). Bedeutsam bei diesen Veränderungen ist die Tatsache, dass sich die Arbeitsbedingungen durchschnittlich qualifizierter Arbeitnehmergruppen immer mehr denen von hochqualifizierten Angestellten annähern, so dass das Spannungsfeld zwischen Autono-

mie und Selbstausbeutung und die Vermarktlichung der Arbeitskraft auf diese Arbeitnehmergruppen diffundiert (vgl. Sauer 2002; Kotthoff 2001).

Fünftens bilden sich als Ergebnis dieser Entwicklungen heterogene und hochgradig differenzierte Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsformen aus, die auf Seiten der Beschäftigten sowohl Gewinner als auch Verlierer hervorbringen. Einerseits bilden die Elemente von mehr Selbstbestimmung, mehr Zeitsouveränität, mehr arbeitsinhaltliche Flexibilität und mehr Wahlmöglichkeiten eine Chance für die Belegschaften – dies ist auch eine der zentralen Forderungen der Industriesoziologie mit ihrer Kritik an der bürokratisch-tayloristischen Organisation von Arbeit (vgl. Döhl/Kratzer/Sauer 2000: 14) –, andererseits sind damit auch Risiken verbunden, da mehr Flexibilität auch steigende Überforderung der Arbeitnehmer und eine Entstandardisierung von sozialer Sicherheit bedeuten kann (vgl. Trautwein-Kalms/Ahlers 2002).

Abschließend ergeben sich daraus für die Akteure der industriellen Beziehungen *„Problemstellungen [...], für deren Bearbeitung sie derzeit noch keine effizienten Strategien und tragfähigen Konzepte entwickelt haben“* (Heidenreich/Töpsch 1998: 30). Diese Probleme werden offensichtlich bei der zunehmenden Erosion bzw. abnehmenden Bindungskraft der Flächentarifverträge, einer Verbetrieblichung von Regelungskompetenz sowie Schwierigkeiten, ihre Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit auch unter Bedingungen neuer Arbeitsstrukturen, neuen Beschäftigungsformen und in neuen Branchen unter Beweis zu stellen. Gerade in neuen Branchen wie der IT-Industrie liegen die Vorteile dieser Beschäftigungsformen *„gerade in der Nicht-Verregelung, so dass davon ausgegangen werden muss, dass sich diese Bereiche für Regulation auf der Ebene von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen kaum eignen“*, bemerken Heidenreich/Töpsch (1998: 34) die diesen Misfit betrieblicher Anforderungen und kollektiver tariflicher Regelungen am Beispiel von Entgelt, Arbeitszeit und Innovation nachgewiesen haben. Als Ergebnis dieser Entwicklungen zeigt sich, dass das klassi-

sche gewerkschaftliche Instrumentarium zur Vereinheitlichung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten immer durchlässiger wird und betriebliche sowie individuelle Vereinbarungen gerade in den neuen Branchen die bisherige tarifliche Regulation substituieren (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Boes/Baukrowitz 2002).

3.2 Arbeitsbeziehungen in der IKT-Branche – zum Stand der Empirie

In der wissenschaftlichen Diskussion gerät die IKT-Branche zunehmend ins Blickfeld verschiedenartiger Untersuchungen, auch wenn festzustellen ist, dass dieser Wirtschaftszweig im Vergleich zur gewerblichen Wirtschaft im Hinblick auf den Aspekt der Regulation von Arbeit als bisher noch nicht systematisch erforscht gelten kann. Die Regulationsstrukturen im IT-Bereich sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen – noch nicht umfassend empirisch analysiert worden. Erste Untersuchungen stammen von Trautwein-Kalms, die Studien zur Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen (1995) und zur „Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen“ (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002) vorgelegt hat. Boes und Baukowitz (2002) haben anhand von 12 Fallstudien in IT-Unternehmen drei Unternehmenstypen mit unterschiedlichen Mustern der Arbeitsbeziehungen analysiert. In eigenen Untersuchungen, die auf Befragungen in 14 IT-Unternehmen basieren, konnten drei verschiedene Typen der Arbeitsregulation identifizieren (vgl. Braczyk u.a. 2000; Töpsch/Menez/Malanowski 2001).

Die betriebliche Ebene der Arbeitsregulation im IT-Bereich wurde in verschiedenen Untersuchungen thematisiert (vgl. zur Übersicht: Ittermann 2003). Potthoff/Kipker von der deutschen Börse AG untersuchten im Dezember 1999 die „Personal-Erfolgsfaktoren deutscher Wachstumsunternehmen“ anhand der 50 Unternehmen, die im damaligen NEMAX-50-Index gelistet waren. Von diesen 50 Unternehmen hatten nur neun einen Betriebsrat, in den anderen Unternehmen wurde die Mitbestimmung „eher informell und direkt wahrgenommen“ (Potthoff/Kipker 1999). Demgegenüber kommt eine Untersuchung von Politik-Digital (vgl. Dowe u.a. 2001) unter den am Neuen Markt notierten Unternehmen und ausgewählten Start-Ups zu dem Ergebnis, dass immerhin 26% dieser Unternehmen über einen Betriebsrat verfügen und 13% der Unternehmen alternative Modelle der Mitbestim-

mung eingerichtet haben. Eggers/Schumann (2001) untersuchten die Unternehmenskultur und Mitbestimmung in jungen Multimedia-Firmen ohne Betriebsrat. Die AutorInnen äußern aber die Einschätzung, dass die jungen, stark expandierenden Unternehmen über kurz oder lang mit organisatorischen Problemen konfrontiert sein werden, die zu einem wachsenden Interesse an kollektiver Interessenvertretung führen.

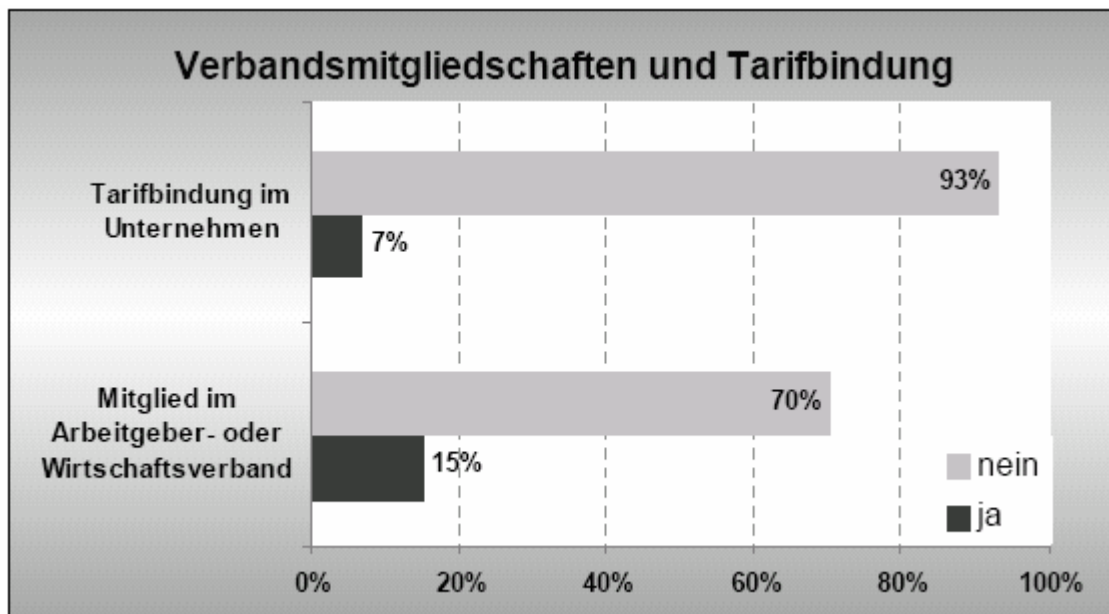
Das EIRO (European Industrial Relations Observatory, 2001) liefert eine kurze deskriptive Studie über „Arbeitsbeziehungen im Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie“, die in vergleichender Perspektive eine Übersicht über tarifliche Regelungen im IKT-Sektor in 16 europäischen Ländern präsentiert und zu dem Ergebnis kommt, dass sich die Arbeitsbeziehungen in den Hauptsektoren Hardware, Software und Telekommunikation stark unterscheiden. Die Rolle und Positionierung von europäischen Gewerkschaften im IT-Bereich wird in dieser Studie vor allem unter deskriptiven Gesichtspunkten dargestellt, auf die deutschen Gewerkschaften wird nur kurz unter dem Aspekt der Konkurrenz zwischen IG Metall und Ver.di eingegangen.

Aus der Ende 2000 durchgeführten WSI-Betriebsrätebefragung (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002) geht hervor, dass nur knapp jedes dritte IT-Unternehmen (32%) aus der IKT-Branche, das über einen Betriebsrat verfügt⁴⁷, auch an einen Branchen- bzw. Verbandstarif angeschlossen ist (sonstige Privatwirtschaft: 77%). Dafür sind Firmen- oder Haustarifverträge in der IKT-Branche weiter verbreitet: Während knapp ein Viertel aller IT-Unternehmen (23%) einen unternehmensbezogene Tarifvereinbarung mit einer Gewerkschaft abgeschlossen hat, gilt dies nur für jedes zehnte (11%) Unternehmen der sonstigen Privatwirtschaft (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002:37).

⁴⁷ Nach Angaben der AutorInnen ist die WSI-Betriebsrätebefragung 2000 repräsentativ „für alle IT-Betriebe mit Betriebsräten in der Branche“. Aus der Untersuchung bleiben jene Unternehmen ausgeschlossen, in denen es (noch) keine institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung gibt. Es kann unterstellt werden, dass Unternehmen mit Tarifbindung, aber ohne Betriebsrat kaum existieren, der Anteil der Unternehmen ohne tarifvertragliche Bindung dürfte demzufolge insgesamt wesentlich höher liegen als in der Studie angenommen.

Eine repräsentative Befragung unter den am Neuen Markt notierten Unternehmen der New Economy (vgl. Abel/Ittermann 2002; Ittermann/Niewerth 2004) zeigt⁴⁸, dass der Grad der Tarifbindung in diesem Segment noch niedriger ist: Nur ca. 15% der befragten Unternehmen sind Mitglied in einem Arbeitgeber- oder Wirtschaftsverband⁴⁹, lediglich 7% unterliegen einer Tarifbindung (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29: Tarifbindung NEMAX-Studie



Quelle: Ittermann/Niewerth 2004: 56

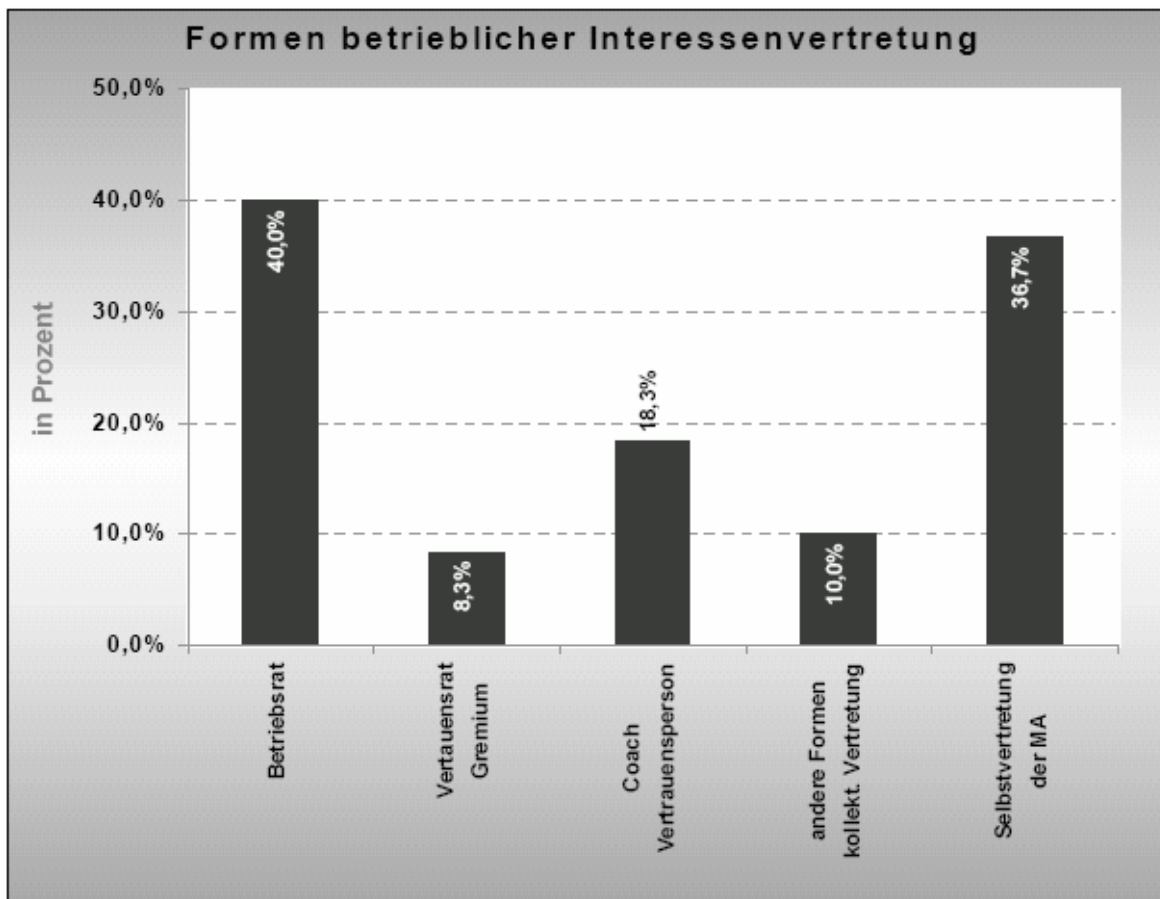
Die Studie liefert jedoch auch Hinweise darauf, dass der Typus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation (Mitbestimmung über institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung) deutlich weiter verbreitet ist als der Tarifvertrag: In 40% der untersuchten Unternehmen existierten zum Befra-

⁴⁸ Die Untersuchung basiert auf einer im Sommer 2002 durchgeführten schriftlichen Befragung der 270 im Nemax (Neuer Markt Index) der Deutschen Börse notierten Unternehmen. Die Rücklaufquote lag bei 22% (=60 Unternehmen) (vgl. Abel/Ittermann 2002).

⁴⁹ Der Unterschied zwischen Arbeitgeberverband und Wirtschaftsverband wurde in der Befragung leider nicht berücksichtigt. Zu vermuten ist, dass die meisten dieser Unternehmen Mitglied in einem Wirtschaftsverband wie BITKOM oder dem BVDM (ehemals DMMV) sind. Darauf weist auch die mit 7% niedrige Zahl der Tarifbindung hin, denn Unternehmen, die Mitglied in einem Arbeitgeberverband sind, unterliegen in der Regel auch einer Tarifbindung. Ausnahmen hiervon bildet die Mitgliedschaft in einem OT-Verband. Leider wurde auch bei der Frage nach der Tarifbindung nicht weiter differenziert nach Haus- oder Verbandstarifvertrag, was Rückschlüsse über die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband erlauben würde.

gungszeitpunkt Betriebsräte, nicht wenige davon wurden bei der Betriebsratswahl 2002 zum ersten Mal gewählt (vgl. Abbildung 30).

Abbildung 30: Betriebsräte NEMAX-Studie

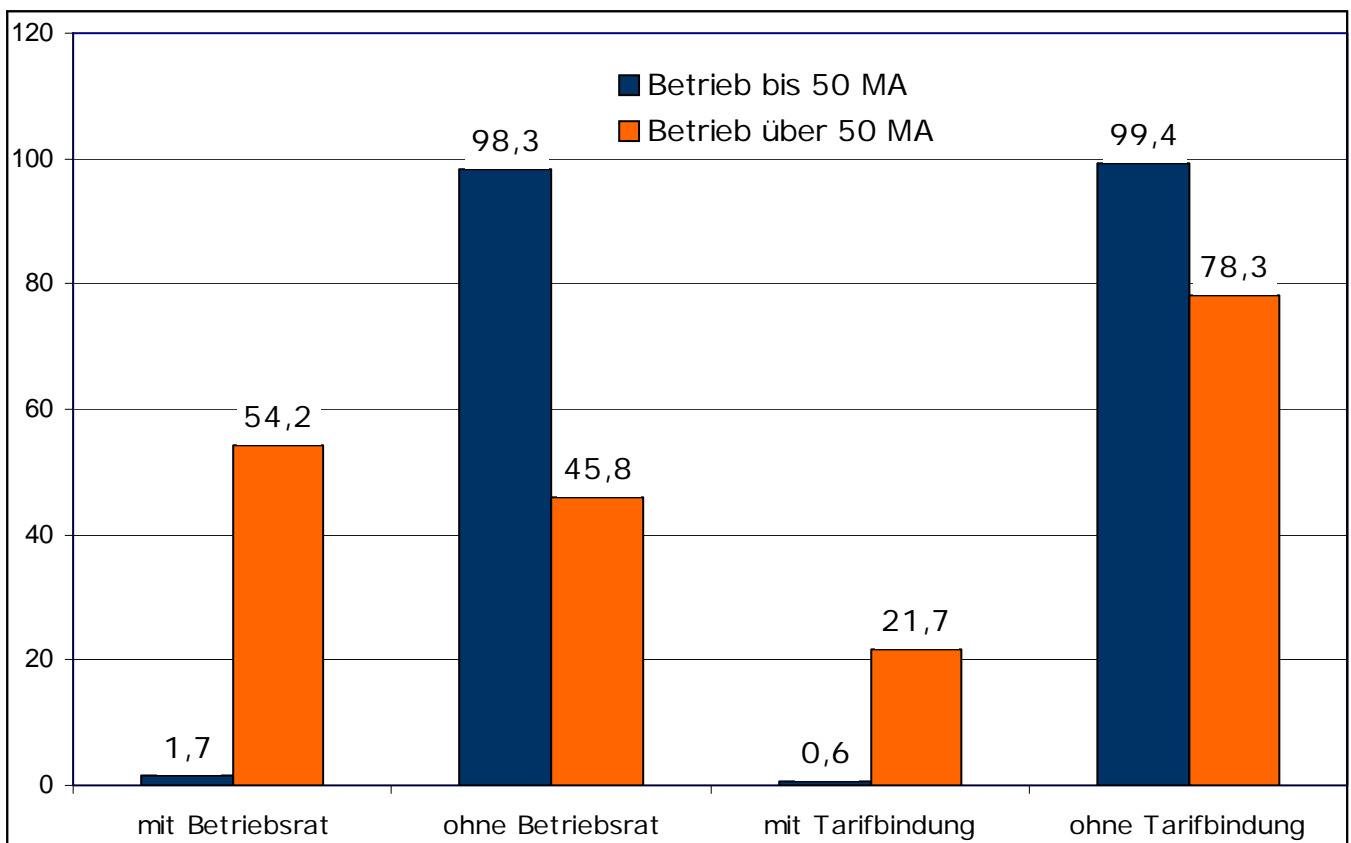


Quelle: Ittermann/Niewerth 2004: 58

Die 2001 durchgeführte Befragung von IT-Unternehmen in der Region Stuttgart (BIT-S) brachte ähnliche Ergebnisse zur Verbreitung von Betriebsräten und zur Tarifbindung. Befragt wurden 197 Unternehmen aus den Bereichen Hardware, Software, IT-Dienstleistungen und Telekommunikation. Mehr als 70 % der untersuchten Unternehmen hatten weniger als 20 Mitarbeiter, 98 % der Unternehmen weniger als 500 Mitarbeiter. Unternehmen mit 5 bis 19 Mitarbeitern stellten mit 39,1 % die größte Kategorie in der Befragung, gefolgt von 32 % für Unternehmen bis 5 Mitarbeitern. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl aller befragten Unternehmen lag demgegenüber bei 93

Mitarbeitern pro Unternehmen, wobei hier die wenigen großen Unternehmen mit Mitarbeiterzahlen deutlich über 1000 den Durchschnitt überproportional stark verzerrten. Wie aus Abbildung 31 ersichtlich wird, hatten zwar 54,2% aller Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten einen Betriebsrat, die Tarifbindung lag hier aber nur bei 21,7%. Bei der Betrachtung der Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern zeigt sich die mangelnde Anbindung an das institutionalisierte System der industriellen Beziehungen noch deutlicher: hier hatten nur noch 1,7% der Unternehmen einen Betriebsrat, und Tarifverträge existierten gerade einmal in 0,6% der Fälle. Bei der Gesamtbetrachtung der untersuchten Unternehmen zeigte sich, dass in gerade einmal 8,1% der Betriebe ein Betriebsrat vorhanden war und in 3,1% der Unternehmen Tarifverträge galten.

Abbildung 31: Betriebsrat und Tarifbindung BIT-S-Untersuchungen



Quelle: Menez/Munder/Töpsch 2001

Neuere Untersuchungen über die Regulation von Erwerbsarbeit in der IKT-Branche bzw. der digitalen Wirtschaft stammen u.a. von der Projektgruppe „Arb-IT2“ um Andreas Boes (vgl. Boes/Kämpf/Marrs 2005; Boes 2004; Boes/Marrs 2003), von Helmut Martens (2004) am SFS Dortmund, von der Projektgruppe [intern@work](#) am ARTEC in Bremen (vgl. Städler/Feseker/Lange 2004), aus dem Projekt „Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit“ (vgl. Mickler/Kalkowski/Helmer 2004; Kalkowski 2004), aus zwei Projekten an der Ruhr-Universität Bochum – „Zwischen Selbstvertretung und Mitbestimmung – Partizipationskulturen in Unternehmen des Neuen Marktes“ (vgl. Ittermann/Niewerth 2004) sowie „Wandel der Formen der Erwerbsregulierung?“ (vgl. Abel/Ittermann/Pries 2005; Abel/Ittermann 2004) – sowie diversen Projekten am SOFI Göttingen (vgl. u.a. Mayer-Ahuja/Wolf 2004).

Bei der Untersuchung der Arbeitsregulation (Menez/Töpsch 2003) oder der Erwerbsregulierung (Abel/Ittermann/Pries 2005) in der IKT-Branche stellt sich die Frage, wie verbreitet die kollektive Interessenvertretung mit der dualen Struktur durch Betriebsverfassung und Tarifautonomie in diesen Wirtschaftssektoren ist und welche Muster der industriellen Beziehungen sich hier herausbilden werden. In eigenen Studien wurde argumentiert, dass sich das traditionelle duale Muster der industriellen Beziehungen nicht ohne weiteres auf die neuen Branchen übertragen lässt. Statt dessen komme es zu einer divergenten Entwicklung, bei der eine Ausweitung der verbandlichen Ordnung auf Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation nicht gelingt (vgl. Menez/Töpsch 2003; Töpsch/Menez/Malanowski 2001).

In der sozialwissenschaftlichen Forschung ist eine Debatte darüber in Gang gekommen, ob sich das duale Muster der industriellen Beziehungen auch in den neuen Branchen durchsetzen wird (vgl. Menez/Schmid/Springer 2005). Die Etablierung einer institutionalisierten Mitbestimmung auf der betrieblichen Ebene und die Regulierung von Arbeit durch Gewerkschaften und Arbeitgeber(verbände) auf der überbetrieblichen Ebene ist dabei aber ein

sehr voraussetzungsvoller Vorgang: er würde implizieren, dass die IT-Beschäftigten ihre Interessen nicht mehr selbständig vertreten würden oder könnten, sich daraufhin in vielen dieser Unternehmen Betriebsräte gründen würden und Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als Interessenorganisationen nicht nur Mitglieder gewinnen, sondern auch die Arbeit kollektiv über Tarifverträge regulieren könnten. Anhand der oben aufgeführten neueren Studien werden nun die Argumente diskutiert, die dafür oder dagegen sprechen, dass sich das traditionelle duale System der industriellen Beziehungen auch in der IKT-Wirtschaft durchsetzen wird.

3.2.1 Beschäftigtenpartizipation und institutionalisierte Mitbestimmung in der IKT-Wirtschaft

Ein Teil der sozialwissenschaftlichen Forschung geht davon aus, dass sich die Regulationsstrukturen in der IKT-Wirtschaft denen der traditionellen Branchen angleichen werden. Argumentiert wird hier zumeist damit, dass sich auf der betrieblichen Ebene institutionalisierte Mitbestimmungsstrukturen durchsetzen und sich das Selbstverständnis der Beschäftigten in eine Richtung ändere, die einen Zugriff von kollektiven Interessenvertretungsorganisationen ermögliche. Vertreter dieser „Assimilationsthese“ sind u.a. Dörre (2002), Ahlers/Trautwein-Kalms (2002), Wolf (2003) und Boes (2004).

So spricht Boes (2004: 4) von einer *„Zeitenwende, in deren Folge sich die Parameter der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen grundlegend verändern“*. Infolge der wirtschaftlichen Krise der IT-Industrie entwickle das Management nach Ansicht von Boes ein neues Leitkonzept, das er mit dem Begriff *„commodity“* bezeichnet (Boes 2004: 13). Für die Beschäftigten bedeute dies, dass sich insgesamt ihre Arbeitsmarktchancen verschlechterten und sich die Kräfteverhältnisse in den Unternehmen zu ihren Ungunsten verschieben würden. Die Verschlechterung der Arbeitsmarktchancen ist für Boes ein wichtiger Indikator, an dem er den Verlust der Primärmacht der Beschäftigten festmacht. Denn damit hätten die Beschäftigten ein *„wichti-*

ges Kapital eingebüßt, um ihre Interessen im Unternehmen oder durch einen Unternehmenswechsel durchzusetzen" (Boes 2004: 14). Auf Seiten des Managements konstatiert Boes einen Bruch mit dem impliziten bzw. psychologischen Vertrag, der die sozial-moralische Komponente der Arbeitsbeziehungen umfasst und das symbolische Kernelement der betrieblichen Sozialordnung darstellt:

In den IT-Unternehmen bestimmt also zur Zeit ein zähes Ringen um die Sozialordnungen die Szenerie. Dem Management gelingt es nicht, die neue Leitidee der profitorientiert vermarktlichten Sozialordnung in den Köpfen zu verankern und zu einer gelebten Kultur zu machen. Und auf der anderen Seite schaffen es die Beschäftigten nicht, das Management wieder ins gemeinsame Boot zu zerren. Das Ringen um die Kultur in den Unternehmen, der in seinem Wesen ein „Kampf“ um die spezifische Anerkennungskultur in der IT-Industrie ist, ist in eine neue Phase getreten (Boes 2004: 16)

Infolge dessen wandelt sich nach Boes die Sozialbeziehung in den Unternehmen von der Gemeinschaft hin zum Interessengegensatz. Aufgrund einer Neuorientierung ihrer inneren Haltung bewegen sich die Beschäftigten in ihrer Interessenidentität *„mehrheitlich nicht mehr jenseits des Widerspruchs von Kapital und Arbeit, sondern verorten sich pointierter als zuvor in diesem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen“* (Boes 2004: 18). Aus der Beitragsorientierung der Beschäftigten werde somit, so das Fazit von Boes, eine Arbeitnehmerorientierung, die für die Mehrzahl der befragten Beschäftigten gelte. Ausgenommen sind die unteren und mittleren Führungskräfte sowie Vertriebsbeauftragte, die nach wie vor eine beitragsorientierte Haltung aufweisen. Unter einer arbeitnehmerorientierten Interessenidentität versteht Boes (2004: 21):

Eine arbeitnehmerorientierte Interessenidentität zu haben bedeutet, dass diese Beschäftigten in ihren Handlungsstrategien implizit oder explizit voraussetzen, dass ein Gegensatz zwischen ihrer Interessenlage und der des Unternehmens besteht und sie aufgrund ihrer positionalen

Einbindung in das Sozialgefüge des Unternehmens die schwächere Position innehaben.

Diese Neuorientierung der Interessenidentität der IT-Beschäftigten hat nach Boes (2004: 30) positive Konsequenzen für die institutionalisierte Mitbestimmung: *„Mit dem Wandel der Interessenidentität gewinnt auch die verfasste Mitbestimmung an Attraktivität.“* Nicht überraschend ist dabei, dass die arbeitnehmerorientierten Beschäftigten eine positive Einstellung zur verfassten Mitbestimmung haben, während sie bei den beitragsorientierten Beschäftigten eher auf Ablehnung stößt (vgl. Boes 2004: 25). Welche Folgen dies für Formen der institutionalisierten kollektiven Interessenvertretung hat, lässt Boes jedoch offen, denn einen Automatismus in Richtung einer Verbreitung von Betriebsräten in der IT-Industrie sieht er nicht (vgl. Boes 2004: 30), und auch das Verhältnis der IT-Beschäftigten zu den Gewerkschaften ist nach wie vor offen:

Letztendlich wird die Verbreitung einer neuen Kultur der Solidarität genau davon abhängen, ob diese beiden Akteure – also „neue Arbeitnehmertypen“ und Gewerkschaften – in ein produktives Verhältnis zueinander kommen. Übertriebener Optimismus ist hier sicher fehl am Platz, aber aussichtslos ist diese Entwicklung nicht. (Boes/Kämpf/Marrs 2005: 12)

Vertreter der „Pluralisierungsthese“ gehen davon aus, dass sich die Regulationsmuster in der IKT-Branche nicht nach dem Vorbild der klassischen Branchen ausgestalten werden. Das bedeutet nicht, dass die IKT-Branche an sich regulationssperrig sei (vgl. Heidenreich/Töpsch 1998). Statt dessen wird von einer Heterogenität und Pluralisierung der Arbeitsregulation ausgegangen, die sich in einem Nebeneinander verschiedener Regulationsformen manifestiert (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Menez/Töpsch 2003; Abel/Ittermann/Pries 2005; Städtler/Feseker/Lange 2004).

Die Projektgruppe um Abel, Ittermann und Pries von der Ruhr-Universität Bochum hält die *„Annahme einer Stabilisierung und flächendeckenden*

Verbreitung institutionalisierter Mitbestimmung für eine womöglich vor-schnelle und einseitige Bilanzierung" (Abel/Ittermann 2004: 1). Bei ihren Untersuchungen über die Partizipationsstrukturen in der digitalen Wirtschaft stellen sie ein Nebeneinander von Formen der institutionalisierten, der alternativ-kollektiven und der individualisierten Interessenvertretung fest (Abel/Ittermann 2004: 2; vgl. auch Töpsch/Menez/Malanowski 2001).

Abel/Ittermann (2004) vertreten die These, dass sich in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft ein Mischungsverhältnis unterschiedlicher Interessenvertretungsformen auffinden lässt. Dominant ist aber ihrer Ansicht nach selbst bei der Existenz einer kollektiven Interessenvertretung das Merkmal der Selbstvertretung der Beschäftigten. Sie identifizieren drei Interessenvertretungsmuster in den untersuchten Betrieben: 1. die reine Selbstvertretung, 2. alternative Formen der Interessenvertretung und Selbstvertretung, und 3. Betriebsrat und Selbstvertretung.

Beim Muster „**Betriebsrat und Selbstvertretung**“ versteht sich der Betriebsrat nicht als Gegenmacht zum Unternehmen, sondern hat die Interessen des Unternehmens nach wie vor im Blick.⁵⁰ Dennoch ist seine Position gegenüber dem Management durch mangelnde Akzeptanz von Seiten der Arbeitgeber geprägt. Und auch der Rückhalt bei den Beschäftigten ist eher schwach, da diese der Selbstvertretung eine wichtigere Bedeutung zuschreiben. Dies macht deutlich, *„dass der Betriebsrat in den Unternehmen zwischen allen Stühlen sitzt. Von den Geschäftsleitungen wird er vielfach als notwendiges Übel betrachtet, von den Beschäftigten lediglich als ‚Notnagel‘ benutzt“* (Abel/Ittermann 2004: 8).

Das Muster der „**alternativen Formen der Interessenvertretung und Selbstvertretung**“ ist besonders in den von Ittermann/Niewerth (2004) untersuchten NEMAX-Unternehmen mit 37% weit verbreitet. Bei diesen alternativen

⁵⁰ Dieses Partizipationsmuster entspricht § 2, Abs. 1 BetrVG, in dem es heißt: *„Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen“*.

Vertretungsformen kann differenziert werden in Gremien, die der Arbeitgeber initiiert hat bzw. in die er eingebunden ist, sowie in reine Arbeitnehmervertretungen als Quasi-Betriebsrat ohne gesetzliche Grundlage. Obwohl beiden Alternativ-Gremien die rechtlich abgesicherte Funktion als Betriebsrat fehlt, sind sie nach Ansicht von Abel/Ittermann (2004: 10) dennoch vertretungswirksam, weil sie zum einen eine hohe Akzeptanz bei den betrieblichen Akteuren genießen und zum anderen hoch professionell agieren.

Das Muster der **Selbstvertretung** ist nach Ansicht von der Autoren die dominierende Vertretungsform und bezieht sich auf eine ganze Reihe von Regelungsgegenständen: *„Die Selbstvertretung umfasst grundsätzlich alle Interessenlagen von den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung und Karriere über Aspekte des Arbeitsprozesses bis hin zu der Einbindung in die Unternehmenspolitik“* (Abel/Ittermann 2004: 11). Dabei zeichnen sich drei Wege ab, über die die Beschäftigten ihre Interessen vertreten: 1. über die schon aus der New Economy bekannte Politik der open-door, 2. über regelmäßige Meetings, und 3. über Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche, deren zentraler Verhandlungsgegenstand in den untersuchten Unternehmen die Aushandlung des individuellen Entgeltes ist.

Im Gegensatz zur Studie von Boes verweisen Abel/Ittermann darauf, dass die Beschäftigten kollektive Interessenvertretungsstrukturen nicht als Ersatz für ihre Selbstvertretung ansehen. In Übereinstimmung mit Untersuchungen von Kotthoff (1997) und Städtler/Feseker/Lange (2004) verweisen die Autoren darauf, dass die Beschäftigten kollektiven Gremien gegenüber eher eine ablehnende Haltung einnehmen und weiterhin eine starke Beitragsorientierung haben (Abel/Ittermann/Pries 2005). Zwei Erklärungsmuster bieten sich nach Abel/Ittermann (2004) dafür an, und beide stehen im Gegensatz zu den Ausführungen von Boes (2004): erstens sieht das Selbstverständnis der hochqualifizierten Beschäftigten vor, ihre Interessen eigenständig vertreten zu wollen. Dabei halten die Beschäftigten ihre Primärmacht, d.h. ihre

Vertretungsstärke, trotz der sich verschlechternden Arbeitsmarktsituation für immer noch groß genug, um ihre Interessen auch selbständig vertreten zu können. Als zweites Erklärungsmuster verweisen die Autoren auf die spezifische Unternehmenskultur in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft, die hochgradig partizipativ angelegt sei:

„Denn trotz zunehmender Hierarchisierung der Unternehmen und Formalisierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen haben ‘weiche’ Bindungsstrategien und partizipative Managementkonzepte für die Unternehmensleitungen weiterhin große Bedeutung. Damit sind nicht nur das kostenlose Obst, die Fahrkarte für den Personennahverkehr oder die Diensthandys gemeint, sondern viel zentraler die Aspekte, die auf die Erfüllung intrinsischer Motivlagen und Ansprüche an die Qualität der Arbeit gerichtet sind; darunter fallen etwa hohe Dispositionsspielräume in der Arbeit, flexible Arbeitszeitgestaltung, ein gutes Betriebsklima oder eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur“ (Abel/Ittermann/Pries 2005: 40).

Ein letztes Ergebnis betrifft die Vertretungswirksamkeit der Selbstvertretungsmodelle in der digitalen Wirtschaft. In den von den Bochumer Projektgruppen untersuchten Betrieben zeigte sich ja, dass die Reichweite der institutionell verfassten Mitbestimmung gering ist, was impliziert, dass aufgrund fehlender einklagbarer Beteiligungsrechte, über die nur ein Betriebsrat verfügt, die Vertretungswirksamkeit der Alternativmodelle gering sei, da diese sich nur auf Vertrauensbeziehungen und nicht auf rechtlich abgesicherte und einklagbare Partizipationsmuster beziehen. Zunächst einmal stellte sich die Beteiligungs- und Mitbestimmungspraxis tatsächlich als sehr heterogen dar: Während in Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung eine hohe Beteiligung der Beschäftigten festgestellt wurde, gab es bei den Themen Entgelt, Weiterbildung und Beschäftigungssicherheit Defizite. Ein dritter Block ist die Beteiligung an unternehmerischen Entscheidungen. Abel/Ittermann (2004: 21) kommen hier zu einem überraschenden Ergebnis: *„Ist durchaus ein grundlegendes Interesse in Fragen der Unternehmenspolitik oder der Produkterstellung zu konstatieren, werden weitergehende Be-*

teiligungsmöglichkeiten nicht eingefordert: Diese Beteiligungsaspekte stehen aus Beschäftigtensicht nicht im Zentrum ihrer Partizipationsvorstellungen".

Zusammenfassend kommen die Autoren zu einer insgesamt positiven Einschätzung der Vertretungswirksamkeit der untersuchten Partizipationsmuster. Gemessen an den in den Unternehmen gewährten Beteiligungsmöglichkeiten ist die Mitarbeiterpartizipation insgesamt deutlich ausgeprägt:

„Unternehmen ohne Betriebsräte weisen nicht per se ‚defiziente Interessenvertretungsstrukturen‘ bzw. eine schwächere ‚Partizipationsintensität‘ auf als Unternehmen mit kollektiven Interessenvertretungen. Eher im Gegenteil: Im Gegensatz zu ausgeprägten Selbstvertretungsstrukturen ist – wie oben gezeigt – keines der vorhandenen Betriebsratsgremien in den Unternehmen im engeren (rechtlichen) Sinne vertretungswirksam, d.h. schöpft die ihm formal zustehenden Beteiligungsmöglichkeiten aus“ (Abel/Ittermann 2004: 22)

Die obige Diskussion der verschiedenen Studien über Erwerbsregulierung und Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten in der digitalen Wirtschaft zeigt auf, dass nicht nur die Arbeitsformen und Organisationsstrukturen in der digitalen Wirtschaft und das Selbstverständnis der IT-Beschäftigten hochgradig heterogen und ausdifferenziert sind. Der Befund der Heterogenität und Pluralisierung trifft auch für die Regulationsstrukturen in dieser Branche zu:

Die Regulationsstrukturen im Informations- und Kommunikationssektor sind äußerst heterogen (vgl. Bispinck/Trautwein-Kalms 1997; Wagner/Schild 1999 sowie Baukrowitz/Boes 1999). Sie reichen vom kollektiv regulierten Unternehmen mit historisch gewachsenen Tarifbeziehungen über Unternehmen mit modernen tariflichen Regelungen, ausgehandelt zwischen Management und Betriebsrat, bis hin zu New-Economy-Unternehmen mit mittlerweile beachtlichen Umsatz- und Beschäftigtenzahlen, in denen nach wie vor keine Annäherung an das System der dualen Interessenvertretung, sei es durch eine betriebliche

Interessenvertretung oder die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband, zu beobachten ist. (Töpsch/Menez/Malanowski 2001: 310)

Vor diesem Hintergrund sind Aussagen, dass sich das System der industriellen Beziehungen mit seinem institutionalisierten dualen System von Mitbestimmung und Tarifautonomie über kurz oder lang auch in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft durchsetzen wird, mit Vorsicht zu genießen (vgl. Heidenreich/Töpsch 1998; Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Menez/Töpsch 2003). Zu dieser Einschätzung kommen u.a. auch Städler/Feseker/Lange (2004: 148) auf der Basis ihres aktuellen Forschungsprojektes *intern@work*: *„Die Ergebnisse zeigen, dass eine Zukunftsprognose, die objektivistischen Ableitungsschemata und einfachen Ursache-Wirkungsketten folgt, zu kurz greift, da sie sowohl die betriebliche Realität und ihre organisatorische Vielfalt wie auch die individuelle Verarbeitung der krisenbedingten Veränderungen durch die Beschäftigten der Branche nur unzureichend wahrnimmt“*.

3.2.2 Differenzierung von Regulierungsformen: Typologie der Arbeitsregulation in der IKT-Branche⁵¹

Der empirische Befund der Heterogenität und Pluralisierung von Arbeitsformen und Regulationsmechanismen erschwert eine Aussage darüber, in welche Richtung sich die industriellen Beziehungen in der IKT-Branche entwickeln werden. Um aus dieser empirischen Vielfalt eine Systematik zu entwickeln, die einzelne empirische Sachverhalte in einen analytischen Zusammenhang einordnet, bietet sich eine Typologie der Arbeitsregulation in der IKT-Branche an. Boes/Baukowitz (2002) haben eine Typologie vorgelegt, die sich an bestimmten Unternehmensmerkmalen orientiert, und entsprechend drei Unternehmenstypen mit spezifischen Mustern der Arbeitsbeziehungen unterschieden: ehemals fordistische Unternehmen, Start-Up-

⁵¹ Die folgenden Ausführungen beziehen sich weitgehend auf Töpsch/Menez/Malanowski (2001)

Unternehmen und Lack-Turnschuh-Unternehmen. Im Unterschied dazu gehe ich von der These aus, dass nicht zwischen verschiedenen Unternehmenstypen, sondern zwischen verschiedenen Typen der Arbeitsregulation und der Arbeitsbeziehungen analytisch zu unterscheiden ist, vor allem, wenn Antworten auf die Frage gefunden werden sollen, wie es um den Organisationsbedarf bei Unternehmen und Beschäftigten und die Organisationsfähigkeit kollektiver Akteure in diesem Bereich bestellt ist.

Im Folgenden werden verschiedene Formen der Arbeitsregulation in Unternehmen der IKT-Branche typologisiert. Dies geschieht auf der Basis von Untersuchungen, die an der TA-Akademie durchgeführt wurden.⁵² Bei der Frage nach der Arbeitsregulation in Unternehmen der IKT-Branche ist zu berücksichtigen, dass Arbeitsregulation auf verschiedenen Regelungsebenen stattfindet: auf der gesetzlichen, der tariflichen, der betrieblichen und der individuell-arbeitsvertraglichen Ebene. Unter "Arbeitsregulation" werden zusätzlich individuelle Vereinbarungen über Arbeitsergebnisse (meist im Rahmen von Zielvereinbarungssystemen) verstanden, die Grundlage von Beurteilungen und ggf. auch variablen Vergütungssystemen sind, auch wenn diese im juristischen Sinne nur eingeschränkt Vertragscharakter haben. Formen der Arbeitsregulation lassen sich anhand folgender Fragen systematisch einordnen:

- ▶▶ Auf welcher Ebene wird geregelt?
- ▶▶ Welche Akteure sind mit welchen Ressourcen ausgestattet in die Aushandlungsprozesse involviert?
- ▶▶ Mit welchen Instrumenten wird geregelt?
- ▶▶ Mit welcher Intention wird geregelt?

⁵² Zum einen das Projekt „Wandel der Arbeit durch neue Regimes der Koordination und Steuerung“ (vgl. Abel/Braczyk/Renz/Töpsch 1998; Braczyk/Franzpötter/Renz/Töpsch 2000). Zum anderen das Nachfolgeprojekt „Wandel der Erwerbsarbeit im Übergang zur Wissensgesellschaft“ und daran anschließende Studien (vgl. Menez/Steffensen/Töpsch 2000; Menez/Munder/Töpsch 2000; Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Menez/Töpsch 2003)

Es lassen sich drei Typen der Arbeitsregulation in der IKT-Branche unterscheiden, die vor allem die verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen, die jeweils dominierenden Akteure sowie die jeweils bevorzugten Regulationsgegenstände, Regelungsebenen und Regelungsinstrumente beschreiben. Die in der Typologie charakterisierten Regulationsformen sind allerdings nicht branchenspezifisch zu verstehen, in etwas modifizierter Form lassen sich die getroffenen Unterscheidungen auf fast alle Branchen und Unternehmen anwenden (vgl. Braczyk u.a. 2000).

TARIFLICHE ARBEITSREGULATION

Die "tarifliche Arbeitsregulation" hat ihren Ursprung im Flächentarifvertragssystem. Die "reine" Form der tariflichen Arbeitsregulation wurde an anderer Stelle als "kollektive Arbeitsregulation" beschrieben (vgl. Braczyk u.a. 2000: 69ff.). Hier sind die verbandlichen und betrieblichen Akteure bemüht, die wichtigsten Variablen der Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung, Belastungen usw. zu standardisieren und möglichst flächendeckend einer Regulierung zu unterwerfen. Getragen wird dieser Regulationsmodus vom beiderseitigen Interesse an institutionell verankerter Interessenrepräsentanz. Damit korrespondiert eine bestimmte Akteurskonstellation: Fast ausschließlich verhandeln hier kollektive und verbandliche Akteure, Betriebsrat und Personal- bzw. Geschäftsleitung, Arbeitgeberverband und Gewerkschaft. Sie bevorzugen die Regelungsinstrumente Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung, die der Gestaltung und Kontrolle durch die kollektiven Akteure zugänglich sind, und sie beanspruchen den Tarifbezirk als Geltungsbereich für die Verträge. Die kollektiven Akteure wissen um ihre jeweils starke und gut organisierte Verbandsmacht im Hintergrund. Der Organisationsgrad auf beiden Seiten ist vergleichsweise hoch. In diesem Ordnungsrangement wählen die Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre die Verhandlungsgegenstände Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsbedingungen, Ausbildung usw. unter dem Gesichtspunkt des Risikoschutzes für die Arbeitnehmer aus.

In der IKT-Branche finden wir den "reinen" Typus der kollektiven tariflichen Arbeitsregulation kaum vor. In der Praxis kommt es zu erheblichen Brüchen mit der oben skizzierten Funktionslogik des Flächentarifvertragssystems. Diese resultieren insbesondere aus einer veränderten Handlungsorientierung der Akteure, die grundsätzliche Inkompatibilitäten zwischen den an industriell-tayloristischen Arbeitsabläufen orientierten Regulationsweisen und den Erfordernissen eines kundenorientierten Projektmanagements erkennen. Zunächst sind es also die *Akteure auf Unternehmensebene* (Geschäftsleitungen und Betriebsräte), die grundsätzliche Modifikationen des bestehenden institutionellen Arrangements vornehmen. Sie streben eine Differenzierung tariflicher Regelungen im Sinne unternehmensspezifischer Regelungen an, suchen vor allem aber auch nach Möglichkeiten, von tariflich gesetzten Standards (insbesondere in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitszeit und Entgelten) abzuweichen. Dies vor allem, weil die Standardisierung von Arbeitsbedingungen und Regelungen mit den Anforderungen kundennaher Problemlösungen, mit projektförmig organisierten Arbeitsprozessen und ergebnisbezogenen Koordinations- und Steuerungsmechanismen kaum noch in Einklang zu bringen ist. Den Unternehmen steht hierbei die Option offen, einer Gewerkschaft gegenüber als eigenständiger Verhandlungspartner aufzutreten, etwa durch Abschluss eines Haus- oder Ergänzungstarifvertrags⁵³. Als Beispiel für diese Strategie ist etwa die Aushandlung eines Dienstleistungstarifvertrags zwischen debis und der IG Metall im März 1998 zu nennen. Dieser Tarifvertrag, der nominell zwischen einer Tarifgemeinschaft, dem Arbeitgeberverband VMI und der IG Metall abgeschlossen wurde, ersetzt den Flächentarif nicht, sondern öffnet ein "Branchenfenster", indem er

⁵³ Der Abschluss von Haus- und Ergänzungstarifverträgen ist durchaus nicht als exotische Abweichung von der Praxis flächendeckender, betriebsübergreifender Tarifregelungen zu verstehen. Von den 47.000 beim Bundesarbeitsministerium registrierten Tarifverträgen sind ca. zwei Drittel Verbands- und Flächentarifverträge, ein Drittel (16.500) Firmen- oder Haustarifverträge (vgl. Bispinck/Schulten 1999: 190). Insgesamt hat die Bindungskraft des Flächentarifs in westdeutschen Unternehmen in den letzten Jahren leicht abgenommen: Der Anteil der Betriebe, die einem Flächentarifvertrag unterliegen, ging von 52 % (1995) auf 49 % (1997) zurück, in Ostdeutschland unterlag 1997 nur jedes vierte Unternehmen (26 %) einem Flächentarif. Dennoch ist der Verbands- bzw. Flächentarifvertrag für die Mehrzahl der Betriebe bzw. Beschäftigten in Deutschland noch immer als dominante Regulationsform anzusehen. Laut IAB-Betriebspanel waren 1997 65 % der westdeutschen und 44 % der ostdeutschen Arbeitnehmer in einem flächentarifgebundenen Unternehmen beschäftigt (vgl. IAB 1998).

dessen Bestimmungen "ergänzt und teilweise abändert". In der Praxis heißt das, dass die Bindung an das Flächentarifvertragssystem bereits in wesentlichen Punkten gelöst wird, wenngleich die Ebene der tariflichen Regelungen nicht verlassen wird.

Für diesen Regulationstypus existieren in der IKT-Branche zahlreiche Beispiele. Meist handelt es sich bei Unternehmen dieses Typus' um solche, die eine historische Bindung an das Flächentarifvertragssystem und die damit verbundenen Kultur der Arbeitsbeziehungen haben. Es sind in der Regel Unternehmen, die aus dem Organisationsbereich des Flächentarifsystems durch Ausgründung oder die Entwicklung neuer Geschäftsfelder herausgewachsen sind und in denen teilweise eine heterogene Gemengelage von Regulationsformen vorherrscht, bedingt etwa durch den Zukauf von oder die Fusion mit nicht tarifgebundenen Unternehmen.

UNTERNEHMENSBEZOGENE ARBEITSREGULATION

Dieser Regulationstypus unterscheidet sich insofern von der tariflichen (kollektiven) Arbeitsregulation des ersten Typus', als die hier zugeordneten Unternehmen keiner tariflichen Regulation unterliegen, auch nicht in Form eines Haus- oder Unternehmenstarifvertrags. Meist handelt es sich um Unternehmen, die keine historische Bindung an das Flächentarifvertragssystem aufweisen oder sich schon vor langer Zeit für die Exit-Option entschieden haben (wie etwa Hewlett Packard, das Anfang der 70er Jahre aus dem Arbeitgeberverband austrat und seitdem zwar weiterhin eine betriebliche Interessenvertretung hat, aber ohne Tarifbindung geblieben ist). Dominante Regelungsinstrumente sind bei diesem Typus definitionsgemäß nicht mehr der Flächen- oder Verbandstarifvertrag, sondern Betriebsvereinbarungen bzw. Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie die individuellen Arbeitsverträge. Gelegentlich existieren betriebliche Vereinbarungen, die eine Verbindung zu bestehenden Branchentarifverträgen herstellen, etwa bei der Gehaltsentwicklung.

Bei diesem Regulationstypus zeigt sich auch, dass die betriebliche Interessenvertretung nicht mit gewerkschaftlicher Interessenvertretung Hand in Hand gehen muss. In einigen Unternehmen existieren sogar ausgesprochen "gewerkschaftsferne" Betriebsräte. Diese beziehen externe Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die in anderen Fällen die Gewerkschaft bereitstellt, bereits von externen Dienstleistern, etwa Rechtsanwälten.

Auch wenn die Organisationsgrade bei den Beschäftigten in diesem Regulationstypus eher niedrig sind, ist der Betriebsrat nicht ohne Einfluss, sondern übernimmt im Gegenteil wichtige regulative Funktionen, z.B. durch Mitspracherechte bei der Arbeitszeitgestaltung, bei der Arbeitsplatzbewertung, bei der Eingruppierung in Gehaltsgruppen etc. In einem Unternehmen erfolgt etwa die Arbeitsplatzbewertung durch eine Bewertungskommission, die paritätisch mit Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Betriebsrates besetzt ist. Jede Änderung in der Gehaltsstruktur eines Bereiches oder jede Einzelaufnahme eines neuen Arbeitsplatzes muss die Bewertungskommission durchlaufen. Im Zusammenhang mit der Etablierung ergebnisbezogener Koordinations- und Steuerungsformen (Zielvereinbarungssysteme) zeigt sich, dass der Betriebsrat gerade bei Beurteilungs- und Einstufungsproblemen, also bei individuellen Leistungskonflikten, häufig hinzugezogen wird und hier eine vermittelnde Funktion übernimmt.

INDIVIDUALISIERTE ARBEITSREGULATION

Der dritte Typ, der als individualisierte Arbeitsregulation bezeichnet wird, unterscheidet sich grundlegend von den in den industriellen Kernbereichen verbreiteten Regulationsformen, aus denen die beiden oben vorgestellten Regulationstypen sich entwickelt haben. Die hier zugeordneten Unternehmen und ihre Mitarbeiter kommen nicht nur ohne Tarifvertrag und auch ohne Mitbestimmung und Betriebsverfassung aus, sondern praktizieren den bewussten Verzicht auf diese Regulationsformen. Somit bildet dieser Regulationstypus insbesondere einen Gegensatz zu der hohen Standardisierung

und Regulationsdichte der flächenbezogenen oder unternehmensbezogenen tariflichen Regulation.

Arbeitsprozesse werden als Selbststeuerungsprozesse auf der Grundlage von Verhandlungsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern organisiert. Bindende Regelungen finden sich allein auf der gesetzlichen Ebene (Arbeitszeitordnung, Arbeitsschutzgesetzgebung etc.) sowie auf der Ebene des individuellen Arbeitsvertrags. Entgelt und Arbeitszeit sowie die Konditionen der individuellen Leistungserbringung werden dementsprechend nicht kollektiv, sondern individuell zwischen Mitarbeitern und Unternehmen bzw. internen "Auftraggebern" ausgehandelt. Wichtigste Regelungsinstrumente sind also nicht mehr Flächentarifvertrag oder Betriebsvereinbarung, sondern Arbeitsvertrag und Zielvereinbarung. Hervorzuheben ist, dass die Leistungsbedingungen immer wieder neu verhandelt werden können, wobei hier als Steuerungsmodus insbesondere Zielvereinbarungssysteme eine dominante Rolle spielen.

Das Entgelt wird zum wichtigen Regelungsgegenstand, ebenso aber auch die Karriere (durchaus auch im Sinne einer zunehmenden Höherbewertung von Projektkarrieren gegenüber Managementkarrieren), Qualifizierungsansprüche und so genannte Incentives, also Leistungsanreize, die sich an der individuellen Leistung oder auch am Unternehmenserfolg orientieren. Somit erhalten neue Komponenten einen im Vergleich zur tariflichen und unternehmensbezogenen Arbeitsregulation wesentlich höheren Stellenwert. Dauer und Lage der Arbeitszeit sind dagegen kaum einer ausdrücklichen Regelung unterworfen.

Damit verändern sich auch die Regeln des Interessenausgleichs. Die Beschäftigten vertreten ihre Interessen selbst. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände treten bei diesem Regulationstypus als Akteure der Interessenaushandlung in den Hintergrund. Weder sind die Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert, noch sind die Unternehmen einem Arbeitgeberverband angeschlossen.

Auftretende Probleme werden in der direkten Aussprache zwischen Beschäftigten und Führungskräften thematisiert und zu lösen versucht. Eine gewisse Rolle spielen bei Sachkonflikten im Rahmen der Projektarbeit die jeweiligen Projektleiter, die meist zur Konfliktschlichtung hinzugezogen werden, bevor die Geschäftsleitung verständigt wird. Die Kontrolle des Arbeitgebers bezieht sich nur noch auf die Zielerreichung, den Weg zum Ziel müssen die Beschäftigten weitgehend selbst verantworten. Commitment gegenüber der Firma und dem Team sowie das Ethos des professionellen Spezialisten kennzeichnen das Selbstverständnis der Mitarbeiter. Diese verstehen sich daher auch kaum mehr als "Arbeitnehmer" im hergebrachten Sinn. Hier liegt eine wesentliche Barriere für die Bildung einer betrieblichen Interessenvertretung, die bei entsprechender Initiative der Beschäftigten ohne weiteres zu Stande kommen könnte. Vom Management wird Interessenvertretung nicht selten als eine Teilfunktion der Personalentwicklung betrachtet.

Die individualisierte Arbeitsregulation setzt sich in wissensbasierten Wirtschaftszweigen mit gering standardisierten Arbeitsprozessen durch, in denen hochqualifizierte Beschäftigte (überwiegend mit Hochschulabschluss) tätig sind. Beispiele für diesen Regulationstyp finden sich vor allem in den Start-Ups der so genannten New Economy, auf die ein zunehmender Teil von Wertschöpfung und Beschäftigung entfällt⁵⁴. Allerdings ist diese Praxis der Arbeitsregulation noch nicht gefestigt. Dazu sind die unter diesen Typ fallenden Unternehmen zu jung, zu sehr im personellen Wachstum und wirtschaftlichen Aufschwung begriffen.

Unternehmen dieses Typs sind im Wesentlichen Unternehmen, die stark auf den Steuerungsmodus der Problemlösung setzen (im Gegensatz zur Anweisung). Hinsichtlich der *Arbeitszeitgestaltung* hat sich in vielen Unternehmen die Einschätzung durchgesetzt, dass die Orientierung an der Anwesenheit

⁵⁴ Nach einer Studie der Deutschen Börse AG existiert in 9 der im NEMAX-50 erfassten Unternehmen ein Betriebsrat. Der NEMAX 50 umfasst die liquidesten Werte des Neuen Marktes und spiegelt rund 80 % des Gesamtumsatzes und 85 % der Gesamtmarktkapitalisierung wider (Potthoff/Kipker 2000).

der Mitarbeiter lediglich deren Verfügbarkeit misst, nicht aber deren Leistung. An Stelle des ironisch so genannten »*Management by Kasperletheater*« (nach dem Motto »Seid ihr alle da?«) tritt nun die Ergebnisorientierung: Arbeitszeit wird nicht mehr definiert als Anwesenheitszeit des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz, sondern als »die Zeit, die der Arbeitnehmer für die Erledigung der vereinbarten Arbeitsaufgaben benötigt« (vgl. Weidinger 2001).

Wo Arbeitszeit als Maßstab der Leistungsbemessung an Bedeutung verliert, sind Dauer und Lage der Arbeitszeit keiner expliziten Regelung unterworfen – abgesehen von der meist üblichen Festschreibung der 40-Stunden-Woche im individuellen Arbeitsvertrag. Eine elektronische oder manuelle Zeiterfassung wird allenfalls vorgenommen, um Bearbeitungszeiten bestimmten Projekten und Kunden zuordnen zu können. Dementsprechend gibt es keinen einklagbaren Arbeitszeitausgleich und in den meisten Fällen auch keine Vergütung von Überstunden. De facto bedeutet dies in den meisten Unternehmen, dass die Mitarbeiter mit ihrer tatsächlichen Arbeitszeit deutlich über dem vereinbarten Soll liegen (zwischen 50 und 60 Stunden pro Woche sind als effektive Arbeitszeiten keine Seltenheit). Allerdings ist der Trend zur Divergenz von vereinbarter und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit keine IT-spezifische Besonderheit, sondern gilt generell für hochqualifizierte Angestellte und Führungskräfte (Wagner 2000)

In den Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation ist die Relation von Leistung und Gratifikation in vergleichsweise hohem Maße individualisiert. Mit anderen Worten: Die Gehälter der Mitarbeiter setzen sich aus fixen und variablen Gehaltsbestandteilen zusammen, die nach der (aktuellen) individuellen Leistung bemessen werden. Solche Vergütungssysteme sind meist eng mit der Steuerung über Zielvereinbarungen verknüpft. Individuelle Verhandlungen und anschließende Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bzw. Projektleiter sind die Grundlage für die Kalkulation der variablen Entgeltbestandteile. Neben der eigenen Leistung der Mitarbeiter fließen – je nach Ausgestaltung des Gratifikationssystems – auch

Faktoren wie der Unternehmenserfolg in die Vergütung mit ein. In börsennotierten Unternehmen nimmt die Bedeutung der so genannten stock options zu, die es insbesondere den "jungen" Unternehmen erlauben, vergleichsweise niedrige Fixgehälter zu zahlen und zugleich die Mitarbeiter über eine finanzielle Beteiligung mit ggf. guten bis sehr guten Ertragsaussichten an das Unternehmen zu binden. Charakteristisch für die "jungen" Unternehmen mit flachen hierarchischen Strukturen ist eine Beteiligung der gesamten Belegschaft⁵⁵, wohingegen Beteiligungsmodelle in traditionellen Unternehmen eher als Anreizsysteme für Führungskräfte bzw. leitende Angestellte gedacht sind. Dass diese Gratifikationsmodelle für beide Seiten – Arbeitgeber und Beschäftigte – Risiken bergen, zeigte die Entwicklung der vergangenen Jahre seit dem Crash der New Economy. Zum einen sind florierende Unternehmen mit ambitionierten Mitarbeiterprogrammen Verbindlichkeiten eingegangen, die im Erfolgsfall hohe Kosten verursachen⁵⁶. Andererseits aber haben die drastischen Kursverluste am Neuen Markt gezeigt, dass Aktienoptionen als Gehaltsbestandteil durchaus nicht nur Zugewinne bedeuten müssen, sondern für die Mitarbeiter auch zu einer "Nullrunde" führen können. Für viele Unternehmen geht damit ein wichtiges Anreizinstrument verloren, zumal das Vertrauen, insbesondere in die Werte des Neuen Marktes, nachhaltig erschüttert sein dürfte.

Die hauptsächlich von Gewerkschaftsfunktionären vertretene Annahme, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch eine institutionalisierte Interessenvertretung unverzichtbar werden wird, scheint sich nicht zu bestätigen. Einige der befragten Unternehmen haben bereits jetzt eine respektable Größe von mehreren 100 Mitarbeitern bis über 1.000 Mitarbeitern erreicht,

⁵⁵ Die NEMAX-50-Studie ergab, dass in 88 % der befragten NEMAX-50-Unternehmen Beteiligungsmodelle existieren, die nur in 3 Unternehmen auf leitende Angestellte beschränkt waren, in den übrigen Unternehmen aber allen internen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen offen standen (vgl. Potthoff/Kipker 2000).

⁵⁶ So kostete das Mitarbeiterprogramm STAR den Software-Konzern SAP im ersten Quartal 2000 nahezu eine halbe Milliarde DM und halbierte damit den Gewinn vor Steuern um ca. 45 % (vgl. SPIEGEL ONLINE, 19. April 2000). Etwa zur gleichen Zeit bot Microsoft den ca. 34.000 Beschäftigten des Konzerns eine Verdoppelung ihrer Aktienoptionen auf Kosten des Unternehmens an, um Kursverluste auszugleichen (vgl. SPIEGEL ONLINE, 26. April 2000).

ohne dass Betriebsräte gegründet oder Tarifverträge abgeschlossen wurden.

Prominentes Beispiel dafür, dass auch die Überschreitung der Grenze zum Großunternehmen nicht zwangsläufig zu kollektiven Interessenvertretungsformen führt, ist das Unternehmen SAP mit Sitz in Walldorf (32.205 Mitarbeiter weltweit). Die Interpretation mancher wissenschaftlicher Beobachter, die hohe Anzahl nicht tarifgebundener und nicht gewerkschaftlich organisierter Beschäftigter im IT-Bereich sei eine unmittelbare Konsequenz der kleinbetrieblichen Strukturen und der "kommunitaristischen Kultur" der Arbeitsbeziehungen (vgl. Baukrowitz/Boes 2000: 18), halten wir daher für zu kurz gegriffen. SAP scheint nicht etwa "eine erklärungsbedürftige Ausnahme" zu sein, sondern vielmehr ein Leitunternehmen, an dem sich viele Unternehmen und Beschäftigte in der Branche orientieren.

3.2.3 Arbeitsregulation auf der überbetrieblichen Ebene – die Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche

Der oben diskutierte Forschungsstand zu den Arbeitsbeziehungen in der IKT-Branche dokumentiert, dass zwei Bereiche als gut erforscht gelten können: zum einen der Bereich der Beschäftigtenpartizipation bzw. des individuellen Interessenhandelns der IT-Beschäftigten, und zum anderen der Bereich der Mitbestimmung in der IKT-Branche. Forschungsdefizite gibt es noch wie vor in Bezug auf die überbetriebliche Ebene der Arbeitsbeziehungen in der IKT-Branche.

Dies ist um so erstaunlicher, als im deutschen System der industriellen Beziehungen den kollektiv-verbandlichen Akteuren (insbesondere den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften) eine entscheidende Rolle zukommt. Beide kollektiven Akteure haben im Bereich der überbetrieblichen Arbeitsregulation quasi einen Alleinvertretungsanspruch bei der Regulierung der Arbeitsbedingungen, der sich aus der Tarifautonomie und dem

Tarifvertragsgesetz ableitet.⁵⁷ Somit sind Arbeitsregulation und verbandliche Ordnung eng miteinander verknüpft. Das wichtigste Regulationsinstrument und zugleich das wichtigste Austauschergebnis der verbandlichen Ordnung ist der Flächen- bzw. Verbandstarifvertrag. An ihm werden die vielfältigen Steuerungs- und Regulationsleistungen deutlich, die die intermediäre Interessenvertretung in ihrer bisherigen Form für die Vermittlung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen übernimmt (vgl. dazu grundlegend: Müller-Jentsch 1997). Die Bedingungen und Erfolgsaussichten verbandlichen Interessenvertretungshandelns sind entscheidend von zwei Faktoren abhängig: der Organisationsfähigkeit und dem Organisationsbedarf der individuellen Interessen. Die „**Organisationsfähigkeit**“ bezeichnet die Chancen eines Interessenverbandes, Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern. Der „**Organisationsbedarf**“ bezeichnet das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der Durchsetzung ihrer Interessen auf verbandlich-kollektive Organisation angewiesen sind (Traxler 1999: 58).

Hinweise zum Organisationsbedarf der IT-Beschäftigten – also auf die Frage, ob sie zur Vertretung ihrer Interessen Gewerkschaften als verbandlich-kollektive Akteure benötigen – liefern die Studien von Kotthoff (1997; 2001) und Städtler/Feseker/Lange (2004). In beiden Untersuchungen wird deutlich, dass die IT-Beschäftigten hinsichtlich ihres Organisationsbedarfs nach kollektiver Interessenvertretung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft differenzieren. Und während die Einschätzungen gegenüber dem Betriebsrat – wie die Studien von Boes (2004), Abel/Ittermann/Pries (2005) und Städtler/Feseker/Lange (2004) zeigen – die ganze Spanne von Ablehnung bis Zustimmung ausmachen, dominiert gegenüber den Gewerkschaften eine ablehnende Haltung (zu ähnlichen Ergebnissen kommen Abel et al. 1998; Braczyk et al. 2000; Faust/Jauch/Notz 2000).

⁵⁷ Anzumerken ist, dass auf auch einzelne Arbeitgeber Tarifverträge abschließen können, siehe Tarifvertragsgesetz §2, 1

Wie Kotthoff nachweist, empfinden die hochqualifizierten Angestellten (HQA) ihre vermarktlichten Arbeitsbedingungen nicht als Selbstausbeutung, da sie damit eine besondere Art der Lebensführung verbinden, die mit zahlreichen Privilegien verbunden ist. Obwohl im Zuge der betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen zahlreiche dieser Privilegien abgebaut wurden, *„hat die kollektive institutionalisierte Interessenvertretung wenig Chancen, gehört zu werden“* (Kotthoff 2001: 12). Die HQA versuchen statt dessen, Probleme individuell zu lösen, und wenn das nicht gelingt, ziehen sie sich zurück (bis in die innere Kündigung) oder suchen sich – als bevorzugte Strategie – eine neue Stelle. Das distanzierte Verhältnis von HQA und Gewerkschaften ergibt sich laut Kotthoff,

„weil sie die Organisation der Arbeiter und unteren Angestellten ist, und deshalb nicht die Identität der beitragsorientierten firmenloyalen, unternehmerisch eingestellten Leistungsträger und Intrapreneure verkörpert. Die Gewerkschaft verkörpert für sie ein Milieu, in dem die Identität des arbeitenden Menschen mit Entfremdung, Verelendung, mangelnder Anerkennung und mit darauf basierendem Protest und Gegenmacht in Verbindung gebracht wird. In einer solchen Verbindung möchten sich die HQA nicht wiederfinden. Die Gewerkschaft verkörpert für sie ferner Bevormundung, Kommandowesen und Funktionärstum. Darauf reagieren die HQA allergisch. Sie haben eine Identität, die sie persönliche Freiheit und Individualismus höher und existentieller bewerten lässt als die eventuelle Befreiung von langen Arbeitszeiten“ (Kotthoff 2001: 13).

Städtler/Feseker/Lange (2004: 155) identifizieren in ihrer Studie hinsichtlich der Haltung gegenüber Gewerkschaften drei Gruppen von Beschäftigten:

- ▶▶ die erste Gruppe besteht aus Angestellten, die als Betriebsräte tätig sind. Diese Gruppe steht Gewerkschaften prinzipiell positiv gegenüber, auch weil sie von Gewerkschaftsseite eine Unterstützung bei der Gründung des Betriebsrats erfahren haben. Ambivalent ist aber das weitere Bild von Gewerkschaften innerhalb dieser Gruppe. Erstens werden die Gewerkschaften in der betrieblichen Auseinandersetzung mit dem Mana-

gement nur bedingt als kompetenter Partner erfahren. Zweitens wird den Gewerkschaften zwar eine wichtige gesellschaftliche Funktion als Regulativ gegenüber dem Arbeitgeber zugestanden, *„identifizieren aber zugleich einen enormen Reformbedarf und zeigen wenig Verständnis für die in ihren Augen starren und veralteten Positionen, die zudem die Besonderheiten der eigenen Branche kaum berücksichtigen“* (Städler/Feseker/Lange (2004: 156))

- ▶ die zweite Gruppe betrachtet Gewerkschaften in ihrer gesellschaftspolitischen Funktion zwar als *„sinnvolle Einrichtung“*, halten aber die Rituale der Tarifpolitik für nicht mehr zeitgemäß. Weiter differenziert diese Gruppe sehr stark in der Nützlichkeit von Gewerkschaften für bestimmte Arbeitnehmergruppen: während zugestanden wird, dass Gewerkschaften gut sei für Beschäftigte der Old Economy, wird ihnen die Kompetenz für die Vertretung der eigenen beruflichen Interessen schlichtweg abgesprochen.
- ▶ Die dritte Gruppe artikuliert eine deutlich ablehnende Haltung gegenüber Gewerkschaften: *„Die HQA sprechen den Gewerkschaften jegliche Existenzberechtigung ab. Sie sehen in ihnen ‚bornierte Funktionäre‘, die ‚Meinungen aus der Steinzeit vertreten‘, ‚illusorische Forderungen aufstellen‘ und ‚Unternehmen und Wirtschaft blockieren‘“* (Städler/Feseker/Lange (2004: 156))

Die hier diskutierten Forschungsergebnisse zum Organisationsbedarf der IT-Beschäftigten sind aus gewerkschaftlicher Perspektive ernüchternd: Ein großer Teil der IT-Beschäftigten scheint eine ablehnende Einstellung gegenüber Gewerkschaften zu haben, so dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass diese Beschäftigten zur Durchsetzung ihrer Interessen auf verbandlich-kollektives Handeln zurückgreifen und sich in einer Gewerkschaft organisieren. Wie Abel/Ittermann/Pries (2005: 46 f.) zusammenfassen, *„existieren in den Unternehmen durchaus individuelle und kollektive Problemlagen, die unter den Belegschaften virulent sind. In Betriebsräten und Gewerkschaften sehen viele Beschäftigte jedoch keine adäquaten Interes-*

senvertretungen und trauen ihnen nicht zu, sie bei Problemen zu vertreten, die sie selber nicht lösen können".

Zusammenfassend können wir festhalten, dass sich die Gewerkschaften in Bezug auf die IT-Beschäftigten also in einem Rekrutierungsdilemma befinden, das sich für das System der industriellen Beziehungen im 'worst case' als bestandsgefährdend herausstellen könnte (vgl. Menez/Springer 2003). Meiner Ansicht nach sind drei Faktoren dabei ursächlich für diesen zentralen Problemkreis, der die kollektiv-verbandlichen Akteure vor zentrale Herausforderungen stellt:

1. der mangelnde Organisationsbedarf der IT-Beschäftigten, die ihre individuellen Interessen selbst vertreten können und selbst dann, wenn sie kollektive Interessen entwickeln, wie Boes (2004) betont, bei der Durchsetzung ihrer Interessen nicht oder nur in Ausnahmefällen auf Gewerkschaften zurückgreifen.
2. eine zunehmende Interessendifferenzierung (vgl. Heidenreich/Töpsch 1998; Bahn Müller/Bispinck 1995) der IT-Beschäftigten, die die Interessenverbände vor das Problem der Interessenvereinheitlichung stellt. Um die Folgebereitschaft ihrer Mitglieder und die gegenseitige Anerkennung der tarifvertraglich vereinbarten Ergebnisse zu sichern, müssen Arbeitgeber und Gewerkschaften solche Angebote unterbreiten, die auch heterogene Mitgliederinteressen berücksichtigen. Dies gelingt immer weniger (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001) und steht einer auf Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen abzielenden Tarifpolitik im Wege.
3. eine nachlassende Bindungsfähigkeit der Interessenorganisationen gegenüber ihrer sozialen Basis, die Streeck auch als „*Aussterben des Stammkunden*“ bezeichnet hat (vgl. Streeck 1987: 474). Damit ist gemeint, dass die Bindungen an organisierte Institutionen zunehmend einen instrumentellen Charakter annehmen und damit ihre affektiv-expressive Dimension einbüßen: „*sozialpsychologisch ließe sich*

über eine affektive Verarmung von Mitgliedschaftsverhältnissen und ein Verschwinden ihrer moralisch-verpflichtenden, informell-obligatorischen Komponente spekulieren" (Streeck 1987: 475), was sich z.B. an der wachsenden Dienstleistungsmentalität im Verhältnis zwischen den Mitgliedern und ihrer Gewerkschaft zeigt.

Nach Meinung vieler Industriesoziologen können diese Probleme dann gelöst werden, wenn Gewerkschaften die speziellen Interessenlagen der dort Beschäftigten aufnehmen (vgl. für die spezifischen Interessenlagen der Arbeitskraftunternehmer Voß/Pongratz 2002) oder sich auf ein verändertes und pluralisiertes Solidaritätsverständnis der IT-Beschäftigten einstellen, wie Schumann (2001: 532) beispielsweise betont. Für Kotthoff (2001: 12 f.) sind diese Lösungsvorschläge nur wenig hilfreich, da sie auf kausalen Ursache-Wirkungszusammenhänge beruhen, die angesichts der Pluralisierung und Heterogenität der Arbeitsformen und Einstellungen zu kurz greifen:

Innerhalb der Industrie- und Betriebssoziologie gibt es ein typisches Muster des Denkens und Redens über diese Frage. Die meisten Autoren machen hinsichtlich Interessenvertretung kaum einen Unterschied zwischen Arbeitern und HQA. Sie sehen den Grund für die große Distanz zwischen HQA und Gewerkschaften darin, dass letztere noch nicht die spezifischen Interessen der ersteren thematisiert haben. Sie hängen einem objektivistischen Ableitungsschema an. Interessen leiten sich danach quasi zwangsläufig aus den Arbeitsbedingungen ab. Wenn die wunden Punkte von der Gewerkschaft geortet, gebündelt und artikuliert werden, dann reihen sich auch die HQA in die Marschkolonnen ein. Also geht es darum, die brennenden Interessen der HQA zu benennen. Da bei ihnen die ‚Brot- und Butter- Fragen‘ offenkundig nicht zu den wunden Punkten zählen, geht es um die Identifikation von "weichen" Interessen. Die Palette der Vorschläge ist weit gestreut, z.B. berufsethische und ökologische Interessen (Baethge), Abwehr des versteckten Taylorismus hinter der schönen Oberfläche der HQA-Arbeit (Kadritzke), mehr Zeit für Partnerschaft und Familie (Döhl u.a.). Gewiss reflektieren diese Identifizierungen von Interessenschwerpunkten realistisch wichtige Aspekte der Arbeits- und Lebensbedingungen der

HQA. Aber sie reflektieren kaum die subjektiven und sozialen Voraussetzungen von Organisationsfähigkeit und Interessenhandeln. Selbst wenn die Gewerkschaft die richtigen Interessen thematisieren würde, wäre sie für die HQA nicht die richtige Organisation für die Thematisierung von Interessen.

Im Anschluss an die Identifikation dieser Forschungslücken konzentriert sich die vorliegende Studie primär auf die *Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche*, also auf die Frage, welche Chancen diese sehen und nutzen, Mitglieder zu rekrutieren, zu mobilisieren und sich deren Folgebereitschaft zu sichern, um eine kollektive Interessenvertretung in dieser Branche zu etablieren. Die zentrale Fragestellung leitet sich aus diesem Begriff der Organisationsfähigkeit ab: Hat sich für die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die Chance, Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern, infolge der wirtschaftlichen Krise der IKT-Branche entscheidend geändert? Wie nehmen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände diese wirtschaftliche Krise wahr und mit welchen organisationspolitischen Handlungsmustern reagieren sie darauf?

4 Interessenverbände unter theoretischer Perspektive

Die Fragestellung nach der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche impliziert eine organisationstheoretische Perspektive. Der Untersuchungsgegenstand richtet sich auf Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als Organisationen, genauer als politische Organisationen bzw. Interessenorganisationen, die aufgrund ihrer Stellung im deutschen System der industriellen Beziehungen als „intermediäre Organisationen“ (vgl. Müller-Jentsch 1982) begriffen werden und gleichzeitig den Status einer „privaten Interessenregierung“ (Streeck/Schmitter 1996) in diesem Feld einnehmen.

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sind dabei eingebettet in ein hochgradig institutionelles Umfeld, aus dem sie Ressourcen beziehen, was ihnen ihr kollektives Handeln als Interessenorganisation möglich macht. Gleichzeitig handelt es sich um ein stark verrechtlichtes und zentralisiertes Institutionengefüge, das die Handlungsmöglichkeiten der kollektiv-verbandlichen Akteure einschränkt. Eine weitere Besonderheit liegt darin begründet, dass die kollektiv-verbandlichen Akteure eine normsetzende Funktion haben und ihr wichtigstes Regulierungsinstrument, der Flächentarifvertrag, den Status einer Institution einnimmt (vgl. Streeck/Rehder 2003). Die in Form des Flächentarifvertrags wirkenden Normen beeinflussen wiederum die institutionelle Umwelt ganz im Sinne der Giddenschen Dualität von Struktur (1988) und wirken auf die Akteure zurück.

Eine organisationstheoretische Perspektive, die diese Bedingungen theoretisch-konzeptionell berücksichtigt, ist der sog. „soziologische Neo-Institutionalismus“. Die Besonderheit des soziologischen Neo-Institutionalismus liegt darin, dass er in einer Theorietradition steht, die Umweltbedingungen einen hohen Stellenwert einräumt. Dabei wird nicht so sehr auf technische oder funktionale Aspekte Bezug genommen, sondern

versucht, „*stattdessen die Prägewirkung in der gesellschaftlichen Umwelt verankerter Werte und Überzeugungen hervorzuheben. Organisationen tendieren demnach dazu, normative Vorgaben, als rational anerkannte Techniken und strategische Ideale ihrer jeweiligen Umwelt zu kopieren und diese Konformität mit der gesellschaftlichen Umwelt demonstrativ zur Schau zu stellen*“ (Hasse 2005: 2).

Eine neo-institutionalistische Perspektive auf die beiden kollektiv-verbandlichen Akteure Gewerkschaft und Arbeitgeberverband als Mitgliederorganisationen ist auch deshalb angemessen, weil so die Basis ihrer Legitimität und ihre Eigenschaft als politisch-moralische Massenorganisationen analytisch gefasst werden können. Zudem sind die Praktiken des kollektiv-verbandlichen Handelns, ihre Austauschprozesse und Strategien in ein historisch gewachsenes Institutionenset eingebettet. Sie finden statt im organisationalen Feld der industriellen Beziehungen, das als historisches Ergebnis des Institutionalisierungsprozesses in der Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit zu begreifen ist.

Die Schwachpunkte des soziologischen Neo-Institutionalismus (vgl. Blättel-Mink/Menez 2005) liegen in der Vernachlässigung der aktiven, interessen-geleiteten Handlungsmotivation der kollektiv-verbandlichen Akteure. Zudem wird institutioneller Wandel und seine aktive Ausgestaltung durch Organisationen nur unzureichend berücksichtigt. Um diese Schwachstellen des Neo-Institutionalismus für die vorliegende Arbeit zu schließen, wird auf Ergebnisse der Verbändetheorie, vor allem in der Tradition von Olsons Logik kollektiven Handelns sowie des Neo-Korporatismus, zurückgegriffen.

Der Theorieteil ist so aufgebaut, dass zunächst die Grundlagen des Neo-Institutionalismus dargestellt werden. Hierfür wird vor allem auf die Klassiker des Neo-Institutionalismus zurückgegriffen, also auf die Aufsätze von Meyer/Rowan (1977), DiMaggio/Powell (1983) und Zucker (1977), die als die drei Meilensteine der neo-institutionalistischen Theorieentwicklung bezeichnet werden. Anschließend werden theoretische Weiterentwicklungen diskutiert,

die sich auf die schon oben angesprochenen Schwachstellen des Neo-Institutionalismus beziehen. Für unseren Kontext wichtig sind in diesem Zusammenhang Prozesse der Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung sowie die konzeptionelle Erweiterung um strategisch handelnde Akteure unter den Bedingungen von kollektiven Interessen und Machtressourcen.

Anschließend werden diese Aussagen für einen Spezialfall von Organisationen, die Interessenorganisationen, spezifiziert. Hierfür wird auf die Darstellung wichtiger Ergebnisse der interdisziplinären Verbändeforschung zurückgegriffen. Im Kern geht es um die Diskussion der Logik kollektiven Handelns und der Ergebnisse der Neo-Korporatismus-Forschung, die drei grundsätzliche Dilemmata für Interessenorganisationen identifiziert haben, die für unseren Fall bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in der IKT-Branche gleichermaßen wirken. Abschließend werden die theoretischen Erkenntnisse des Neo-Institutionalismus und der Verbändeforschung für unseren Gegenstand – Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände – zusammengefasst und in ein Analyseraster überführt, das für die weitere Untersuchung operationalisiert werden kann.

4.1 Neo-Institutionalismus

4.1.1 Grundlagen des Neo-Institutionalismus

Der soziologische Neo-Institutionalismus⁵⁸ ist im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte zu einer der führenden Organisationstheorien geworden. In Abgrenzung zu institutionalistischen Ansätzen aus der Politikwissenschaft und der Ökonomie (vgl. DiMaggio/Powell 1991: 2 ff.; Kaiser 2001) kann das Forschungsprogramm des soziologischen Neo-Institutionalismus folgendermaßen skizziert werden (DiMaggio/Powell 1991: 8):

⁵⁸ Vgl. zur Abgrenzung zwischen dem klassischen Institutionalismus und dem Neo-Institutionalismus (Selznick 1996)

The new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supraindividual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals' attributes or motives".

Für die überblicksartige Darstellung des soziologischen Neo-Institutionalismus werde ich zunächst die grundlegende Argumentationslinie des Ansatzes⁵⁹ anhand der drei wichtigsten Meilensteine dieser Theorierichtung skizzieren, um darauf aufbauend zentrale Elemente und Begriffe zu diskutieren und die theoretische Weiterentwicklung dieses Forschungsprogramms darzustellen.

4.1.2 Zentrale Meilensteine

MEYER/ROWAN 1977:

Ausgangspunkt der Argumentation von Meyer/Rowan ist die These, „that the formal structures of many organizations in postindustrial society [...] dramatically reflects the myths of their institutional environments instead of the demands of their work activities“ (Meyer/Rowan 1977: 341).

In Auseinandersetzung mit herkömmlichen Organisationstheorien stellen die Autoren zunächst die Frage, wie rational-formale Organisationsstrukturen entstehen. Unter formalen Organisationsstrukturen verstehen sie dabei „a blueprint for activities which includes, first of all, the table of organization: a listing of offices, departments, positions, and programs. These elements are linked by explicit goals and policies that make up a rational theory of how, and to what end, activities are to be fitted together“ (Meyer/Rowan 1977: 342). Klassische Organisationstheorien gehen in Anlehnung an Weber da-

⁵⁹ Grundlegend dazu siehe Meyer/Rowan (1977); DiMaggio/Powell (1983); Zucker (1977); Powell/DiMaggio (1991). Gute Einführungen und weiterführende Diskussionen liefern Hasse/Krücken (1996, 1999) sowie Walgenbach (1999, 2002).

von aus, dass eine rational-formale Struktur die effektivste Möglichkeit bietet, um Koordinations- und Kontrollaufgaben von komplexen Arbeits- und Technikzusammenhängen wahrzunehmen. Nach dieser Wahrnehmung funktionieren Organisationen wie ihre formalen „blueprints“. Aber empirische Studien zeigen auf, dass es eine erhebliche Lücke zwischen den formalen Strukturen einer Organisation und den in ihnen ablaufenden informellen Aktivitäten gibt. So sind formale Organisationen oftmals nur lose gekoppelt (vgl. Weick 1976) oder durch mehrdeutige Entscheidungssituationen im Sinne von organisierten Anarchien (vgl. March/Olsen 1976) gekennzeichnet.

Auf ein weiteres Defizit machen Meyer/Rowan aufmerksam – die Vernachlässigung von Legitimität als alternative Quelle formaler Strukturen:

„In modern societies, the elements of rationalized formal structure are deeply ingrained in, and reflect, widespread understandings of social reality. Many of the positions, policies, programs, and procedures of modern organizations are enforced by public opinion, by the views of important constituents, by knowledge legitimated through the educational system, by social prestige, by the laws, and by the definitions of negligence and prudence used by the courts. Such elements of formal structure are manifestations of powerful institutional rules which function as highly rationalized myths that are binding on particular organizations“ (Meyer/Rowan 1977: 343).

In modernen Gesellschaften handelt es sich also vor allem um Rationalitätsmythen. Diese *„bezeichnen Regeln und Annahmefüüge, die rational in dem Sinne sind, dass sie soziale Ziele bestimmen und in regelhafter Weise festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke angemessen sind“* (Walgenbach 1999: 325).

Diese Mythen haben dabei zwei Funktionen: Zum einen identifizieren sie verschiedene soziale Anforderungen und transformieren sie in technische Zwecke, die dann als rational bewertet und verfolgt werden können. Zum anderen sind sie hochgradig institutionalisiert und werden somit von Indivi-

duen oder Organisationen nicht hinterfragt, sondern als selbstverständlich angesehen. Dies führt dazu, dass „*many elements of formal structure are highly institutionalized and function as myths*“ (Meyer/Rowan 1977: 344), wie die Autoren u.a. am Beispiel von Professionen und Technologien ausführen.

Für Organisationen bedeutet dies, dass sie institutionalisierte Elemente adoptieren müssen, die in der Umwelt der Organisation als rational, notwendig und angemessen angesehen werden, um keine Legitimitätseinbußen in ihrer Umwelt hinzunehmen. Und gerade in modernen Gesellschaften wird Rationalität zu einem Mythos mit gewaltigem Organisationspotential (vgl. Meyer/Rowan 1977: 346 ff., darin das Schaubild).

In Anlehnung an Berger/Luckmann (1967) gehen Meyer/Rowan davon aus, dass Organisationen strukturell die sozial konstruierte Realität abbilden. Diese strukturelle Anpassung der Organisation an ihre Organisationsumwelt wird von den Autoren als „Isomorphie“ bezeichnet und hat drei entscheidende Konsequenzen für die Organisation: erstens werden Elemente inkorporiert, die extern legitimiert sind und nicht unbedingt nach Effizienzgesichtspunkten bewertet werden. Zweitens wird auch bei dieser Bewertung eher auf externe Maßstäbe zurückgegriffen bzw. die Bewertung nur zereemoniell zur Geltung gebracht. Und drittens reduziert die Anlehnung an institutionelle Mythen für die Organisation Turbulenzen und sichert Stabilität: „*As a result, [...], institutional isomorphism promotes the success and survival of organizations. Incorporating externally legitimated formal structures increases the commitment of internal participants and external constituents. And the use of external assessment criteria [...] can enable an organization to remain successful by social definition, buffering it from failure*“ (Meyer/Rowan 1977: 349).

Rational-formale Organisationsstrukturen entstehen als Folge der Einbindung in ein lokales Beziehungsnetzwerk und der Einbindung in kollektive gesellschaftliche Zusammenhänge. Organisationen müssen also in ihren Struk-

turen und Aktivitäten den Anforderungen aus diesen unterschiedlichen Umwelten gerecht werden. Dennoch können diese Anforderungen unterschieden werden in einerseits relationale und andererseits institutionelle Anforderungen bzw. Erwartungen (Meyer/Rowan 1977: 353). Diese unterschiedlichen Anforderungen bestimmen dann auch, wie stark sich die Formalstruktur einer Organisation mit ihrer tatsächlichen Aktivitätsstruktur deckt. Zur Verdeutlichung ordnen Meyer/Rowan deshalb die unterschiedlichsten Organisationen auf einem Kontinuum an: *„At the one end are production organizations under strong output controls whose success depends on the management of rational networks. At the other end are institutionalized organizations whose success depends on the confidence and stability achieved by isomorphism with institutional rules“* (Meyer/Rowan 1977: 354).

Organisationen, deren Erfolg maßgeblich von der strukturellen Anpassung an institutionalisierte Regeln und Mythen abhängt, sind mit zwei Problemen konfrontiert: Zum einen besteht ein Konflikt bzw. Inkonsistenzen zwischen den technischen Aktivitäten, den Effizienzanforderungen und den Konformitätserwartungen der institutionellen Umwelt: *„Organizations often face the dilemma that activities celebrating institutionalized rules, although they count as virtuous ceremonial expenditures, are pure costs from the point of view of efficiency“* (Meyer/Rowan 1977: 355).

Zum anderen ergeben sich auch Inkonsistenzen zwischen institutionellen Mythen, da diese aus verschiedenen Umwelten stammen und konfliktreiche Anforderungen transportieren können: *„Institutional environments are often pluralistic, and societies promulgate sharply inconsistent myths. As a result, organizations in search of external support and stability incorporate all sorts of incompatible structural elements“* (Meyer/Rowan 1977: 356).

Zur Lösung dieser Inkonsistenzen schlagen Meyer/Rowan (1977: 356) zwei miteinander verbundene Strategien vor: *„decoupling and the logic of confidence“*. Die Strategie des „decoupling“ bedeutet, dass Organisationen ihre Formalstrukturen, die institutionelle Anforderungen widerspiegeln, von

den tatsächlichen Aktivitäten, die Effizienzkriterien unterliegen, abkoppeln. Diese Strategie verhindert eine Bewertung der formalen Strukturen nach Effizienzkriterien, sichert den Bestand an Legitimität von außen und ermöglicht es, dass sich die internen Aktivitäten dennoch an praktischen Erfordernissen orientieren. Die zweite Strategie besteht darin, nach innen und nach außen ein Klima des Vertrauens in organisatorische Abläufe herzustellen. Vertrauen in strukturelle Elemente kann über drei verschiedene Praktiken hergestellt werden: „avoidance, discretion and overlooking“ (Meyer/Rowan 1977: 358). Dies setzt aber voraus, dass die Mitglieder der Organisation bei der Anwendung dieser Praktiken in dem Glauben bestärkt werden, in guter Absicht zu handeln: *„In this sense the confidence and good faith generated by ceremonial action is in no way fraudulent. It may even be the most reasonable way to get participants to make their best efforts in situations that are made problematic by institutionalized myths that are at odds with immediate technical demands“* (Meyer/Rowan 1977: 358 f.)

DIMAGGIO/POWELL 1983:

DiMaggio/Powell schließen in ihrem Beitrag an die Überlegungen von Meyer/Rowan an, Organisationen weniger unter dem Gesichtspunkt der Effizienz als vielmehr unter Legitimitätsaspekten zu analysieren. Im Kern ihres Beitrags steht der Versuch, Prozesse der strukturellen Anpassung von Organisationen an Organisationsumwelten (Isomorphie) über das Konzept des organisationalen Feldes genauer zu spezifizieren.

Ausgangspunkt ihrer Argumentation ist Max Webers These von rational-bürokratischer Ordnung als „Stahlhartes Gehäuse“, wonach der einmal in Gang gesetzte Bürokratisierungsprozess als rationalstes Mittel der Kontrolle unumkehrbar sei. DiMaggio/Powell hingegen behaupten, *„dass sich die Gründe der Bürokratisierung und Rationalisierung geändert haben“* (DiMaggio/Powell 2000: 147). Ihrer Ansicht nach ist der strukturelle Wandel von Organisationen das Resultat von Homogenisierungsprozessen in einem organisationalen Feld und nicht das Ergebnis von gesteigerter Effizienz oder

einem zunehmendem Wettbewerb. Diese organisationalen Felder bilden nach Ansicht der Autoren „*einen Kontext, in welchem das Zusammenwirken der individuellen Versuche, mit Ungewissheit und Zwängen rational umzugehen, in der Gesamtheit häufig zu einer Homogenisierung in Struktur, Kultur und Output führen*“ (DiMaggio/Powell 2000: 148).

Ihre zentrale Frage lautet nun, wie es in einem organisationalen Feld zu diesem „*unerbittlichen Homogenisierungsschub*“ (DiMaggio/Powell 2000: 148) kommen kann, sobald sich dieses Feld etabliert hat. Unter einem organisationalen Feld verstehen die Autoren die Gesamtheit aller relevanten Akteure in einer abgrenzbaren Einheit, genauer „*jene Organisationen, die gemeinsam einen abgegrenzten Bereich des institutionellen Lebens konstituieren: die wichtigsten Zuliefererfirmen, Konsumenten von Ressourcen und Produkten, Regulierungsbehörden sowie andere Organisationen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen herstellen bzw. anbieten*“ (DiMaggio/Powell 2000: 149). Die empirische Identifikation eines organisationalen Feldes – von den Autoren als „*Prozess institutioneller Identifikation oder Strukturierung*“ bezeichnet – erfolgt anhand von vier Kriterien (DiMaggio/Powell 2000: 149 f.):

- ▶ Die Zunahme der Interaktionen zwischen den Organisationen innerhalb eines Feldes
- ▶ Die Ausbildung scharf definierter interorganisatorischer Herrschaftsstrukturen und Koalitionsmuster
- ▶ Eine Zunahme der Informationsmenge, mit der sich die Organisationen eines Feldes auseinandersetzen müssen
- ▶ Die Entwicklung eines gegenseitigen Bewusstseins unter den Teilnehmern eines Sets von Organisationen, dass sie an einem gemeinsamen Unternehmen beteiligt sind

Sobald sich unterschiedliche Organisationen zu einem organisationalen Feld strukturiert haben, setzen Homogenisierungsschübe ein, so die zentrale These von DiMaggio/Powell (2000: 150). Selbst organisationaler Wandel auf

Ebene der einzelnen Organisationen führt zu dem Gesamteffekt, dass sich als Ergebnis dieses Strukturierungsprozesses die Unterschiede innerhalb des organisationalen Feldes verringern. Diese Homogenisierungsprozesse werden nun mit dem Konzept des Isomorphismus spezifiziert. Zunächst unterscheiden die Autoren zwei Formen des Isomorphismus: den kompetitiven und den institutionellen Isomorphismus. In ihren weiteren Ausführungen gilt ihr Augenmerk vor allem dem institutionellen Isomorphismus: „*Organisationen konkurrieren nicht nur um Ressourcen und Kunden, sondern auch um politische Macht und institutionelle Legitimität, um soziale ebenso wie um ökonomische Wettbewerbsfähigkeit*“ (DiMaggio/Powell 2000: 152).

Es werden nun drei verschiedene Mechanismen des isomorphen Wandels von Institutionen unterschieden: erstens der erzwungene Isomorphismus, zweitens der mimetische Isomorphismus, und drittens der normative Isomorphismus.

„*Der erzwungene Isomorphismus ist die Folge formalen wie auch informellen Drucks auf Organisationen, der entweder aus ihrer Abhängigkeit von anderen Organisationen resultiert, oder aus den kulturellen Erwartungshaltungen der Gesellschaft, in der sie arbeiten*“ (DiMaggio/Powell 2000: 153).

Als Beispiele führen die Autoren vor allem allgemeine rechtliche Rahmenbedingungen bzw. gesetzliche und technische Vorgaben des Staates an, die dazu führen, dass die Organisationsstrukturen immer mehr die durch den Staat institutionalisierten und legitimierten Regeln widerspiegeln, während technische und ökonomische Zwänge für die Struktur der Organisation eine immer geringere Rolle spielen.

Mimetischer Isomorphismus als Nachahmungsprozess wird ausgelöst durch hohe Unsicherheitszonen, so dass sich Organisationen andere zum Vorbild nehmen, wenn beispielsweise ihre „*eigene Organisationstechnologie nicht ausgereift ist, wenn ihre Ziele nicht eindeutig sind oder ihre Umwelt symbolische Unsicherheit produziert*“ (DiMaggio/Powell 2000: 155). Dieser auch als Modellierung bezeichnete Prozess hat einen rituellen Aspekt, denn durch

die demonstrative Anpassung an Erfolgskonzepte oder best-practices sichern sich die Organisationen Legitimität. Denn Organisationen neigen dazu, jene Organisationen in ihrem Feld zu imitieren, die sie als legitimer oder erfolgreicher wahrnehmen. Die Homogenität der Organisationsstrukturen rührt aber auch daher, dass trotz der vielfältigen Versuche der Abgrenzung und Differenzierung von anderen Organisationen nur eine relativ kleine Bandbreite möglicher Variationen existiert (DiMaggio/Powell 2000: 156).

Normativer Druck als dritte Quelle isomorphen Wandels von Organisationen ist vor allem das Ergebnis von Professionalisierungstendenzen in der institutionellen Umwelt. Unter Professionalisierung verstehen DiMaggio/Powell (2000:157) *„die kollektiven Bemühungen einer Berufsgruppe, die Bedingungen und Methoden ihrer Tätigkeit zu definieren, die Produktion von Produzenten zu kontrollieren sowie eine kognitive Grundlage und Legitimation ihrer beruflichen Autonomie zu etablieren“*. Ihrer Ansicht nach spielen vor allem zwei Faktoren eine Rolle bei der zunehmenden Homogenisierung durch Professionalisierung: Erstens die Tatsache, dass formale Bildung und Legitimation auf einer kognitiven Grundlage beruhen, die von Spezialisten an Universitäten bereitgestellt und verbreitet werden. Als Beispiel hierfür führen die Autoren die normativen Regeln organisations- und berufsbezogenen Verhaltens von Managern an, die dann zweitens über organisationsübergreifende berufliche Netzwerke und über die Funktion der Personalauswahl in die einzelnen Organisationen diffundieren. Aber auch für diese Form des Isomorphismus gilt, dass hierdurch nicht etwa ein Effizienzzuwachs der Organisation zu erwarten sei: *„Wenn die Leistungsfähigkeit einer Organisation erhöht wird, dann häufig deshalb, weil sie für ihre Ähnlichkeit mit anderen Organisationen innerhalb des Feldes belohnt wird“* (DiMaggio/Powell 2000: 160).

ZUCKER 1977:

In makroinstitutionalistischer Perspektive befinden sich die institutionalisierten Erwartungen außerhalb der Organisation. Zucker wechselt in ihren mik-

roinstitutionalistisch geprägten Beiträgen die Perspektive und verortet diese Erwartungen innerhalb der jeweiligen Organisation. Ihrer Ansicht nach entstehen implementierte institutionalisierte Elemente nicht in der Umwelt der Organisation, sondern intern. Sie begründet dies damit, dass Organisationen selber als Institution zu begreifen seien und in modernen Gesellschaften als Quelle institutionalisierter Elemente wirken, da organisationale Gestaltung als formal-rationaler Mythos erheblichen Einfluss auf die Umwelt ausübe (vgl. Walgenbach 1999). Organisation als Institution (Zucker 1983) hat den Charakter eines sozialen Faktums und wird als außerhalb des Individuums liegend betrachtet, so dass es zu einer hohen kulturellen Persistenz von institutionalisierten Elementen komme.

Diesen Prozess der Institutionalisierung untersucht sie mit Hilfe des autokinetischen Effektes in Laborexperimenten (Zucker 1977). Ausgangspunkt ihrer Studie ist die These, *„that internalization, self-reward, or other intervening processes need not be present to ensure cultural persistence because social knowledge once institutionalized exists as a fact, as part of objective reality, and can be transmitted directly on that basis. For highly institutionalized acts, it is sufficient for one person simply to tell another that this is how things are done“* (Zucker 1977: 726).

Die theoretische Grundlage ihrer Argumentation liegt im interpretativen Paradigma, das davon ausgeht, dass Realität sozial konstruiert ist und somit *„experienced as an intersubjective world known-or-knowable-in-common-with others“* (Zucker 1977: 727). Realität hat also in sozialen Situationen sowohl eine äußere, quasi-objektive Bedeutung und wird gleichzeitig in sozialen Prozessen immer wieder neu definiert bzw. sozial konstruiert und an andere Individuen vermittelt.⁶⁰ Institutionalisierung hat ihrer Ansicht nach die gleichen Eigenschaften: *„institutionalization is both a process and a proper-*

⁶⁰ Diese Sichtweise schließt an das Thomas-Theorem an, das folgendermaßen lautet: "If men define situations as real, they are real in their consequences" (Thomas & Thomas 1928: 572) Das Thomas-Theorem besagt, dass im Moment des Handelns nur die subjektiven, jeweils real vorliegenden, wenngleich oft ganz und gar falschen und irrationalen Vorstellungen der Akteure bedeutsam sind (vgl. Esser 1992). Dieses Handeln hat auch dann reale und objektive Folgen, wenn die subjektiven Sichtweisen objektiv nicht zutreffen.

ty variable. It is the process by which individual actors transmit what is socially defined as real and, at the same time, at any point in the process the meaning of an act can be defined as more or less a taken-for-granted part of this social reality" (Zucker 1977: 728).

Unterschiedliche soziale Kontexte in unterschiedlichen sozialen Situationen können also hinsichtlich ihres Institutionalierungsgrades variieren: *„the meaning of an act may be perceived as more or less exterior and objective, depending on the situation in which the act is performed and/or depending on the position and role occupied by the actor" (Zucker 1977: 728).* Wenn eine Situation beispielsweise so strukturiert ist wie in organisationalen Kontexten, dann passen sich Akteure in ihren Handlungen diesem institutionalisierten Setting an und interagieren formaler und weniger persönlich, da sie annehmen, dass solche Interaktionen einen stärker regelhaften Ablauf annehmen müssen. Zudem werden Handlungen, die von einem Stelleninhaber in einer Organisation ausgeführt werden, als außerhalb der Person liegend und als objektiv betrachtet (vgl. Walgenbach 1999: 343).

Der Grad der Institutionalisierung wirkt sich also auf die Beständigkeit kulturell bedingter Handlungen aus: Je stärker ein soziales Setting institutionalisiert ist, desto eher ist mit kultureller Persistenz zu rechnen. In ihren Laborexperimenten unterscheidet Zucker drei Aspekte kultureller Persistenz: *„transmission, maintenance and resistance to change" (Zucker 1977: 729).*

- ▶ Die „transmission“ von kulturell geprägten Handlungen oder Einsichten gelingt unter Bedingungen hoher Institutionalisierung besonders gut, weil hier der übertragende Akteur diese Handlungs- und Bedeutungsmuster als objektive Fakten überträgt und sie vom Adressaten auch als solche wahrgenommen werden.
- ▶ Der Aspekt der Beibehaltung kulturell vermittelter Handlungs- und Bedeutungsmuster („maintenance“) ist wiederum abhängig vom Grad der Institutionalisierung: *„it is argued that the degree of institutionalization radically affects the role and impact of direct social control. For acts low*

on institutionalization, direct social control [...] is necessary, while for acts high on institutionalization, all that is required is transmission. The institutionalization process simply defines social reality and will be transmitted and maintained as fact" (Zucker 1977: 730).

- » Der dritte Aspekt der Veränderungsresistenz gegenüber persönlichen Einflüssen in Interaktionen ist wiederum abhängig vom Institutionalisierungsgrad, wobei als stark institutionalisiert wahrgenommene Handlungssituationen kulturell persistent sind, da sie als extern vorgegebene Fakten interpretiert werden.

In ihrem Experiment⁶¹ zur „Übertragung“ kulturell bedingter Verhaltensweisen testete sie die Hypothese, dass mit zunehmender Institutionalisierung die Einschätzung der Streckenlänge über die verschiedenen Generationen⁶² hinweg uniformer ausfallen wird. Es zeigte sich, dass in der Versuchsbedingung „office condition“, deren Institutionalisierungsgrad am höchsten war, auch die jeweiligen Einschätzungen über den Verlauf der Lichtpunkte am beständigsten über die Generationen hinweg vermittelt wurden, während in der Versuchsbedingung „personal influence condition“ mit einem schwachen Institutionalisierungsgrad sich die Einschätzungen schon nach wenigen Generationen denen der Kontrollgruppe annäherten.⁶³

Im zweiten Experiment zur „Beibehaltung“ kulturell bedingter Handlungen wurde die Hypothese getestet, dass das Maß, in dem diese Einschätzungen auch ohne direkte soziale Kontrolle beibehalten werden, abhängig ist vom Grad der Institutionalisierung. Jeweils jede dritte Versuchsperson aus dem Transmission-Experiment wurde eine Woche später erneut getestet, wobei geprüft wurde, inwieweit die neuerliche Abschätzung der Veränderung der

⁶¹ Zum Versuchsaufbau und der detaillierten Beschreibung der drei Experimente zur Übertragung, Beibehaltung und Veränderungsresistenz kulturell bedingter Verhaltensweisen vgl. Zucker 1977: 730-739.

⁶² Jede der vier Versuchsgruppen (inklusive Kontrollgruppe) umfasste 45 Personen, die wiederum in jeweils 3 Untergruppen à 15 Personen gruppiert wurden und als Generation definiert wurden.

⁶³ Die dritte Versuchsbedingung „organizational context condition“ zeigte einen mittleren Wert zwischen den beiden Extrempolen auf.

Lichtpunkte mit den früheren Einschätzungen übereinstimmt. Als Ergebnis⁶⁴ zeigte sich: „*The data provide clear support for the statistical significance of the main effects on maintenance of cultural understandings due to institutionalization*“ (Zucker 1977: 739).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der Laborexperimente eine Bestätigung für Zuckers Annahme darstellen, dass Organisationen in modernen Gesellschaften die Qualität einer Institution haben. In Situationen, die durch Unsicherheit und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet sind, wird das Handeln von Akteuren durch andere Akteure beeinflusst, wenn der Kontext der Beeinflussung als organisationaler wahrgenommen wird. Wenn den beeinflussenden Akteure dann noch eine formale Position in diesem organisationalen Kontext zugeschrieben wird, ist der institutionelle Einfluss auf das situativ bedingte Handeln noch größer: „*In conclusion, the findings reported in three experiments provide strong and consistent support for the predicted relationship between degree of institutionalization and cultural persistence*“ (Zucker 1977: 742).

4.1.3 Zentrale Begriffe und Weiterentwicklungen

Die drei hier zusammengefassten Beiträge bilden die theoretische Fundierung des soziologischen Neo-Institutionalismus. Während der mikro-institutionalistische Beitrag von Zucker (1977) Prozesse institutionellen Wandels thematisiert und dabei die Rolle von Taken-for-granted-Annahmen und deren aktive Aneignung betont, legen Meyer/Rowan (1977) den Schwerpunkt auf die Bedeutung von gesellschaftlich institutionalisierten Mythen und Symbolen sowie organisationale Anpassungsprozesse, die sich in einer Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstrukturen manifestieren können. DiMaggio/Powell (1983) hingegen arbeiten drei verschiedene Me-

⁶⁴ Vgl. die Tabelle 6 in Zucker (1977: 739)

chanismen zur Erzeugung institutioneller Isomorphie heraus, die in organisationalen Feldern wirken.

Im Anschluss an diese drei Meilensteine entwickelte sich eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen in den verschiedensten Feldern (vgl. Hasse/Krücken 1999), wobei eine schärfere theoretische Konturierung erst Anfang der 90er Jahre einsetzte: *„Die Fülle der auf dieser Grundlage erzielten Forschungsergebnisse ist daher beachtlich; sie belegt, dass der soziologische Neo-Institutionalismus eher als effektive Forschungstechnologie denn als „grand narrative“ in Erscheinung tritt [...] Dies belegt, dass auch die theoretische Entwicklung des soziologischen Neo-Institutionalismus ein an Empirie orientiertes Unternehmen ist“* (Hasse/Krücken 1999: 51). Im Folgenden wird in Auseinandersetzung mit zentralen Begriffen und Konzepten des soziologischen Neo-Institutionalismus eine theoretische Zuspitzung in Hinblick auf für unsere Untersuchung wichtige Kernbereiche versucht.

RATIONALITÄT UND MYTHEN

Der soziologische Neo-Institutionalismus stellt die bislang in der Organisationstheorie vorherrschenden Rationalitätsannahmen radikal in Frage. Bisher war die Organisationsforschung durch drei konkurrierende Rationalitätsmodelle gekennzeichnet, die durch den Neo-Institutionalismus entmythologisiert werden (vgl. Türk 1989: 30 ff.):

- ▶ Ein handlungstheoretisches Modell der Zweckrationalität ist stark am Individuum orientiert und begreift Organisation als Mittel zur Erreichung eines spezifischen Zweckes. Aus dem Organisationszweck lassen sich auf rationalem Wege Organisationsstrukturen und -prozesse ableiten, die Organisation ist geprägt durch eine instrumentelle Logik. Diese Logik manifestiert sich in einer Zweck-Mittel-Hierarchie und einer komplementären Befehlskette von oben nach unten.
- ▶ Ein klassentheoretisches Modell der Herrschaftsrationalität, wonach Organisationen disziplinierte Kollektive sind, die auf einer Klassendifferenz basieren. Organisation ist diesem Verständnis nach herrschaftlich for-

mierte Praxis real-konkreter Menschen, organisationale Rationalität wirkt als herrschaftsadäquaten Erzwingungsordnung im Dienste einer dominierenden Klasse, wodurch die Klassenverhältnisse reproduziert werden.

- ▶ Ein gesellschaftstheoretisches Modell der Systemrationalität: Hier wird Rationalität von den konkreten Individuen entkoppelt und ausschließlich an Struktur- und Prozessmustern festgemacht. Die Kopplung mit den Individuen vollzieht sich über die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft. Während anfänglich der Rationalitätsbegriff noch in Form einer abstrakten technisch-sachlichen Verselbständigung des Systems verwendet wurde, folgte durch die autopoietische Wende eine radikale Abkehr vom Rationalitätsverständnis (vgl. Luhmann 1988). Danach wird Organisation als ein soziales System verstanden, das sich aufgrund von Anerkennungsregeln – vor allem Mitgliedschaftsregeln – bildet, die durch Personalrekrutierung und Rollenspezifikation festgelegt werden können. Entscheidungen als Letztelemente von Organisationen sind Kommunikationen, deren Selektivität immer einem Mitglied der Organisation zugerechnet werden muss. Personen sind Mitglieder der Organisation, indem sie dazu beitragen, die Strukturen zu bestimmen, die das System operationsfähig machen; als psychische Systeme sind sie in der Umwelt der Organisation angesiedelt.

Der soziologische Neo-Institutionalismus gibt nun den Rationalitätsbegriff nicht auf, sondern hinterfragt den Gebrauch der oben diskutierten Rationalitätskonzepte. Statt dessen wird im Neo-Institutionalismus Rationalität unter der Perspektive von Mythen und Legitimationsfassaden thematisiert. Türk nennt zwei wichtige Argumente für die Einschränkung der bisher dominanten Rationalitätsparadigmen (vgl. Türk 1989: 35):

- ▶ Das Argument der „**funktionalen Unbestimmtheit**“, wonach Organisationen nicht einem einzigen zweckhaften Leitprinzip folgen, sondern sich mit einer Vielzahl heterogener und widersprüchlicher Output-, Input- und Funktionserwartungen auseinandersetzen müssen. Unter diesen Bedingungen können sich Organisationen nur „situativ-opportunistisch je nach

Konstellation konkreter Präferenzen, Machtverhältnisse, Allianzen und Koalitionen mehr oder weniger durchwursteln“ (Türk 1989: 35).

- ▶ Das Argument der „genetischen Nachrangigkeit von Zielen, Werten und Motiven“ besagt, dass in Organisationen Ziele oftmals nicht als vorgängige Orientierungs- und Bewertungsmuster dienen, sondern sich erst aus dem Kontext organisationalen Handelns heraus entwickeln und dann zur nachträglichen Rechtfertigung durchgeführter Aktionen, realisierter Strukturen und investierter Mittel dienen.

Meyer/Rowan (1977) knüpfen an diese Argumente an und betonen, dass es in Organisationen dennoch eine Rationalitätssemantik gibt. Organisationale Rationalität, die sich in formalen Strukturen und dem Konzept der Zweckrationalität ausdrückt, ist aber kein ontologisches Merkmal von Organisationen, sondern vielmehr symbolischer Ausdruck von in der Gesellschaft akzeptierten und institutionalisierten Mustern der Handlungsorientierung und Situationsdeutung. Diese institutionalisierten Muster haben die Funktion eines „Rationalitätsmythos“, weil es sich bei ihnen um ungeprüfte, lebensweltlich fundierte kommunikative Akte handelt, die der Sinnstiftung dienen (vgl. Türk 1989: 36 f.). In diesem Sinne sind Rationalitätsmythen

„Regeln und Annahmefüße, die rational in dem Sinne sind, dass sie soziale Ziele bestimmen und in regelhafter Weise festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke die angemessenen sind. Sie sind Mythen in dem Sinne, dass ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt, sie also nicht einer objektiven Prüfung unterzogen werden“ (Walgenbach 1999: 325).

Diese Funktion wird auch von Meyer betont, wenn er schreibt: *“The effects of myths inhere, not in the fact that individuals believe them, but in the fact that they ‘know’ everyone else does, and thus that ‘for all practical purposes’ the myths are true” (Meyer 1977: 75).*

INSTITUTIONALISIERUNG UND INSTITUTION

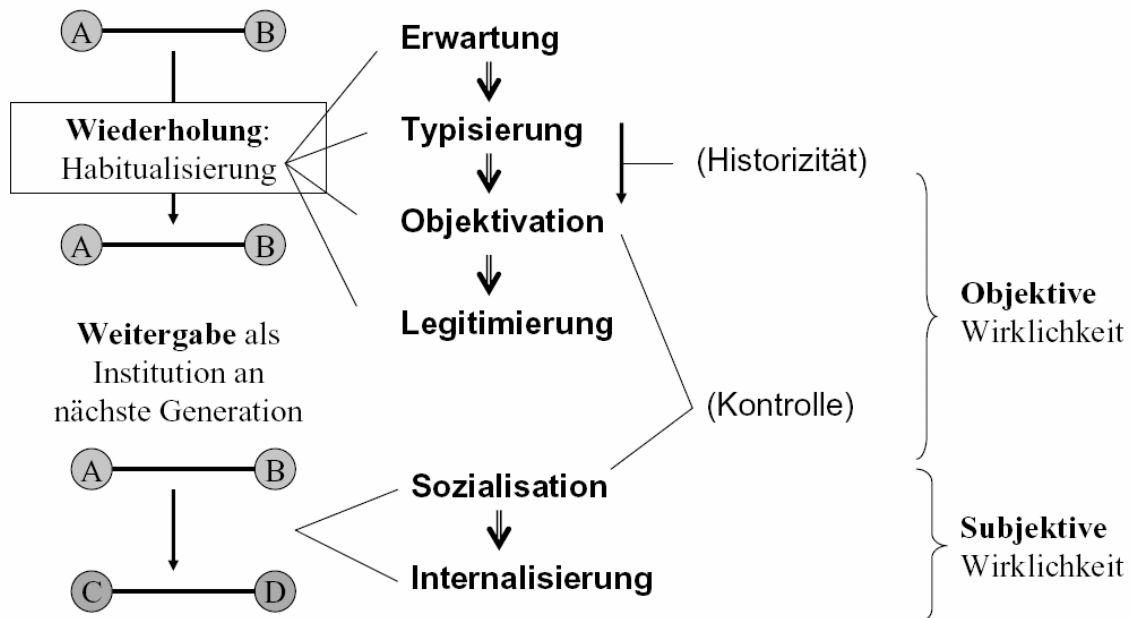
Der Begriff der Institution ist ein zentraler Baustein des soziologischen Neo-Institutionalismus. Einer der wichtigen theoretischen Bezugspunkte für die begriffliche Konzeption von Institutionen bildet die Wissenssoziologie von Berger/Luckmann. Berger/Luckmann (1977)⁶⁵ gehen davon aus, dass gesellschaftliche Ordnung eine Produkt von Menschen ist, oder genauer: „*eine ständige menschliche Produktion*“ (Berger/Luckmann 1977: 55). Wirklichkeit ist ihrer Ansicht nach sozial konstruiert, und die Alltagserfahrungen der Menschen bestimmen, was als wirklich betrachtet wird. Ausgangspunkt der begrifflichen Herleitung von Institutionen sind bei ihnen Prozesse der „*Habitualisierung*“. Damit ist gemeint, dass sich jede Handlung, die man häufig wiederholt, zu einem Modell verfestigt, das in weiteren Handlungen reproduziert werden kann: „*Habitualisierung in diesem Sinne bedeutet, dass die betreffende Handlung auch in Zukunft ebenso und mit eben der Einsparung von Kraft ausgeführt werden kann*“ (Berger/Luckmann 1977: 56). Habitualisierte Tätigkeiten behalten ihren sinnhaften Charakter für jeden, auch wenn der spezifische Sinn als Routine zum allgemeinen Wissensvorrat gehört. Diese eingefahrenen Bedeutungen ermöglichen es, dass nicht jede Situation neu definiert werden muss. Der Prozess der Institutionalisierung setzt dann ein, wenn „*habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden*“ (Berger/Luckmann 1977: 58). Jede Typisierung, die auf diese Weise zustande kommt, hat dann den Charakter einer Institution: „*Institution postuliert, dass Handlungen des Typus X von Handelnden des Typus X ausgeführt werden*“ (Berger/Luckmann 1977: 58). In diesem Sinne sind die reziprok vollzogenen Typisierungen Allgemeingut und für jedes Mitglied einer Gruppe erreichbar, was ihren „objektiven“ Status begründet. Institutionen setzen weiter Historizität und Kontrolle voraus; Historizität deshalb, weil wechselseitige Typisierungen von Handlungen erst im Lauf einer gemeinsamen Geschichte zustande kommen; Kontrolle deshalb,

⁶⁵ zitiert wird im Anschluss die 5. deutschsprachige Ausgabe von 1977

weil eine Institution durch die bloße Tatsache ihres Vorhandenseins Verhaltensmuster vorgeben, die menschliches Handeln reguliert. Die Entstehung von Institutionen setzt eine wechselseitige Typisierung von mindestens zwei Akteuren voraus. Die Institutionalisierung ist aber erst dann gefestigt, wenn ein dritter oder vierter Akteur hinzukommt: „*die institutionale Welt, in der ursprünglichen Situation von A und B noch in statu nascendi, wird nun an andere weitergereicht. Mit diesem Vorgang vollendet die Institutionalisierung sich selbst*“ (Berger/Luckmann 1977: 62). Die gemeinsamen Habitualisierungen und Typisierungen von A und B werden an andere übertragen und erhalten somit den Status einer historischen Institution, die qualitativ den höherwertigen Charakter von Objektivität erhält. Und erst jetzt wird es möglich, von einer gesellschaftlichen Welt im Sinne einer in sich zusammenhängenden, gegebenen Wirklichkeit zu sprechen, und nur als objektive Welt in diesem Sinne kann das soziale Gebilde Institution an andere Generationen weitergegeben werden.

Abbildung 32: Institutionalierungsprozess nach Berger/Luckmann

Institutionalisierungsprozess (Berger/Luckmann)



Quelle: Ebbinghaus 2004

Eine institutionale Welt wird von den Individuen als objektive Wirklichkeit erlebt, und die Institutionen stehen dem Individuum als „objektive Faktizitäten“ (Berger/Luckmann 1977: 64) in dem Sinne gegenüber, dass sie als außerhalb der Person liegend wahrgenommen werden und damit faktische Geltung erhalten. Dennoch steht der Mensch als Hervorbringer und die gesellschaftlich vermittelte Welt als seine Hervorbringung in einem dialektischen Wechselverhältnis, das durch die Begriffe Externalisierung, Objektivierung und Internalisierung beschrieben wird. Mit Objektivierung wird der Vorgang beschrieben, „durch den die Produkte tätiger menschlicher Selbstentäußerung objektiven Charakter gewinnen“ (Berger/Luckmann 1977: 64 f.). Unter Externalisierung verstehen Berger/Luckmann (1977: 53) die „Entäußerung von subjektiv gemeintem Sinn“, und Internalisierung als dritter Schritt bedeutet „Einverleibung, durch welche die vergegenständlichte gesellschaftliche Welt im Verlauf der Sozialisation ins Bewusstsein zurückgeholt wird“ (Berger/Luckmann 1977: 65).

Abbildung 32 verdeutlicht den Prozess der Institutionalisierung nach Berger/Luckmann, der als grundlegender Ansatz Eingang in die neo-institutionalistische Organisationstheorie gefunden hat. Dies wird daran deutlich, dass die Neo-Institutionalisten im Anschluss an Berger/Luckmann Institutionalisierung sowohl als Prozess als auch einen Zustand bezeichnen: *„institutionalization is both a phenomenological process by which certain social relationships and actions come to be taken for granted and a state of affairs in which shared cognitions define what has meaning and what actions are possible“* (DiMaggio/Powell 1991: 9; im Anschluss an Zucker 1983: 2). Institutionalisierung bedeutet also (vgl. Walgenbach 1999: 321):

- ▶ dass die von den Mitgliedern einer Gesellschaft geteilten Deutungssysteme, obwohl durch Interaktion zwischen Menschen geschaffen, von den Mitgliedern dieser Gesellschaft als objektive und externe, d.h. als außerhalb der Individuen liegende und historisch vor ihnen bestehende Strukturen betrachtet werden
- ▶ dass diese Elemente von den Akteuren nicht mehr hinterfragt werden, sondern als gegeben und richtig angenommen werden

Wie wird nun der Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus verstanden? Institutionen sind zunächst einmal übergreifende Erwartungsstrukturen, die festlegen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist (vgl. Hasse/Krücken 1999). Institutionen prägen das Verhalten der Gesellschaftsmitglieder und regulieren das soziale Miteinander. Im Neo-Institutionalismus wird dabei besonders betont, dass Institutionen das Verhalten nicht nur einschränken, sondern bestimmte Verhaltensweisen erst ermöglichen.

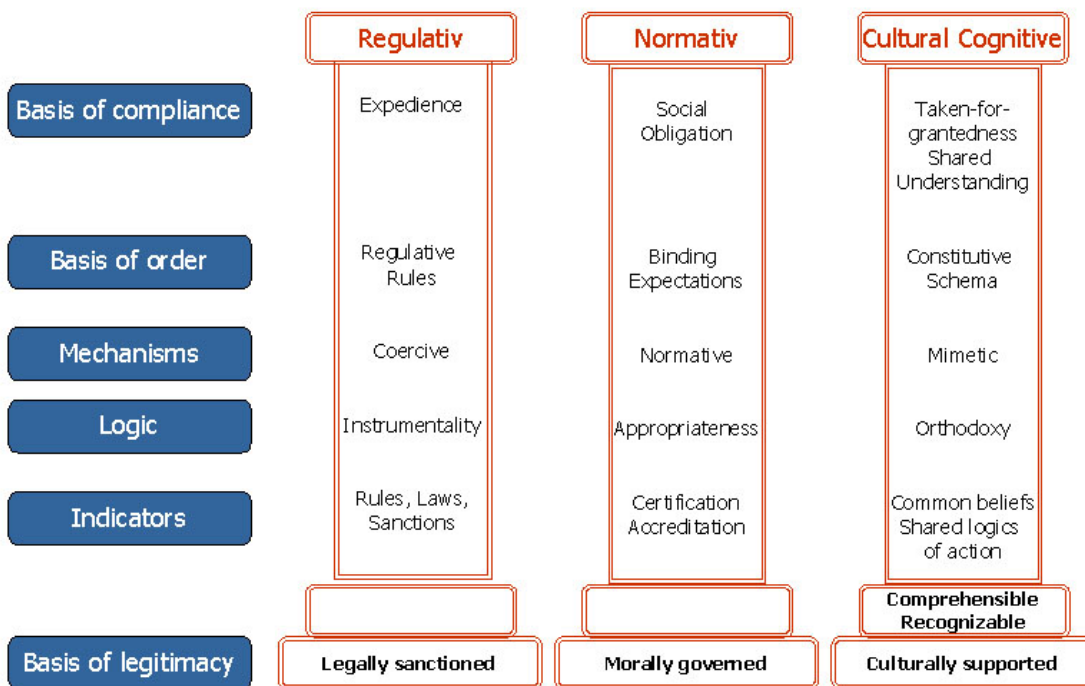
Eine der im Neo-Institutionalismus einflussreichsten begrifflichen Weiterentwicklungen des Institutionenbegriffs stammt von Richard Scott (1995). Nach ihm bestehen Institutionen *„aus kognitiven, normativen und regulativen Strukturen und Aktivitäten, die dem sozialen Verhalten Stabilität und Bedeutung verleihen. Institutionen werden von verschiedenen Trägern befördert – Kulturen, Strukturen und Routinen. Sie operieren auf verschiedenen Ebenen*

der Legitimation. In dieser Konzeptualisierung erscheinen Institutionen als vielschichtige Systeme, die Symbolsysteme – kognitive Konstruktionen und normative Regeln – und regulative Prozesse inkorporieren, die durch soziales Verhalten ausgeführt werden und dieses Formen“ (Scott 1995: 33 f.).⁶⁶

Die in der Abbildung 33 gezeigten drei Säulen von Institutionen haben nach Scott (2001: 47) einen analytischen Charakter und sollen kurz präzisiert werden:

Abbildung 33: „3-Säulen-Modell“ von Institutionen

„Drei-Säulen-Modell“ von Institutionen



Quelle: Scott 1995; Walgenbach 2005

Der regulative Aspekt von Institutionen besteht darin, soziales Verhalten zu begrenzen und zu regulieren: „*regulatory processes involve the capacity to establish rules, inspect other's conformity to them, and, as necessary, ma-*

⁶⁶ zitiert nach der deutschen Übersetzung von der AG3: <http://www.homes.uni-bielefeld.de/kruecken/lfp/index.html>

nipulate sanctions – rewards or punishments – in an attempt to influence future behavior" (Scott 2001: 52). Nach dieser Konzeption haben Akteure ein quasi-rationales Eigeninteresse, sich konform zu institutionellen Vorgaben zu verhalten. Legitimität kann eine Organisation dann erhalten, wenn es ihr gelingt, in Übereinstimmung mit legalen oder quasi-legalen Anforderungen zu operieren oder zumindest den Anschein zu erzeugen, dieses zu tun.

Der normative Grundpfeiler von Institutionen umfasst die vorschreibende, bewertende und verpflichtende Dimension sozialen Verhaltens. Dieses normative System besteht sowohl aus Werten als auch aus Normen. Werte werden hier als Vorstellung vom Wünschenswerten begriffen, also als Standards, die Bewertungsmaßstäbe für Verhalten liefern, während Normen als Spezifizierung dessen, wie etwas getan werden soll, aufgefasst werden. Organisationen befolgen Normen nicht aufgrund von Kosten-Nutzen-Kalkülen, sondern weil eine *„moralische Verpflichtung zur Erfüllung der Erwartungen besteht“* (Walgenbach 2002: 167). Legitimität basiert hier also auf moralischen Prinzipien.

Der kognitive Grundpfeiler bezieht sich auf die *„shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made“* (Scott 2001: 57). Die besondere Hervorhebung dieses Pfeilers als kognitiv-kulturell betont, dass interne Interpretationsleistungen von externen, kulturell vorgegebenen Frameworks abhängig sind. Die sozial konstruierte Welt besteht aus Symbolen, anhand derer die Bedeutung vermittelt wird, die Objekten und Aktivitäten zugeschrieben wird. DiMaggio/Powell (1991: 15) betonen daher auch: *„Nicht Werte und Normen, sondern nicht-hinterfragte scripts, Regeln und Klassifikationen sind der Stoff, aus dem Institutionen gemacht sind. [...] Neo-Institutionalisten tendieren zu einer Zurückweisung der Sozialisationstheorie mit ihrem affektiven heißen Image der Identifikation und Norminternalisierung. Sie präferieren kühlere implizite Psychologien: kognitive Modelle, in denen Schemata und scripts Entschei-*

„dungsträger anleiten“.⁶⁷ Kognitive Legitimität wird Organisationen dann zugesprochen, wenn sie diese in der Gesellschaft als selbstverständlich erachteten Elemente in ihren formalen Organisationsstrukturen übersetzen.

INSTITUTIONELLER WANDEL UND DE-INSTITUTIONALISIERUNG

Nach der begrifflichen Klärung, wie es zu Institutionalisierungsprozessen kommt und wie Institutionen spezifiziert werden können, soll nun abschließend aufgezeigt werden, wie Neo-Institutionalisten institutionellen Wandel konzipieren. Grundsätzlich kann institutioneller Wandel zwei Ausgangspunkte haben: Zum einen eine Veränderung der organisationsexternen institutionellen Umwelt, zum anderen organisationsinterne Veränderungen, die dann zur Quelle institutionellen Wandels werden. Jepperson (1991: 152) identifiziert vier Typen institutionellen Wandels:⁶⁸ *„institutional formation, institutional development, deinstitutionalization, and reinstitutionalization“*. Für meine Fragestellung interessant sind vor allem die Prozesse der De-Institutionalisierung, die einen Abbau bereits bestehender Institutioneller Arrangements beinhalten, sowie Prozesse der Re-Institutionalisierung, womit ein Exit aus bestehenden Institutionen und eine Neu-Konfiguration institutioneller Regeln angesprochen ist.

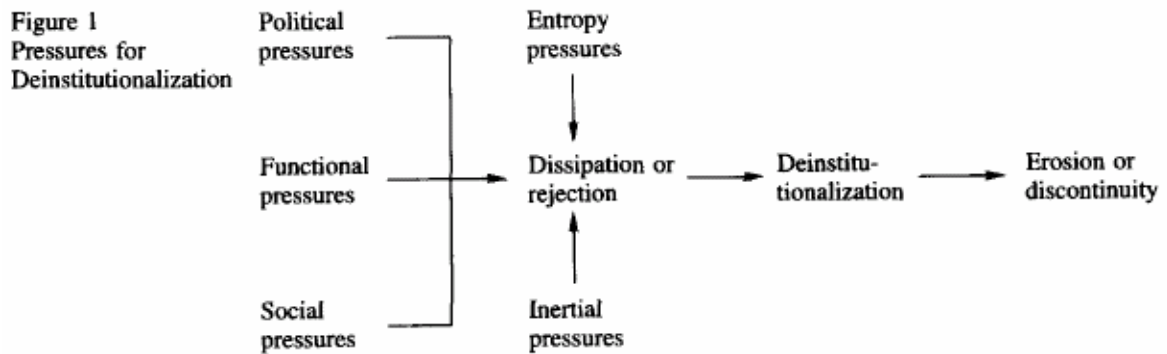
Christine Oliver (1992) identifiziert mit funktionalen, politischen und sozialen Mechanismen drei Ausgangspunkte dafür, wie bestehende institutionelle Regeln und Normen unter Veränderungsdruck gelangen und Prozesse der De-Institutionalisierung in Gang gesetzt werden. Unter Deinstitutionalisierung versteht sie *„the process by which the legitimacy of an established or institutionalized organizational practice erodes or discontinues. Specifically, deinstitutionalization refers to the delegitimation of an established organizational practice or procedure as a result of organizational challenge to or*

⁶⁷ zitiert nach Hasse/Krücken (1999: 52)

⁶⁸ allerdings ohne tiefere Erläuterung

the failure of organizations to reproduce previously legitimated or taken-for-granted organizational action" (Oliver 1992: 564).

Abbildung 34: Deinstitutionalisierung nach Oliver



Quelle: Oliver (1992: 567)

Oliver stellt nun die These auf, dass Deinstitutionalisierung von fünf Faktoren beeinflusst wird: einerseits politische, funktionale und soziale Mechanismen, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation zu finden sind, andererseits Entropie und organisationales Beharrungsvermögen als inhärente und miteinander konkurrierende Prozesse innerhalb von Organisationen, die Einfluss auf den Grad der Deinstitutionalisierung haben. Während organisationale Entropie Prozesse der Deinstitutionalisierung eher beschleunigt, kann organisationales Beharrungsvermögen diesen Prozess verlangsamen. Diese fünf „Pressures“ zusammen bestimmen somit die Wahrscheinlichkeit, ob institutionalisierte organisationale Praktiken eher schleichend ihre Geltung verlieren (dissipation) oder offensiver hinterfragt und dann abgelehnt werden (rejection) (vgl. Abbildung 34).

Politischer Druck als Quelle von Deinstitutionalisierungsprozessen (vgl. Abbildung 35) kann organisationsintern ausgelöst werden durch zunehmende Leistungsdefizite, die internen politischen Dissens und Interessenkonflikte auslösen. Externe Innovationen können dazu führen, dass bisherige taken-for-granted-Annahmen in Frage gestellt werden müssen. Und schließlich kann eine Verschiebung externer Abhängigkeiten ebenso dazu führen, dass bisherige organisationale Aktivitäten und Praktiken unter Druck gera-

ten. Im Ergebnis zeigen sich dann Deinstitutionalisierungsprozesse als „*political response to changing power distributions [...] or a protective response to what is perceived by the organization as an imminent threat of failure or obsolescence [...]. Deinstitutionalization under these conditions follows from the political efforts of organizations to protect their own interests or viability and to accommodate or resolve political conflict surrounding the value or legitimacy of an institutionalized organizational activity*“ (Oliver 1992: 570).

Deinstitutionalisierung aufgrund von funktionalem Druck kann dann einsetzen, wenn die funktionale Nützlichkeit einer institutionalisierten Praktik neu bewertet wird. Dies passiert dann, wenn veränderte technische Spezifikationen, gewandelte Effizienzanforderungen, wachsende Konkurrenz um Ressourcen oder unklare Informationen z.B. über externe Märkte die bisherigen organisationalen Annahmen und Routinen in Frage stellen. „*Under these conditions, the functional necessity of an institutionalized activity will be seriously questioned and its presumed utility is likely to be challenged or rejected largely on economic grounds rather than for purposes of accommodating changes in power distributions or political interests*“ (Oliver 1992: 574).

Sozialer Druck auf Organisationen kann sich organisationsintern als Veränderung der normativ-kulturellen Ordnung einer Organisation bemerkbar machen. Diese „*normative fragmentation*“ (Oliver 1992: 575) kann zu einem Verlust des Commitments innerhalb der Organisation führen oder einen Wandel der Organisationskultur bewirken. Ähnliches wird durch einen Bruch der historischen Kontinuität von Organisationen bewirkt, bei dem beispielsweise die bisherigen organisationalen Deutungsmuster und Praktiken nicht weiter vermittelt werden. Externer sozialer Druck kann ausgelöst werden durch eine Veränderung institutioneller Regeln und Werte, beispielsweise durch staatliche Gesetzgebung. Zudem sind Organisationen anfällig für sozialen Druck, der durch einen strukturellen Wandel in ihrer institutionel-

len Umwelt ausgelöst wird, beispielsweise durch „*structural differentiation, diversification and geographic dispersion*“ (Oliver 1992: 578).

Abbildung 35: Politischer, funktionaler und sozialer Druck nach Oliver

Table 1 Antecedents of Deinstitutionalization	Level of Analysis	Political Pressures	Functional Pressures	Social Pressures
	Organization	Mounting performance crisis	Changing economic utility	Increasing social fragmentation
		Conflicting internal interests	Increasing technical specificity	Decreasing historical continuity
	Environment	Increasing innovation pressures	Increasing competition for resources	Changing institutional rules and values
		Changing external dependencies	Emerging events and data	Increasing structural disaggregation

Quelle: Oliver 1992: 567

4.1.4 Zusammenfassung

Die Kernaussagen des Neo-Institutionalismus lauten: Organisationen sind institutionell eingebettet in gesamtgesellschaftliche Strukturen. In der Gesellschaft bestehen Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen, die festlegen, wie bestimmte Organisationen (z.B. Verbände, Unternehmen, Universitäten) gestaltet sein sollen, warum sie nützlich sind und welche Aufgaben ihnen zukommen. Nach dieser Vorstellung sind selbst Akteure sowie deren Interessen und Handlungsweisen durch institutionalisierte Regeln und Erwartungen bestimmt. Die institutionelle Umwelt einer Organisation bestimmt danach auch, wie Organisationen ihre Ziele erreichen. Diese Organisationsziele bestehen aber nicht notwendigerweise in der Optimierung eines Input-Output-Verhältnisses, sondern in der Herstellung von Legitimität nach außen (vgl. Walgenbach 2002). Der für die Neo-Institutionalisten zentrale Begriff der Legitimität kann nach Suchman (1995: 574) folgendermaßen definiert werden: „*legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs, and definitions*“.

Aus der Umwelt der Organisation werden unterschiedliche und inkonsistente Erwartungen an sie adressiert, die vorgeben, welche Strukturelemente und Organisationspraktiken als rationale Mittel zur Erreichung bestimmter Organisationsziele dienen. Diese Umwelterwartungen werden als institutionalisierte Verhaltenserwartungen konzipiert, die jedoch zu uneindeutig und heterogen sind, um klare Handlungsorientierungen in jeder Situation zu liefern.

Organisationen sind durch ihre Umwelt aber nicht determinierbar, weil sie soziale Erwartungsstrukturen nicht passiv empfangen und entsprechend intern abarbeiten, sondern diese immer nur gemäß ihrer eigenen subjektiven Situationsdeutung wahrnehmen, bewerten und verarbeiten.

Organisation und Umwelt stehen in einem Wechselverhältnis zueinander, das über den Austausch von Ressourcen und Legitimation vermittelt wird. Organisationen benötigen zum Operieren Ressourcen aus ihrer Umwelt. Je größer die Legitimität einer Organisation in ihrer Umwelt ist, desto mehr Ressourcen kann sie erhalten. Legitimität erhält eine Organisation dann, wenn ihr eine strukturelle Anpassung an Umwelterwartungen gelingt. Um dies zu erreichen, müssen Organisationen eine möglichst genaue Vorstellung von den Umwelterwartungen haben (sog. Erwartungserwartungen), um schon im Vorfeld entsprechende Anpassungsleistungen zu erbringen. Diese Erwartungserwartungen werden intern als formale Organisationsstrukturen ausgebildet.

Die formalen Organisationsstrukturen müssen sich nicht unbedingt an der effektiven und effizienten Verwirklichung rationaler Organisationsziele orientieren. Es reicht aus, formale Strukturen zu implementieren, die nach außen Rationalität symbolisieren. Damit werden Mythen zum Ausdruck gebracht, die in der gesellschaftlichen Umwelt institutionalisiert sind (Meyer/Rowan 1977). Mythen sind unhinterfragte Selbstverständlichkeiten und fest in der gesellschaftlichen Struktur institutionalisiert.

Nun stehen Organisationen vor dem Problem, mit inkonsistenten Erwartungen aus einer heterogenen Umwelt umgehen zu müssen. Die verschiedenen Umwelten lassen sich analytisch ausdifferenzieren in einen institutionellen Kontext, über den die Organisation vornehmlich Legitimation bezieht und aus dem Legitimitätsanforderungen adressiert werden, und einen materiellen (bzw. technischen) Kontext, über den die Organisationen in materielle Produktions- und Austauschprozesse mit anderen Organisationen eingebunden sind und aus dem vornehmlich Effizienzanforderungen adressiert werden.

Organisationen sehen sich also sowohl mit Effizienz- als auch Legitimitätsanforderungen aus der Umwelt konfrontiert. Entscheidend ist nun die Frage, wie die Organisation diese unterschiedlichen Erwartungen wahrnimmt, und ob es zu Konflikten zwischen diesen Erwartungsstrukturen kommt, und wie die Organisation darauf reagiert. Organisationsintern kann die Organisation mit einer Entkopplung zwischen Aktivitätsstruktur und Formalstruktur reagieren. Merkmal einer Entkopplung ist, dass über die formalen Strukturen eine demonstrative Anpassung an Erwartungen signalisiert wird (sog. Rationalitätsfassaden), während die Kernaktivitäten der Organisation davon unberührt bleiben. Brunsson (1989) spricht in diesem Zusammenhang von (politischen) Organisationen, in denen die Bereiche der nach außen gerichteten politischen Rhetorik (talk) und des faktischen Verwaltungshandelns (action) klar voneinander getrennt werden, um überhaupt Entscheidungen zu ermöglichen. Eine externe Anpassung kann über Prozesse struktureller Homogenisierung innerhalb eines organisationalen Feldes vollzogen werden. Dieser als Isomorphismus bezeichnete Prozess kann durch drei verschiedene Mechanismen ausgelöst werden: 1. über Zwang, 2. durch Nachahmung, und 3. durch normativen Druck (vgl. DiMaggio/Powell 1983).

4.2 Verbändeforschung

4.2.1 Grundlagen der Verbändeforschung

In der modernen Demokratie sind Verbände – neben den Parteien – die wichtigsten Träger der Interessenvermittlung. Insofern spricht die Politikwissenschaft oftmals von Verbänden im Sinne von Interessenorganisationen, organisierten Interessen, Interessengruppen oder Organisationen der Interessenvermittlung. In der politikwissenschaftlichen Triade des Politik-Begriffes kann die verbandliche Interessenvermittlung daher folgendermaßen verortet werden (vgl. Schmid 1998):

- ▶ In der Politics-Dimension als Prozess der Auseinandersetzung um politische Entscheidungen sowie um politische Machtanteile und Einfluss (politische Willensbildung)
- ▶ In der Polity-Dimension als Regelung dieses Prozesses durch allgemein akzeptierte Werte, Normen und Verfahrensregeln (Institutionalisierung als Teil der politischen Ordnung)
- ▶ In der Policy-Dimension als Einmünden des Prozesses in gesamtgesellschaftlich verbindliche Entscheidungen (materielle Politikinhalte)

Die politische Interessenvermittlung in und durch Verbände verweist auf den Umstand, dass politische Entscheidungen immer nur als Resultat politischer Aushandlungsprozesse unter mehreren kollektiven Akteuren gesehen werden können. In der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft bildet das politische System nicht mehr das hierarchische Steuerungszentrum der Gesellschaft (vgl. Kenis/Schneider 1991; Görlitz 1995), sondern ist ein Funktionssystem neben anderen (z.B. dem Wirtschaftssystem) und somit auf Organisationen angewiesen, die eine Kopplung oder Vermittlung zwischen den einzelnen Teilsystemen ermöglichen (vgl. Brodocz 1996).

Bei Verbänden handelt es sich um Organisationen, die im intermediären Raum zwischen der Lebenswelt des einzelnen bzw. Primärgruppen (z.B. die

Familie) sowie den Institutionen des politischen und ökonomischen Systems angesiedelt sind (vgl. Schmid 1998). Die jüngere sozialwissenschaftliche Forschung verortet Verbände daher in einem dritten Sektor, also dem Bereich zwischen Staat (erster Sektor) und Markt (zweiter Sektor), der sich aus Organisationen zusammensetzt, die entweder nicht am Gewinn orientiert sind (sog. Non-Profit-Organisationen, NPOs) oder keine hoheitlichen Aufgaben wahrnehmen (sog. Nicht-Regierungs-Organisationen, NGOs). Im folgenden konzentrieren wir uns bei der Darstellung auf die „politischen“ Interessenverbände als diejenigen Organisationen, die die Interessen ihrer Mitglieder durch Mitwirkung und Einwirkung auf Regierung, Parlament, Parteien und Öffentlichkeit im politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess zur Geltung bringen.

ZUM BEGRIFF DES ORGANISIERTEN INTERESSES

In einer ersten Annäherung wurden Verbände als eine der wichtigsten Träger der Interessenvermittlung bezeichnet und auf die verschiedenen Synonyme wie organisierte Interessen, Interessenorganisationen oder auch Interessengruppen hingewiesen. In jedem dieser synonymen Verwendungen taucht der Begriff Interesse auf, der nun zunächst präziser bestimmt werden soll, bevor wir uns der Definition von Verbänden nähern werden.

Nach einer Definition von Carola Schulz (1984: 15) sind *„Interessen handlungsrelevant gewordene Verfestigungen von Bedürfnissen, die ihrerseits aus dem subjektiven Empfinden von Mangellagen erwachsen“*. Ulrich von Alemann (1989: 27 ff.) präzisiert diese Definition von Interesse, indem er drei Dimensionen des Interessenbegriffs ausdifferenziert:

- ▶ Die **individuelle Dimension** verweist auf das Bestreben, die menschlichen Antriebe und Bedürfnisse zu befriedigen. Dabei sind Bedürfnisse die Voraussetzung von Interessen. Die individuelle Dimension der Interessen umfasst somit *„die aus physischen Antrieben und menschlichen Grundbedürfnissen folgende Anteilnahme von Personen an anderen, an einer Sache oder einem Geschehen“*.

- ▶ Die **materielle Dimension** verweist auf die Erzielung von Nutzen in der Interaktion mit anderen.
- ▶ Die **ideelle Dimension** bezeichnet die Ebene der immateriellen Bedürfnisbefriedigung und bezieht sich auf Rechtfertigungen und Ideologien für die Durchsetzung von Ansprüchen und Zielen. Hier wird das eigene Interesse zurückgeführt auf subjektive Weltanschauungen, nicht auf konkrete Bedürfnisse und Nutzen.

Als Ableitung aus dieser Dimensionierung des Interessenbegriffs definiert von Alemann organisierte Interessen als *„freiwillig gebildete, soziale Einheiten mit bestimmten Zielen und arbeitsteiliger Gliederung (Organisationen), die individuelle, materielle und ideelle Interessen ihrer Mitglieder im Sinne von Bedürfnissen, Nutzen und Rechtfertigungen zu verwirklichen suchen. Sie tun dies innerhalb der sozialen Einheit [...] und/oder gegenüber anderen Gruppen, Organisationen und Institutionen[...]“* (von Alemann 1989: 30).

GENESE UND INSTITUTIONELLE GRUNDLAGEN VON INTERESSENORGANISATIONEN

Die Wurzeln der modernen Industriegesellschaften liegen in den Entstehungsbedingungen der bürgerlichen Gesellschaft, die auf der industriellen Revolution und der Entwicklung der kapitalistischen Wirtschaftsform Ende des 18. Jahrhunderts basiert. Die Entstehung eines umfassenden Systems organisierter Interessen kann in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts datiert werden. Die konjunkturellen Krisen des Frühkapitalismus mobilisierten immer stärker die Interessen von betroffenen Produzentengruppen, und Wirtschaftskrisen beeinflussten die Gründung eines breit aufgefächerten Systems organisierter Interessen. Das waren vor allem

- ▶ Wirtschaftsverbände, die auf handels- und zollpolitische Entscheidungen Einfluss nahmen
- ▶ Gewerkschaften und Mittelstandsorganisationen, durch die sich die wirtschaftlich Schwachen kollektiv zu behaupten suchten

- » Geselligkeitsvereinigungen, die den Freizeitbereich abdecken

Der weitere Verlauf der Geschichte der organisierten Interessen bis in die Zeit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Ausdifferenzierung der Interessenorganisationen. Diese Ausdifferenzierung findet heute ihren Höhepunkt mit mehr als 5000 Verbänden in Deutschland (Stand: 1998), von denen 1.797 Spitzenverbände mit bundespolitischen Interessen (Stand: 10.06.2003) in der so genannten Lobbyliste des Deutschen Bundestages registriert sind.⁶⁹

Die **institutionellen Grundlagen der Interessenvermittlung** in der Bundesrepublik Deutschland werden durch das Grundgesetz definiert. Obwohl hier die Begriffe Verband bzw. Interessengruppe nicht vorkommen, definiert der Artikel 9, Absatz 1 das Grundrecht der allgemeinen Vereinigungsfreiheit: *„Alle Deutschen haben das Recht, Vereine und Gesellschaften zu gründen“*. Daneben definieren die Artikel 4, 5, 8 und 9 des Grundgesetzes das konstitutionelle gesicherte Recht zur Gruppenbildung mit der Meinungs-, Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit. Von der Vereinigungsfreiheit zu unterscheiden ist die Koalitionsfreiheit, die in Artikel 9, Absatz 3 des Grundgesetzes festgeschrieben ist: *„Das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet“*. Die Koalitionsfreiheit bezieht sich vor allem auf diejenigen Vereinigungen, die die Gestaltung des Arbeits- und Wirtschaftslebens zum Ziel haben, also insbesondere die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Hieraus leitet sich auch die Tarifautonomie ab, also das Recht dieser Verbände, ohne staatliche Eingriffe die Lohn- und Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge zu regulieren. Daneben sind weiterhin relevant für die konstitutionelle Absicherung der Interessengruppen:

⁶⁹ Quelle: eigene Recherchen

- ▶ freier Zugang aller zum intermediären System (Art. 9, 21 GG)
- ▶ konstitutionell gesicherte Offenheit des politischen Prozesses für alle gesellschaftlichen Gruppen und die von ihnen vertretenen Vorstellungen (Art. 9, 20, 21 GG)
- ▶ Recht zum ungehinderten Informationsaustausch zwischen den Gruppen (Art. 5 GG)
- ▶ Wahrnehmung von Interessen durch politische Entscheidungsträger (Art. 20)
- ▶ Verantwortlichkeit politischer Entscheidungsträger gegenüber den vom intermediären System artikulierten Interessen (Art. 20)
- ▶ Verzicht auf systematische Benachteiligung (Diskriminierung) bestimmter Interessen durch die politischen Entscheidungsträger (Art. 3 GG)

INTERNE STRUKTUR VON INTERESSENORGANISATIONEN

Bei der Frage nach der internen Struktur von Interessenorganisationen ist für die Politikwissenschaft vor allem das Problem der internen demokratischen Willensbildung und der internen Machtverteilung relevant. Dabei hat jede Interessenorganisation zwei miteinander verknüpfte Aufgabenbereiche zu berücksichtigen: Der erste Bereich betrifft die Mitgliedschaftslogik, d.h. die Aufgabe der Vereinheitlichung und Vertretung ihrer Mitgliederinteressen, der zweite Bereich die Einflusslogik.

Die „**Mitgliedschaftslogik**“ wird von Streeck als innerverbandliche Dimension der Sozialintegration bezeichnet (vgl. Streeck 1994: 14). Hierzu zählen nach Abromeit (1993: 37) die Ziel- und Prioritätenfestlegung, d.h. die interne Kompromiss- und Konsensbildung, die Erzeugung von Solidarität, die Bereitstellung von Serviceleistungen, aber auch die Kontrolle der Mitglieder zur Sicherstellung der Verpflichtungsfähigkeit.

Wenn Interessenorganisationen diese Aufgaben erfüllen und ihre Mitglieder angemessen vertreten sollen, scheint dies am ehesten bei innerorganisatorischer Demokratie gewährleistet werden zu können. Allerdings gilt für Ver-

bände, dass diese, anders als Parteien oder Kammern, nach dem Grundgesetz nicht zu innerverbandlicher Demokratie verpflichtet sind (vgl. von Alemann 1996). Trotzdem sind die Interessenorganisationen in Deutschland nach demokratischen Gesichtspunkten aufgebaut. Der Grundrechtsschutz der Mitglieder verlangt nach innerverbandlicher Demokratie, so dass die Grundrechte der Mitglieder wie Meinungsfreiheit gegenüber den Verbandsführungen geschützt werden müssen. Zudem müssen auch die Entscheidungen der Verbandsführungen durch die demokratische Willensbildung der Mitglieder bestimmt werden (vgl. von Alemann 1996).

So weisen die Satzungen der Verbände den Mitgliederversammlungen die oberste Entscheidungskompetenz zu, faktisch werden aber Entscheidungen in kleinere und meist mitgliederferne Gremien (Präsidien, Vorstände, Ausschüsse) verlagert. Die Verbandsbürokratien (Geschäftsführungen, hauptberufliche Funktionäre) haben ein Eigengewicht, das Proporzprinzip ist anstelle des Mehrheitsentscheides verbreitet.

- ▶▶ Bei den Branchenverbänden gibt es Mitgliederversammlungen, in denen eine Stimmengewichtung nach Umsatz oder Beschäftigtenzahl (z.B. beim BDI) gilt. Sie treten meist im Abstand von 2-3 Jahren zusammen. Dort werden allerdings meist nur Haushalts- und Satzungsfragen beschlossen, selten interessenpolitische Entscheidungen. Häufig sind die gewählten Gremien zahlenmäßig zu groß, so dass Entscheidungen hinsichtlich der Verbandspolitik häufig von Präsidien oder Geschäftsführenden Vorständen oder Spezialistenausschüssen getroffen werden.
- ▶▶ Bei den Gewerkschaften zeigen sich ähnliche Erscheinungen. Mitgliederversammlungen finden dezentral statt und beschränken sich auf Wahlen. Der zentrale Hauptvorstand muss die Gewerkschaftsangehörigen in führenden Positionen bestätigen und ernennen. Beim Gewerkschaftstag (alle 3-4 Jahre) können die Delegierten nur über bereits formulierte Anträge entscheiden. Das Entscheidungszentrum ist also im Hauptvorstand einer Gewerkschaft zu suchen, und auch die Satzung räumt dem Vorstand weit reichende Weisungsrechte gegenüber unte-

ren Ebenen ein. So entscheidet der Vorstand über die Einstellung der hauptamtlichen Funktionäre, Urabstimmungen und Arbeitskämpfe.

Hier zeigen sich auch die Grenzen der innerverbandlichen Partizipation. Normalerweise beteiligen sich nur wenige Mitglieder an den Versammlungen, weshalb von einer gewissen Apathie bei der innerorganisatorischen Willensbildung gesprochen werden kann. Zudem können Tendenzen der Oligarchisierung (Michels „ehernes Gesetz der Oligarchie“ von 1911) tendenziell zu einem Demokratiedefizit innerhalb der Verbände und damit zu einem Legitimitätsdefizit der Verbandspolitik nach außen führen.

Als Reaktion auf Demokratiedefizite, Unzufriedenheit mit oder mangelnde Leistungen der Interessenorganisation bleiben den Mitgliedern nach Hirschman (1974) grundsätzlich zwei Optionen: entweder die Abwanderung bzw. der Austritt aus der Organisation (Exit-Option), oder der Protest bzw. Widerspruch innerhalb der Organisation (Voice-Option). Die Verwirklichung einer der beiden Optionen hängt nach Hirschman von verschiedenen Faktoren wie Organisationsgröße, Organisationskonkurrenz, Organisationsleistung, aber nicht zuletzt auch von der Stärke der Loyalität zur Organisation ab. Und hier gilt die Hypothese: *„je größer die Loyalität eines Individuums zu einer Organisation ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es im Falle von Unzufriedenheit mit der Organisation nicht mit Abwanderung, sondern mit Widerspruch reagiert“* (von Alemann 1989: 171).

Der zweite Bereich betrifft die Repräsentation der Mitgliederinteressen nach außen, die „Einflusslogik“, also das Druck-Ausüben und der Austausch mit den politischen Institutionen (vgl. Abromeit 1993: 37). Um die Mitgliederinteressen erfolgreich nach außen vertreten zu können, bedarf es bestimmter Angebote, die für die Verhandlungspartner hinreichend wichtig sind. Neben finanziellen Mitteln und Informationen dürfte dies im wesentlichen die Verpflichtung der Mitglieder auf die im Austauschprozess erzielten Ergebnisse sein. Diese Verpflichtungsfähigkeit gegenüber ihren Mitgliedern können

Verbandsvertreter nur dann versprechen, wenn sie über eine gewisse Sanktionsmacht gegenüber den Mitgliedern verfügen (vgl. Abromeit 1993: 37).

Die **Einflusslogik** umfasst die Abstimmung verbandlicher mit politisch-administrativen Interessen und wird von Streeck als Dimension der Systemintegration von Verbänden in die Gesellschaft (Streeck 1994) bezeichnet. Ganz allgemein kann von Interessenvermittlung als Transfer von Basisinteressen ins politische System gesprochen werden (vgl. Abromeit 1993). Voraussetzung dabei ist das Vorhandensein von mit anderen Individuen gemeinsam geteilten Bedürfnissen als Grundlage der Gruppenbildung und des kollektiven Handelns sowie die Mobilisierungsfähigkeit von Ressourcen zur Durchsetzung dieser kollektiven Interessen. Zudem werden die Interessen politisiert, da eine Zuständigkeit von Gesellschaft oder Politik für die Befriedigung der Bedürfnisse vermutet wird. Die Durchsetzungsfähigkeit organisierter Interessen unterscheidet sich hinsichtlich Finanzkraft, Mitgliederstärke, der Existenz von konkurrierenden Verbänden, sowie von Privilegierungen, z.B. der Unterstützung der Unternehmer durch die Kammern oder dem Streikverbot der Beamten. Wichtig ist generell die Fähigkeit der Verbandsmitglieder, die Allgemeinheit durch Leistungsverweigerungen unter Druck zu setzen.

FUNKTION DER INTERESSENORGANISATIONEN

Jürgen Weber (1977: 344) versteht unter Funktionen von Interessengruppen *„die dauerhaften Wirkungen, die sich aus ihren politischen Aktivitäten ergeben und die die Handlungs- und Leistungsfähigkeit des politischen Systems prägen“*. Nach ihm lassen sich die folgenden Funktionen idealtypisch darstellen:

- ▶ **Interessenartikulation:** Interessengruppen verdichten individuelle Wünsche und allgemeine Meinungen ihrer Mitglieder zu einem entscheidungsfähigen Gruppenwillen

- ▶ **Interessenaggregation:** Prozess der Umsetzung von Interessen in bereits aggregierte politische Alternativen. Die Fülle von Einzelmeinungen und Interessen in einem Handlungsfeld wird auf eine geringe Anzahl von klar umrissenen Entscheidungs- und Handlungsalternativen reduziert.
- ▶ **Interessenselektion:** Interessenorganisationen konfrontieren das politisch-administrative System mit bereits ausgewählten und gewichteten Einzelinteressen.
- ▶ **Integration:** Interessengruppen sorgen dafür, dass keine wesentlichen Gruppeninteressen vernachlässigt oder ausgeschlossen werden.
- ▶ **Partizipation:** Interessengruppen ermöglichen den Bürgern die Partizipation am politischen Willensbildungsprozess auch außerhalb von Wahlen.
- ▶ **Werteallokation:** Einzelne Interessenorganisationen üben Tätigkeiten staatlicher Verwaltungen aus (Kammern) oder handeln autonom allgemeinverbindliche Entscheidungen aus (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände), die dann auch in andere Politikfelder hineinreichen (Tarifautonomie).
- ▶ **Ordnungsfunktion:** Die verbandliche Beteiligung an Verfahren der politischen Willensbildung und an staatlichen Entscheidungen stärkt die Legitimation des Gesamtsystems, weil sie die Bereitschaft der in Gruppen organisierten Bürger erhöht, diese Entscheidungen als bindend zu betrachten.
- ▶ **Feedback und Responsivität:** Interessengruppen sorgen durch die permanente Einflussnahme auf den Prozess der Politikformulierung dafür, dass allgemeinverbindliche Entscheidungen nicht losgelöst von den Bedürfnissen der Bürger getroffen werden. Dadurch steigt die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems.

Neben diesen idealtypischen Funktionen von Interessenverbänden wird diskutiert, ob Verbände in gesamtgesellschaftlicher Hinsicht eine eher positive oder eher negative Funktion haben. Wolfgang Streeck (2000: 54) fasst diese Diskussion so zusammen: *„Verbände können Politik blockieren und Demokratie gefährden; aber sie können einer Gesellschaft genauso gut*

helfen, Probleme zu lösen, die durch staatliche Politik allein nicht gelöst werden können". Streeck beschäftigt sich mit ihrem konstruktiven Beitrag zur Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit und zur Zivilisierung moderner Gesellschaften und sieht die Verbände als soziales Kapital einer Gesellschaft: *„Sie stellen dieser eine Infrastruktur eingespielter Beziehungen innerhalb und zwischen gesellschaftlichen Gruppen zur Verfügung, mit deren Hilfe Konflikte beigelegt und gemeinsame Interessen gesucht und gefunden werden können“* (Streeck 2000: 54). Nach ihm sind es vor allem vier Gründe, die für einen funktionalen Beitrag von Verbänden für die Gesellschaft sprechen (vgl. Streeck 2000: 55 ff.):

- ▶▶ Verbände organisieren Kooperation zwischen Konkurrenten
- ▶▶ Verbände ermöglichen daneben auch Kompromisse zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen
- ▶▶ Verbände erhöhen das Informationsniveau und die Informationsintensität einer Gesellschaft, indem sie in ihrem eigenen Interesse die Politik über das Notwendige und ihre Mitglieder über das Mögliche aufklären
- ▶▶ Verbände befähigen ihre Mitglieder, ihre Stimme wirksam zu Gehör zu bringen. Damit bieten sie den Unzufriedenen eine Alternative zu Resignation und Abwanderung; indem sie *voice* ermöglichen, machen sie *exit* unnötig.

4.2.2 Theoretische Modelle der Verbändeforschung

Nachdem nun die wichtigsten Definitionen und Funktionen der organisierten Interessen bzw. Verbände diskutiert wurden, richtet sich dieser Abschnitt primär auf die Vermittlung grundlegender politikwissenschaftlicher Theorien bzw. theoretischer Modelle im Gegenstandsbereich der Verbändeforschung.⁷⁰ Nach einigen einleitenden Bemerkungen, die die einzelnen Verbändetheorien im politikwissenschaftlichen Kontext verorten, folgt eine aus-

⁷⁰ einen vollständigen Überblick liefert Menez (2003)

fürliche Darstellung und Diskussion einzelner Ansätze, die für die hier vorliegende Fragestellung von Interesse sind.

Innerhalb der Verbändetheorie lassen sich fünf grundlegende theoretische Ansätze unterscheiden (vgl. Schmid 1998). „**Pluralismusansätze**“ (vgl. Bentley 1908; Truman 1951; Fraenkel 1974; Eisfeld 1972; Nuscheler/Steffani 1972) sind in ihren Anfängen als Gegenmodell zur traditionellen Staatstheorie entstanden und haben das Wirken von Interessengruppen gegenüber einem staatlichen Souveränitätsdenken als notwendiges Element im demokratischen Willensbildungsprozess betont. In der Bundesrepublik ist dieser Ansatz vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit dem Totalitarismus sowohl als normative Demokratietheorie wie auch als empirisch-analytische Verbandstheorie rezipiert worden. Im Unterschied zur ursprünglichen Version, wonach sich aus dem freien Spiel der Interessen ein Gleichgewicht herausbilden würde, betonen jüngere Vertreter zudem die Bedeutung von Verfahrensregeln der Konfliktaustragung. „**Systemtheoretische Ansätze**“ (vgl. Almond/Powell 1978) betonen den Beitrag, den Verbände für das politische System leisten. Wichtige Funktionsbestimmungen liegen in der Interessenaggregation und Interessenartikulation durch Verbände. Neuere systemtheoretische Ansätze betonen die intermediäre Stellung der Verbände bei der Kommunikation mit einzelnen Funktionssystemen (vgl. Brodocz 1996; Weber 1991; Rogowski 2000; Martens/Nagelkerke/deNijs 2001). Die „**neue politische Ökonomie**“ (vgl. Olson 1968; Groser 1981; Keller 1988; Holzinger 2003) geht davon aus, dass Individuen danach streben, ihren Nutzen zu maximieren. Ein solches rationales Verhalten lässt jedoch die Mitarbeit in einem Verband als wenig effizient erscheinen, da die Ergebnisse der Verbandspolitik, etwa eine gesetzliche Regelung, häufig allen Bürgern und nicht nur Mitgliedern zugute kommt. Besonders bei großen Verbänden wird dieses „Trittbrettfahrer-Verhalten“ problematisch und muss seitens der Organisation durch selektive Anreize kompensiert werden. Während Pluralismusansätze ihren Analyse-Schwerpunkt auf eine Vielzahl von konkurrierenden Verbänden, deren innere demokratische Verfassung sowie die einsei-

tige Beeinflussung politischer Entscheidungen legen, konzentrieren sich „Neokorporatismus-Ansätze“ (vgl. Schmitter 1974; Lehmbruch 1974; Streeck 1994; Czada 1994; Streeck/Schmitter 1996) auf zentralisierte Großverbände und ihre Steuerungspotentiale. Das Erkenntnisinteresse liegt hier in der Analyse von Aushandlungs- und Durchführungsprozessen gemeinsam abgestimmter, staatlicher und verbandlicher Politiken, die die politische Willensbildung bestimmen. In seiner modernen Ausprägung ist Korporatismus gekennzeichnet durch die freiwillige Teilnahme an tripartistischen Verbundsystemen mit den zentralen Akteuren Staat, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Ausgangspunkt der politikwissenschaftlichen „Netzwerk-Analyse“ (vgl. Heritier 1993, Pappi 1993; van Waarden 1992; Jordan/Schubert 1992) ist die empirische Feststellung, dass sich der Policy-Prozess nicht mehr in erster Linie entlang der verfassungsrechtlich vorgegebenen bürokratischen Hierarchiestrukturen vollzieht, sondern als komplexes Prozessmuster in einem interdependenten Akteursgeflecht abläuft. Mit dem Konzept der Politiknetzwerke werden die Interaktionen, Interdependenzen und Kommunikationsprozesse zwischen Parteien, Regierung, politischer Administration und Interessenverbänden erfasst (vgl. Schmid 1998). Bei der folgenden Darstellung konzentrieren wir uns vor allem auf die neue politische Ökonomie und den Neo-Korporatismus, um zu zeigen, wie es zur Verbandsbildung kommt, welche Unterstützung aus der institutionellen Umwelt dafür erforderlich ist, und welche spezifischen Steuerungsleistungen Verbände erbringen.

NEUE POLITISCHE ÖKONOMIE

Die seit den 1950er Jahren entwickelte Neue Politische Ökonomie (NPÖ) basiert auf dem Verhaltensmodell und dem methodischen Instrumentarium der Wirtschaftswissenschaften und überträgt diese auf politische Entscheidungsverfahren und Institutionen. Das Forschungsprogramm der NPÖ fußt auf den folgenden Prämissen (vgl. Groser 1981):

- ▶ Der methodologische Individualismus: Dieses Paradigma geht davon aus, dass alle kollektiven gesellschaftlichen Strukturen und Phänomene durch individuelles Handeln zustande kommen und somit als Resultat der Einstellungen und Entscheidungen von menschlichen Individuen erklärbar sind (vgl. Esser 1993). Die Annahme rationalen Verhaltens: Hier liegt das Menschenbild des Homo oeconomicus vor, d.h. Individuen handeln egoistisch, utilitaristisch und zweckrational. Allerdings wird die Annahme, dass das Individuum seinen Nutzen auf der Grundlage vollkommener Information und stabiler bzw. geordneter Präferenzen im Rahmen gegebener Restriktionen maximiere, in neueren Entwicklungen der NPÖ relativiert.

Einer der bekanntesten Vertreter der NPÖ ist Mancur Olson, der mit seiner Logik kollektiven Handelns (1968) einen Paradigmenwechsel für die sozialwissenschaftliche Verbändeforschung eingeleitet hat (vgl. Keller 1988). In den gruppentheoretisch ausgerichteten Pluralismusansätzen wurde ja traditionell behauptet, *„dass sich Individuen mit gleichgerichteten Interessen zusammenschließen, um diese gemeinsamen Interessen auch tatsächlich zu verfolgen“* (Keller 1988: 389).

Demgegenüber vertrat Olson auf der Grundlage der Theorie der Kollektivgüter die Ansicht, dass der Zusammenschluss von Individuen mit gemeinsamen Interessen zu einem Verband keineswegs selbstverständlich sei, sondern nur unter spezifischen Voraussetzungen eintrete (vgl. Groser 1981: 122). Und hierbei gebe es grundsätzliche Unterschiede zwischen großen und kleinen Gruppen. Kleine Gruppen seien einerseits leichter organisierbar und vermögen andererseits höhere „politische Gewinne“ zu erlangen, weil sie die Kosten einfach auf Dritte externalisieren können. Seine Argumentation kann so zusammengefasst werden (vgl. Holzinger 2003, Keller 1988, Groser 1981):

- ▶ Interessengruppen stellen Kollektivgüter bereit, indem sie mittels politischer Aktivität ein gemeinsames Anliegen der von ihnen vertretenen Gruppe verfolgen.

-
- ▶▶ Da von der Nutzung eines Kollektivgutes niemand ausgeschlossen werden kann, kommen die Vorteile auch jenen Gruppenmitgliedern zugute, die sich an der Erstellung des Gutes nicht beteiligen (das sog. Trittbrettfahrer- oder freerider-Problem)
 - ▶▶ Ein rational handelndes Individuum hat deshalb keinen Anreiz, der Interessengruppe beizutreten und sich an der Finanzierung der Aktivitäten zu beteiligen
 - ▶▶ Es bilden sich nur dann Interessengruppen, wenn 1. die repräsentierte Gruppe sehr klein ist; 2. es eine Möglichkeit gibt, die Mitgliedschaft zu erzwingen; 3. die Nutzung eines Kollektivgutes mit dem Angebot privater Güter (selektiver Anreize) gekoppelt werden kann, die nur Mitgliedern zugute kommen.
 - ▶▶ Mit zunehmender Gruppengröße nimmt der Nutzenanteil jedes einzelnen Mitglieds am Kollektivgut ab. Die individuellen Beiträge in großen Gruppen sind aber kaum wahrnehmbar, so dass sich der Einzelne keine Sorgen um die Erstellung des Kollektivgutes machen zu braucht, wenn sein Beitrag entfallen würde. Die wechselseitige Verhaltenskontrolle und -interdependenz nimmt mit zunehmender Gruppengröße ebenfalls ab.
 - ▶▶ Je größer eine Gruppe ist, desto unwahrscheinlicher ist die optimale Versorgung der Gruppe mit einem Kollektivgut. Das gibt wiederum wenig Anlass, zur Erstellung des Kollektivgutes beizutragen. Die Folge ist Nicht-Eintritt. Es dürfte demnach also keine großen Verbände geben, außer durch die Anwendung von Zwang oder selektiven Reizen.

Organisationen entstehen also laut Olson durch die Nachfrage nach kollektiven Gütern, die der Einzelne alleine nicht herstellen kann. Sie verwandeln sich zu Serviceorganisationen, die auch private oder selektive Güter anbieten, um den Anreiz zu erhöhen, Mitglied zu werden oder zu bleiben; und sie wandeln sich zu professionellen, bürokratischen Apparaten mit Führungs- und Funktionskadern, um für ihre Aktivisten materielle Anreize und Aufstiegschancen anzubieten. Strategien großer Gruppen, sich den Schwierigkeiten der Versorgung mit Kollektivgütern zu entziehen, liegen daneben in

der Anwendung von Zwang, negativen wie positiven selektiven Anreizen, der Bildung kleiner Untergruppen oder der Indoktrination bzw. blinder Solidarität.

Olsons Theorie des kollektiven Handelns wurde in der Verbändeforschung breit rezipiert und weiterentwickelt. Allerdings liefert Olson Ansatz keine Antwort auf die Frage, wie Interessengruppen gebildet werden bzw. wie der Prozess der Organisierung abläuft. Hier greift die Theorie des „**politischen Unternehmers**“ (vgl. Salisbury 1969; Keller 1988: 392), die davon ausgeht, *„dass schon vor der Konstituierung einer Interessengruppe der Wille zur und das Bedürfnis nach Organisation der Interessen unterschiedlich stark ausgeprägt ist“* (Sebaldt 1997: 50). Politische Unternehmer übernehmen das Risiko der Gründung einer Interessengruppe, indem sie selektive Anreize für bisher unorganisierte Interessen schaffen, um so eine Gruppe zu bilden, die Kollektivgüter für andere bereitstellt. Der politische Unternehmer verspricht sich davon private Vorteile und Gewinn aus der Differenz der Kosten der Erstellung des Kollektivgutes und der eingenommenen Ressourcen (vgl. Schmid 1998: 48).

NEO-KORPORATISMUS-MODELLE

Im Gegensatz zur Pluralismustheorie – die die Betonung auf eine Vielzahl von konkurrierenden Verbänden, deren innere demokratische Verfassung und die einseitige Beeinflussung politischer Entscheidungen legt – konzentrieren sich Neo-Korporatismus-Modelle auf zentralisierte Großverbände und ihre Steuerungspotentiale. Neo-Korporatismus-Modelle richten das Augenmerk auf die Einbindung von Verbänden in die staatliche Politik und die damit in Verbindung stehenden staatlichen Organisationshilfen und Hoheitsübertragungen. Dieses wird als *„Schlüselfaktor für die Erklärung von Organisationsformen, Intensität, Zielen und Resultaten kollektiver Interessenpolitik“* (Streeck 1994: 9) interpretiert. Die politische Willensbildung wird hier bestimmt durch das Aushandeln und die Durchführung gemeinsam abgestimmter, staatlicher und verbandlicher Politiken nach den Regeln

einstimmiger Entscheidung (und nicht nach dem Mehrheitsprinzip). Sie wird als eine gegenseitige Einflussnahme zwischen Staat und Verbänden konzipiert. Gegenüber dem Pluralismus wandelt sich die Analyseperspektive weg von Pressure und Lobbying hin zu Formen, in denen Interessenverbände auch mit Implementationsfunktionen betraut werden. Gesellschaftliche Großverbände erhalten so eine intermediäre Stellung, in der sie nicht mehr ausschließlich die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber dem Staat durchzusetzen, sondern auch Regierungspolitik gegenüber ihren Mitgliedern zu vertreten haben.

Die Schwierigkeit in der Darstellung des Neo-Korporatismus liegt nun darin, dass der Diskussion um diesen Begriff kein systematisches theoretisches Konzept bzw. keine Korporatismustheorie zugrunde liegt. Streeck sieht den bleibenden Ertrag der Korporatismusdebatte vielmehr darin, dass hier eine Heuristik entwickelt wurde, die neuartige Perspektiven auf Interessenverbände, soziale Institutionen und das Verhältnis von Politik und Ökonomie erlaube (Streeck 1994: 8). Wenn also im folgenden von Neo-Korporatismus-*Modellen* die Rede ist, so ist dies dem Umstand geschuldet, dass es weder eine einheitliche Korporatismus-Definition geschweige denn eine systematische theoretische Konzeption gibt, sondern die Korporatismusdebatte eine Vielzahl von Typologien und empirischen Erkenntnissen über die Verflechtung von Staat und organisierten Interessen hervorgebracht hat. Aus diesem Grund verzichte ich auf die Darstellung der Korporatismus-Begriffe von Schmitter (1974) und Lehmbruch (1974), die Anfang der 70er Jahre die Korporatismusdebatte ausgelöst hatten, und wende mich gleich der Diskussion zentraler Erkenntnisse der Neokorporatismusdebatte zu, die 1. die Rolle des Staates, 2. den Prozess der Genese von Kollektivinteressen, 3. der Mitgliedschafts- und Einflusslogik und 4. die soziale Ordnungsleistung von Verbänden betreffen.⁷¹

⁷¹ eine vollständige Darstellung des Neo-Korporatismus findet sich bei Menez (2003)

ROLLE DES STAATES

Der Staat hat nach Auffassung der Neo-Korporatismus-Modelle eine konstitutive Rolle bei der Organisierung kollektiver gesellschaftlicher Interessen (zum folgenden Streeck 1994). Verbandliches Handeln ist somit auf staatliche Organisationshilfen (vgl. Eichener/Schmid 1992) und Hoheitsübertragungen auf die Verbände angewiesen: *„Organisationsdefizite [...] müssen vom Staat nicht als Datum hingenommen und verwaltungsintern kompensiert werden. Die organisatorische Gestaltung gesellschaftlicher Teilbereiche durch bewusste staatliche Eingriffe oder als indirekte Folge von Staats-tätigkeit dürfte verbreiteter sein, als es die politikwissenschaftliche Forschung vermuten lässt“* (Czada 1992: 200). Allerdings wird hier nicht von einer einseitigen Einflussnahme des Staates auf die Verbände ausgegangen, der Top-Down auf verbandliche Interessenpolitik einwirke. Vielmehr geht die Initiative zu staatlicher Einflussnahme oftmals von gesellschaftlichen Interessen aus, die staatliche Organisationshilfen etwa in Form von Zwangsmitgliedschaften reklamieren, um zu einem wirkungsvollen gesellschaftlichen Interessenverband zu werden. Empirische Untersuchungen in liberalen Demokratien identifizierten, so Streeck (1994: 11), eine Fülle von Zwangs- und Quasi-Zwangsmitgliedschaften in Verbänden, die die Korporatismusforscher so nicht erwartet hatten. Demokratie ist demnach *„eine Regierungsform, in der die zivile Gesellschaft sich zu ihrer Selbstorganisation staatlicher Mittel bedienen kann, ohne dafür mit ihrer Unabhängigkeit gegenüber dem Staat bezahlen zu müssen“* (Streeck 1994: 11).

PROZESS DER GENESE VON KOLLEKTIVINTERESSEN

Ein weiteres Ergebnis der Neo-Korporatismus-Modelle bezieht sich auf die Substanz kollektiver Interessen. Gingen noch die Pluralismusmodelle davon aus, dass sich alle gesellschaftlichen Interessen in gleicher Weise organisieren lassen, zeigen die Neo-Korporatismus-Modelle, dass kollektive Interessen nicht gegeben sind, sondern erst in einem von sozialen Institutionen gestalteten Prozess definiert werden. Insofern wird der in pluralistischer Tradition

stehende Begriff der Interessenvertretung durch den Begriff Interessenvermittlung ersetzt, der den „*aktiven Beitrag der organisierten Artikulation von Interessen zu ihrer Definition*“ (Streeck 1994: 12) betont. Die Genese kollektiver Interessen hängt dann einerseits von den vielfältigen individuellen Motiven, andererseits aber von den institutionellen Durchsetzungschancen der unterschiedlichen Interessendefinitionen ab: „*Wie jemand sich in einer Gruppe organisieren, und das heißt, welche Interessen er in ihr haben kann, hängt in hohem Maße von Bedingungen ab, die er als Individuum nicht zu beeinflussen vermag*“ (Streeck 1994: 12f.). Dies eröffnet den Verbänden vielfältige Handlungsmöglichkeiten, da sie dadurch originär an der Findung von gesellschaftlichen Interessen mitwirken und die Funktion von Interessenunternehmern übernehmen, die Gruppeninteressen erfinden und in einem Interessenwettbewerb anbieten können.

Intermediäre Organisationen zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik

Verbände werden im Neo-Korporatismus als „**intermediäre Organisationen**“ verstanden. Damit sind Organisationen gemeint, die zwischen Staat und Gesellschaft auf der einen Seite und ihren Mitgliedern auf der anderen Seite vermitteln. Die Interaktionen mit ihren Mitgliedern auf der einen Seite und dem Staat bzw. der Gesellschaft auf der anderen Seite unterliegen nun jeweils einer eigenständigen Logik, die nicht unbedingt kompatibel zueinander sind (vgl. Streeck 1994; Czada 1994). Es handelt sich hierbei um das Spannungsfeld von Mitgliedschafts- versus Einflusslogik und umfasst das Verhältnis der Organisation mit ihrer sozialen Basis sowie das Verhältnis zwischen Interessenverband und politischem Institutionensystem. Neo-Korporatismus-Modelle gehen nun davon aus, „*dass verbandliches Handeln, das der Integration von Mitgliedern zuträglich ist und der Mitgliedschaftslogik gerecht wird, häufig in Bezug auf die Zielverwirklichung des Verbandes und unter dem Gesichtspunkt der Einflusslogik kontraproduktiv ist und umgekehrt*“ (Streeck 1994: 14). Korporatistische Verbände haben

aber gerade wegen ihrer intermediären Funktion die Möglichkeit, auf institutionelle Ressourcen aus der Umwelt zurückzugreifen, um interne Probleme, die sich aus heterogenen Mitgliederinteressen ergeben, lösen zu können.

soziale Ordnungsleistungen durch Verbände

Verbände haben in neo-korporatistischer Lesart immer wieder an der Produktion kollektiv verbindlicher Entscheidungen und Problemlösungen beigetragen. Dies zeigten vor allem Untersuchungen in den Bereichen industrielle Beziehungen und Einkommenspolitik, in denen die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände gesellschaftliche Regelungen produziert und auch durchgesetzt haben. Die dadurch erbrachten sozialen Ordnungsleistungen sind allerdings nicht alternativ, sondern komplementär zu staatlichen Regelungen zu verstehen, da Verbände als soziale Regulierungsinstanzen Steuerungsleistungen erbringen, die über die Leistungen direkter staatlicher Steuerung hinausgehen können (vgl. Streeck 1994: 16).

Ein Ansatz, die besondere Ordnungsleistung von Verbänden in Unterscheidung zu anderen Mechanismen gesellschaftlicher Entscheidungsproduktion (Gemeinschaft, Markt, Staat) herauszuarbeiten, geht auf Streeck und Schmitter (1996) zurück. Die beiden Autoren haben das Modell einer verbandlichen Ordnung durch ein Leitprinzip für die Koordination und Allokation von funktional definierten Interessen präzisiert. Leitendes Prinzip ist dabei die organisatorische Konzertierung, also die wechselseitige und verbindliche Abstimmung von Interessen zwischen den Verbänden, um auf relativ stabile Kompromisse hinzuarbeiten, die die verbandliche Ordnung als Ganzes stabilisieren. Da die Interessenverbände dabei kontingent oder strategisch voneinander abhängig sind (Streeck/Schmitter 1996: 135), kann das Ziel der organisatorischen Konzertierung immer nur in einer zufrieden stellenden Interessenrealisierung und nicht in einer Maximierung von Einzelinteressen bestehen. Damit Verbände stabile soziale Pakte und Kompromisse herstellen können, benötigen sie als intermediäre Repräsentanten einer so-

zialen Gruppe oder in einer Branche ein wirksames Monopol zur Durchsetzung der Mitgliederinteressen. Das bedeutet, dass verbandliches Interessenvertretungshandeln maßgeblich von einem hohen Organisationsbedarf der Beschäftigten und einer hohen Organisationsfähigkeit des Interessenverbandes abhängig ist. Verbände, denen es gelingt, sich im politischen Tausch mit dem Staat starke Organisationshilfen und Handlungsermächtigungen zu beschaffen, können die Interessen ihrer Mitglieder regieren, statt sie nur zu repräsentieren. Diese Verbände werden von Streeck/Schmitter (1996) als „private Interessenregierungen“ bezeichnet. Sie vermögen dann mittels quasi-öffentlicher Gewalt ihre eigene Interessenbasis an Gruppennormen oder an mit anderen Institutionen ausgehandelte Kompromisse zu binden (vgl. Streeck 1994: 16).

4.2.3 Zusammenfassung: Organisationsdilemmata von Interessenverbänden

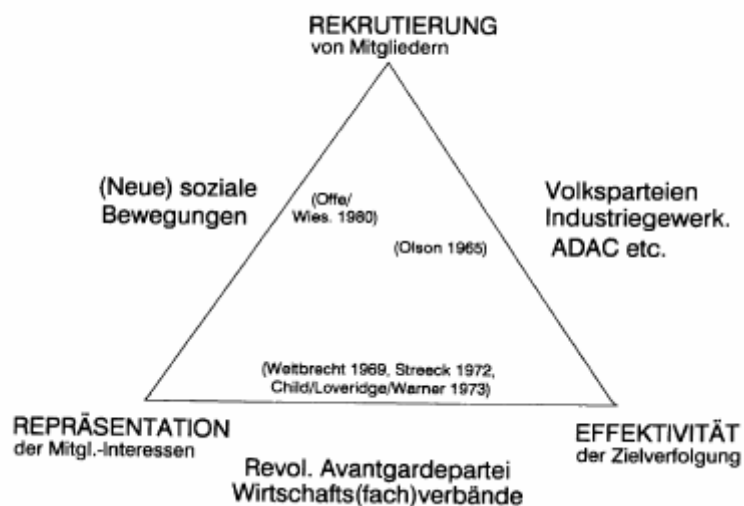
Für den Bereich der Industriellen Beziehungen in den traditionellen Branchen haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände eine wichtige ordnungsstiftende Funktion. Sie bilden hier eine institutionalisierte verbandliche Ordnung im Sinne von Streeck/Schmitter (1996), da sie ein wirksames Monopol zur Interessendurchsetzung besitzen, auf einen hohen Organisationsbedarf der Beschäftigten zurückgreifen können und gleichzeitig über eine relativ hohe Organisationsfähigkeit verfügen. Dennoch sind die Interessenverbände in ihren Entscheidungen drei grundsätzlichen Rationalitätskonflikten ausgesetzt, die Wiesenthal (1993) als „Organisationsdilemma“ bezeichnet. Die folgende Diskussion spezifiziert diese drei Rationalitätsdilemmata⁷² anhand der Argumentation der zugrunde liegenden Autoren:

⁷² ein Dilemma eine Situation, in der ein Willensverband vor der Wahl zwischen zwei Alternativen steht, die beide nicht das optimale Ergebnis versprechen

- ▶ Dem Problem der Mobilisierung von Mitgliedsbeiträgen entgegen dem Trittbrettfahreranreiz der Logik kollektiven Handelns (**Rekrutierungsdi-
lemma**)
- ▶ Dem Konflikt zwischen den Prinzipien demokratischer Repräsentation und administrativer Effektivität bei der Herstellung kollektiver Handlungsfähigkeit (**Effektivitätsdilemma**)
- ▶ Dem Problem der Ausbildung eines operativen Kollektivwillens auf der Basis eines heterogenen Interesseninputs (**Repräsentationsdilemma**)

Abbildung 36: Organisationsdilemma von Willensverbänden

Abb. 1: Das Organisationsdilemma der Willensverbände



Quelle: Wiesenthal 1993

Das **Dilemma zwischen Rekrutierung und Effektivität** verweist auf Olsons Theorie der Kollektivgüter und das darin entwickelte „Freerider-Problem“. Der Zusammenschluss von Individuen mit gemeinsamen Interessen zu einem Verband ist demnach keineswegs selbstverständlich, sondern tritt nur dann ein, wenn selektive Güter bereitgestellt werden (vgl. die obige Darstellung der NPÖ). Große Gruppen wie die Gewerkschaften sind demnach einem Dilemma zwischen Mitgliederrekrutierung und Effektivität der internen Koordination ausgeliefert, „da die Organisation homogener Interes-

sen bereits Organisation, nämlich die eines Anreiz- und Koordinierungsinstrumentes, voraussetzt“ (Wiesenthal 1993: 5).

Weitbrecht untersuchte anhand von Tarifverhandlungen in der Metallindustrie **das Dilemma zwischen Effektivität und Legitimität**. Effektivität bezieht sich bei ihm auf die Kompromissfähigkeit, Legitimität bezieht sich auf die Verpflichtungsfähigkeit der Akteure (Verhandlungsführer) in Tarifauseinandersetzungen.⁷³ Das Dilemma zwischen diesen beiden Rationalitäten liegt nun darin, dass für die Kompromissfähigkeit eine geringe Beteiligung, für die Verpflichtungsfähigkeit aber eine hohe Beteiligung der Mitglieder an den Entscheidungsprozessen gefordert wird (Weitbrecht 1969: 152). Zur Herstellung der Kompromissfähigkeit (Effektivität) ist nun eine Organisationsstruktur günstig, die kleine Entscheidungsgremien an der Organisationsspitze vorsieht bei Ausschaltung des demokratischen Willensbildungsprozesses von unten (Weitbrecht 1969: 89-90). Zwischen dieser Forderung nach Verhandlungsfreiheit und der Forderung nach Legitimität (Verpflichtung) besteht aber ein Widerspruch, weil beide erwünschten Ziele sich nur bei unterschiedlichem Grad der Beteiligung der Mitglieder verwirklichen lassen (Weitbrecht 1969: 92). Die Lösung dieses Dilemmas ergibt sich in einer Trennung der Entscheidungsprozesse von den Prozessen, die primär der Mitglieder-Verpflichtung dienen. Diese Verpflichtungs-Prozesse müssen aber zumindest formal Entscheidungsprozesse sein, um die gewünschte Wirkung zu haben: „Entscheidungsprozessen mit quasi-demokratischer Beteiligung auf der einen Seite müssen also demokratische Beteiligungsprozesse mit Quasi-Entscheidungen auf der anderen entsprechen“ (Weitbrecht 1969: 92). Das von Streeck diskutierte Dilemma zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik von Interessenverbänden schließt an die Überlegungen von Weitbrecht an. Die Lösung dieses Dilemmas liegt darin, dass die Organisation zwei verschiedene Willensbildungsprozesse aufbaut, um so Zielformulierung und

⁷³ diese Aussagen beziehen sich auf die interne Ebene der Tarifautonomie. Weitbrecht analysierte zusätzlich auf einer zweiten Ebene die institutionellen Rahmenbedingungen der Tarifautonomie, auch hier wieder getrennt nach Effektivitäts- und Legitimationserfordernissen für die Gesamtgesellschaft

Mitgliedermotivierung voneinander trennen zu können: *„Nur ein sorgfältig oligarchisierter Entscheidungsprozess sichert die angemessene Repräsentation der gesamtwirtschaftlichen Notwendigkeiten; nur breite Beteiligung verschafft der Verbandspolitik jene Legitimität, von der die Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems abhängt“* (Streeck 1972: 160).

Child, Loveridge und Warner (1973) beschreiben den Konflikt zwischen administrativer und repräsentativer Rationalität. *„Administrative rationality is thus the logic of a goal-implementation or operational system, while representative rationality is the logic of goal-formation or policy-deliberating system“* (Child/Loveridge/Warner 1973: 78). Diese beiden Funktionen verhalten sich im Hinblick auf den Organisationszweck komplementär und führen organisationsintern zu einem Dauerkonflikt über die Frage, wo Macht und Autorität der Organisation ihren legitimen Ort haben (vgl. Wiesenthal 1993)

Offe/Wiesenthal (1980) haben das **Dilemma zwischen Mitgliederrekrutierung und Mitgliederrepräsentation** herausgearbeitet: aufgrund einer großen Interessenheterogenität des Interesseninputs muss die Organisation, um dennoch ein integrierendes und konfliktfähiges Kollektivinteresse auszubilden, Verfahren der demokratischen Partizipation unterhalten, in denen eine diskursive Bewertung und nötigenfalls auch die Re-Interpretation der manifesten Interessen stattfinden (vgl. Wiesenthal 1993). Diskursive Einigungsverfahren laufen aber dem Effektivitätskriterium und auch der repräsentativen Rationalität zuwider, so dass z.B. Gewerkschaften gegenüber Arbeitgeberverbänden strukturelle Nachteile haben. Ursächlich für die geringere Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften gegenüber den Arbeitgeberverbänden ist eine klassenspezifische und ungleiche Verteilung von Handlungsressourcen und Handlungsoptionen.

Eine Zusammenfassung dieser Diskussion zeigt auf, dass kollektivverbandliche Organisationen mit grundsätzlichen Organisationsdilemmata konfrontiert werden, die als Rekrutierungs-, Repräsentations- und Effektivitätsprobleme auftreten. Die Lösung dieser zentralen Organisationsproble-

me sehen die Autoren nicht nur in organisationsinternen Maßnahmen, die beispielsweise im Aufbau von Verfahren der demokratischen Willensbildung, im Angebot von selektiven Gütern oder in der Entkopplung von Entscheidungs- und Partizipationsprozessen liegen, sondern auch in der externen Bereitstellung von staatlichen Unterstützungsleistungen. Allerdings zeigt die Debatte auch, dass bei einem Vergleich der Organisationsbedingungen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften unterschiedliche theoretische Annahmen und empirische Ergebnisse miteinander konkurrieren, die sich vor allem an einer unterschiedlichen Organisationsfähigkeit der Verbände zeigen und sich in der Struktur nationaler Verbandssysteme festmachen lassen (vgl. Wiesenthal 1992).

Ausgangspunkt dieser Debatten ist die von Wiesenthal/Offe 1980 getroffene Kernaussage, dass Kapitalinteressen größere Organisationsvorteile genießen als Arbeitskraftinteressen. Damit kommen sie zu den gleichen Schlussfolgerungen wie Olson (1968), allerdings mit gegensätzlicher Argumentation: *„Während Olson ein höheres Maß an Interessenheterogenität der Unternehmer vermutet und dies für einen Vorteil in der Verbandsbildung hält, behaupten Offe/Wiesenthal umgekehrt eine größere Interessenambivalenz der Arbeitnehmer und deuten dies als entscheidende Beeinträchtigung ihrer Organisationsfähigkeit“* (Traxler 1999: 60).

Wolfgang Streeck (1991) hingegen kommt auf der Grundlage eines international vergleichenden Projektes zur Organisation von Wirtschaftsinteressen (das sog. OBI-Projekt am WZB) zu gänzlich anderen Ergebnissen: Zunächst differenziert er die Wirtschaftsverbände in Unternehmerverbände einerseits und Arbeitgeberverbände andererseits. Die empirische Feststellung, dass die Zahl der Unternehmerverbände deutlich die Zahl der Arbeitnehmerverbände übersteigt, interpretiert er als Ausdruck großer Interessenheterogenität dieser Verbände, weil sie vornehmlich die Produktmarktinteressen vertreten. Demgegenüber unterscheiden sich Gewerkschaften in ihrer Organisationsfähigkeit nicht signifikant von Arbeitgeberverbänden, da sie sich auf

die Vertretung der Arbeitsmarktinteressen konzentrieren können. Allerdings haben Gewerkschaften gegenüber den Wirtschaftsinteressen Organisationsvorteile, da sie die Produktmarktinteressen der Arbeitnehmer auf die Wirtschaftsverbände externalisieren und so einen relativ homogenen Interesseninput organisieren können (vgl. Traxler 1999; Wiesenthal 1992).

Traxler (1999) vergleicht die Organisationsfähigkeit von Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften. Bei der Operationalisierung von Organisationsfähigkeit unterscheidet er zwischen Rekrutierungsproblemen bei der Gewinnung von Mitgliedern einerseits und Integrationsproblemen bei der Sicherung von Mitgliederloyalität andererseits. Er kommt zum Ergebnis, dass Arbeitgeberverbände auf der einen Seite strategische Vorteile bei der Mitgliederrekrutierung haben (vgl. Traxler 1999: 68), während sie andererseits aufgrund der höheren Ressourcenausstattung der einzelnen Mitglieder größere Loyalitätsprobleme als Gewerkschaften aufweisen, was sich in einer geringeren Verpflichtungsfähigkeit als bei Gewerkschaften bemerkbar macht: *„Während die Organisationsfähigkeit für Gewerkschaften also primär ein Problem der Mitgliederrekrutierung ist, stellt sie sich für die Arbeitgeberverbände vor allem als Problem der Loyalitätssicherung“* (Traxler 1999: 70).

In Bezug auf meine Fragestellung nach der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche, die eine Voraussetzung für die Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche ist, können wir festhalten, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände mit den drei hier beschriebenen Organisationsdilemmata konfrontiert werden. Für die kollektivverbandlichen Akteure stellt sich das Problem, wie sie trotz eines geringen und heterogenen Organisationsbedarfs Mitglieder rekrutieren können, wie sie heterogene Mitgliederinteressen vereinheitlichen können, und wie sie über den Weg der organisatorischen Konzertierung ihre Ziele durchsetzen und ihre Mitgliedschaft darauf verpflichten können.

5 Theoretisches Modell von Interessenverbänden als Zusammenführung von Neo-Institutionalismus und Verbändeforschung

Zur Analyse der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IT-Branche werde ich ein theoretisches Modell entwickeln, das eine neo-institutionalistische Perspektive auf Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als Interessenorganisationen wirft. Mit Hilfe von Erkenntnissen der Verbändeforschung wird diese neo-institutionalistische Theorieperspektive für unseren Untersuchungsgegenstand spezifiziert, so dass am Ende dieses Kapitels ein Analyseraster steht, das als Verbindung von neo-institutionalistischer Organisationstheorie und politikwissenschaftlich orientierter Verbändeforschung gelesen werden kann.

Das Analyseraster wird in drei Schritten entwickelt. Im ersten Schritt wird das institutionelle Set der industriellen Beziehungen als organisationales Feld konzipiert, das die primäre institutionelle Umwelt von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden definiert. Dabei begreife ich das deutsche Modell der industriellen Beziehungen als historisches Ergebnis des Industrialisierungsprozesses mit einer starken institutionellen Verankerung im deutschen Produktionsmodell, das sich an Merkmalen wie der hohen Zentralisierung oder einer starken Verrechtlichung festmachen lässt.

In einem zweiten Schritt werden die beiden Interessenorganisationen – Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände – unter neo-institutionalistischer Perspektive betrachtet. Hier wird spezifiziert, welche Aufgaben bzw. Funktionen ihnen zukommen, wie der Austausch mit ihrer Umwelt gestaltet ist, welche Ressourcen sie aus der Umwelt erhalten und welche Erwartungsstrukturen sie in formale Organisationsstrukturen übersetzen, um Legitimität als Interessenverband herstellen zu können.

In einem dritten Schritt wird diese Organisationsperspektive durch eine Akteursperspektive ergänzt, die bisher als Schwachstelle des Neo-

Institutionalismus galt, um zu zeigen, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände eine aktive strategische Rolle im Umgang mit institutionellen Vorgaben und Erwartungen ausüben und durch ihr strategisches Handeln einen institutionellen Wandel im organisationalen Feld der industriellen Beziehungen in der IKT-Branche behindern oder beschleunigen können.

5.1 Das organisationale Feld der industriellen Beziehungen als institutionelle Umwelt von Interessenverbänden

Unter einem organisationalen Feld wird in neo-institutionalistischer Sichtweise die Gesamtheit jener Organisationen verstanden, die gemeinsam einen abgegrenzten Bereich des institutionellen Lebens konstituieren (vgl. DiMaggio/Powell 1983). Identifiziert werden kann ein organisationales Feld über die Zunahme an Interaktionen zwischen den relevanten Organisationen, an der Ausbildung interorganisatorischer Herrschaftsbeziehungen und Koalitionsmuster, einem feldspezifischen Informationsaustausch und an der Entwicklung eines gemeinsamen Bewusstseins unter den Akteuren dieses Feldes. Diese Merkmale gilt es nun für das deutsche System der industriellen Beziehungen zu prüfen.

Zunächst handelt es sich beim Institutionenset der industriellen Beziehungen um eine Komplementärinstitution zum freien Arbeitsmarkt, die als emergentes Produkt eines evolutionären Prozesses gebildet wurde. Die Ausgangslage bildete eine *„strukturelle Konfliktsituation, die eine soziale Dynamik freisetzt, in deren Verlauf sich neue, kollektive Akteure konstituieren, die durch interessengeleitetes und strategisches Handeln neue Institutionen bilden, welche wiederum deren künftige Ziele und Strategien beeinflussen“* (Müller-Jentsch 2003: 247). Man kann in diesem Fall auch von einem *„Prozess der Ko-Evolution von Organisationen und Institutionen“* sprechen (ebd.). Dieser Prozess war ursprünglich geprägt durch seine grundsätzliche Konflikthaftigkeit und durch eine Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit. Im wei-

teren Verlauf bildeten sich in machtpolitischen Auseinandersetzungen Institutionen, die *„als geronnene Interessenkonstellationen und Kompromissstrukturen die prekären Tauschbeziehungen (Lohn gegen Arbeitskraft) regeln“* (ebd.: 248).

Das sich in diesem evolutionär-historischen Prozess gebildete System der Industriellen Beziehungen kann definiert werden als *„intermediäres Organisations- und Institutionengeflecht (mit den Angelpunkten gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung), das sich als Kompromissstruktur zwischen den antagonistischen Parteien Kapital und Arbeit herausbildete und seine rechtliche Ratifizierung durch Staat und Gesetzgebung fand“* (Müller-Jentsch 1983: 363). Die Besonderheit des deutschen Modells der industriellen Beziehungen besteht nun darin, dass es ein kooperatives Modell der Konfliktregulierung ist, dass zwei Institutionen oder Arenen (Müller-Jentsch 1997) ausgebildet hat (vgl. Abbildung 37). Deswegen spricht man vom *„dualen System“* der überbetrieblichen und betrieblichen Interessenvertretung, gekennzeichnet durch die Tarifautonomie einerseits und Betriebsverfassung andererseits.

Diese Arenen sind charakterisiert durch unterschiedliche Leitideen, Akteure, Verhandlungstypen und Sanktionsmittel: *„In der Arena Tarifautonomie verhandeln und vereinbaren die kollektiven Akteure Gewerkschaft und Arbeitgeberverband vorwiegend, wenn auch nicht ausschließlich die ‘Verkaufsbedingungen’ der Arbeitskraft (wie Lohnsätze, Arbeitszeiten, Rahmenregelungen der Beschäftigungsverhältnisse), [...] In der Arena Betriebsverfassung regeln die Akteure Betriebsrat und Management die konkreten ‘Anwendungsbedingungen’ der Arbeitskraft“* (Müller-Jentsch 1995: 14).

Abbildung 37: Institutionenset der industriellen Beziehungen

	Duales System insgesamt	Arena Tarifautonomie	Arena Betriebsverfassung
Leitidee	„kooperative Konfliktbearbeitung“	Autonomie vom Staat	Intermediarität
Rationalitätskriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Ausdifferenzierung • Intermediarität • Verrechtlichung • neu: Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittelbarkeit der Ergebnisse gegenüber Mitgliedern • Anerkennung der Interessen der anderen Seite • nationale volkswirtschaftliche Verantwortung Umdeutung: <i>Wettbewerbsfähigkeit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> a.) Interessenvertretung <ul style="list-style-type: none"> • Repräsentation • Schutzfunktion • Partizipation b.) Wohl des Betriebes: <ul style="list-style-type: none"> • ökonomische Kriterien Umdeutung: <i>Wettbewerbsfähigkeit</i> • soziale Kriterien
Sanktionsmacht	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsrecht • Aufteilung auf die Arenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Streik/Aussperrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsrecht • Behinderung von Entscheidungen • restriktive Handhabung des BetrVG
Externalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Fürsorge • Arbeitslosigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslosigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslosigkeit
Interinstitutionelle Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungspolitik • neu: <i>Sozialpolitik</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungspolitik • Währungspolitik • Wirtschaftspolitik • neu: <i>Sozialpolitik</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • (regionale) Arbeitsmarktpolitik • Kommunen

Quelle: Weitbrecht 2001

Das organisationale Feld der industriellen Beziehungen besteht also erstens aus zwei Institutionensystemen oder Arenen, in denen jeweils relevante Akteure interagieren. Im Bereich der Tarifautonomie handelt es hierbei um Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, im Bereich der Betriebsverfassung vorrangig um Betriebsräte und Management. Zweitens können wir davon sprechen, dass es zur Ausbildung klar abgegrenzter Herrschaftsstrukturen und Koalitionsmuster gekommen ist: Während auf der überbetrieblichen Ebene die kollektiv-verbandlichen Akteure autonom nach der Leit-

idee der kooperativen Konfliktbearbeitung die Arbeitsbedingungen regulieren, haben wir es auf der betrieblichen Ebene mit Herrschaftsstrukturen zu tun, die durch die intermediäre Vermittlung der Arbeitsbedingungen zwischen Betriebsrat und Management zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes (vgl. BetrVG §2,1) gekennzeichnet sind. Durch diese duale Struktur werden Konflikte kanalisiert und auf die überbetriebliche Ebene verlagert. Das dritte Merkmal einer Zunahme der Informationsmenge lässt sich quantitativ nicht bestimmen, kann aber abgeleitet werden aus der Eigenschaft der Akteure im Feld, die eine normsetzende Funktion haben und als Ergebnis von Aushandlungen Kollektivvereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc.) produzieren, die wiederum auf sie zurückwirken (vgl. Abbildung 38)).

Das vierte Merkmal – die Entwicklung eines gemeinschaftlichen Bewusstseins unter den Teilnehmern – zeigt sich an ihrer Fähigkeit zur Kompromissbildung: in der Regel streben die kollektiv-verbandlichen Akteure nicht danach, ihre jeweiligen kollektiven Interessen zu maximieren, sondern folgen dem Grundsatz der zufrieden stellenden Interessenrealisierung. Damit ist gemeint, dass trotz gegenteiliger und antagonistischer Positionierung auf den Polen Kapital und Arbeit in der Regel Kompromisse erzielt werden, die für beide Seiten akzeptabel sind und den Mitgliedern gegenüber vermittelt werden können. Die Kompromiss- und Verpflichtungsfähigkeit der kollektiven Akteure sichert somit die Stabilität des Systems der industriellen Beziehungen zum Nutzen beider antagonistischer Parteien.

Abbildung 38: Regelungsebenen, Akteure, Verfahren und Output der industriellen Beziehungen

Regelungsebenen und Bereiche	Akteure	typische Regelungsverfahren	normativer Output
Rechtlich-institutioneller Rahmen	Parlament Arbeitsverwaltung Arbeitsgerichte	Gesetzgebung Verordnung Gerichtsurteil	Rechtsnormen Auflagen
Tarifautonomie (Industriezweig; sektoraler Arbeitsmarkt)	Gewerkschaft vs. Arbeitgeberverband	Verhandlung Schlichtung Arbeitskampf	tarifvertragliche Mindestnormen
Betriebsverfassung (Unternehmen; Betrieb)	Betriebsrat vs. Management	Mitbestimmung Konsultation / Information Einigungsstelle	Betriebsvereinbarung über Lohn- und Arbeitsbedingungen
Arbeitsverfassung (Produktionsprozeß; Arbeitsplatz)	(unmittelbare) Vorgesetzte vs. Arbeitsgruppen	Anweisung/Kontrolle vs. kollektive Gegenwehr (verdeckter Arbeitskampf)	präskriptive vs. informelle Leistungsnormen
Tripartismus (staatl. Wirtschafts-, Beschäftigungs-, Einkommenspolitik)	Spitzenverbände (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) Regierungsvertreter	Konsultation Interessen-Clearing „Konzertierte Aktion“	Leitlinien Empfehlungen Planungsdaten

Quelle: Littek, Rammert, Wachtler (Hrsg.) 1983: 364

Die industriellen Beziehungen als organisationales Feld haben sich in einem Institutionalisierungsprozess als duales System stabilisiert, in dem verschiedene Arbeitsinstitutionen wirken. Müller-Jentsch (2003) zählt neben den dominanten Institutionenset der Tarifautonomie und der Betriebsverfassung den Arbeitsvertrag, den Arbeitsmarkt mit seinen Institutionen der Arbeitsvermittlung, den Beruf und die Arbeits- und Unternehmensorganisation hinzu. Nach der oben erläuterten Definition von Scott (1985) können diese Institutionen spezifiziert werden in kognitive, normative und regulative Strukturen und Aktivitäten.

Die regulative Säule kann in einer ersten Annäherung bestimmt werden über den hohen Grad der Verrechtlichung. Zu nennen sind hier vor allem

die aus dem Grundgesetz (Art. 9, Abs. 2) abgeleitete Koalitionsfreiheit, das Tarifvertragsgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz, die Gesetze zur Unternehmensmitbestimmung sowie die Rechtsprechung der verschiedenen Arbeitsgerichte. So regelt zum Beispiel das Tarifvertragsgesetz, dass auf Seiten der Arbeitnehmer nur Gewerkschaften, auf Seiten der Unternehmen Arbeitgeberverbände und auch einzelne Arbeitgeber Tarifverträge abschließen dürfen (§2, Abs. 1 TVG). Und das Betriebsverfassungsgesetz definiert den gesetzlich festgelegten Handlungsrahmen des Betriebsrates, der mit den Begriffen Frieden (§74, Abs. 2 BetrVG), Diskretion (§79 BetrVG) und Vertrauen (§ 2, Abs. 1 BetrVG) umschrieben wird.

Dieser rechtlich-institutionelle Rahmen begrenzt und ermöglicht das Handeln der beteiligten Akteure, die dann Legitimität erhalten, wenn sie in Übereinstimmung mit diesen regulativen Vorgaben handeln und zumindest eine demonstrative Anpassung daran symbolisieren. Die Grundlage der Befolgung dieser Erwartungsstrukturen liegt also in ihrer Zweckmäßigkeit bzw. ihrem instrumentellen Charakter, denn die Akteure haben ein Eigeninteresse daran, nicht gegen diese formalen Rechte und Pflichten zu verstoßen, um Sanktionen auszuschließen. Die kollektiven Akteure sehen sich hier vor allem institutionalisierten Erwartungsstrukturen gegenüber, die sie in ihrer Rolle als normsetzende Instanz betreffen. Denn Gewerkschaften, Arbeitgeber(verbände), Betriebsräte und das Management (re-)produzieren ihrerseits kollektive Güter (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc.) als wichtigstes Austauschergebnis, deren Befolgung sie durch hierarchische Kontrolle und Zwangsmechanismen sicherstellen können.

Die normative Säule der industriellen Beziehungen beinhaltet die bewertenden und verpflichtenden Aspekte des Institutionensets und wird spezifiziert über Werte und Normen, die den Akteuren als moralische Verpflichtung auferlegt werden und die Erwartungen bestimmen. Leitendes Prinzip dieser Institution der industriellen Beziehungen ist (spontane) Solidarität und kollektiv-gemeinschaftliches Handeln der Akteure. Das Binnenverhältnis der

Interessenorganisationen zu ihrer Mitgliedschaft ist geprägt durch die Mitgliedschaftslogik, also die Dimension der Sozialintegration, die auf gegenseitiger Wertschätzung und Gruppenzugehörigkeit beruht. Die wichtigsten hier verteilten Güter sind solidarische Güter, die in der genossenschaftlichen Funktion der Interessenverbände zum Ausdruck kommen. Im Außenverhältnis der Einflusslogik dominiert die gegenseitige Anerkennung als Interessenvertretung und das Prinzip der zufrieden stellenden Interessenrealisierung, die als Logik der Angemessenheit zu verstehen ist. Eine wichtige Ressource dabei ist gegenseitiges Vertrauen, so dass sich die Erwartungsstrukturen auf die Verpflichtungsfähigkeit des Gegenübers richten, also darauf, die jeweilige Mitgliedschaft auf die ausgehandelten Kompromisse verpflichten zu können.

Die kognitiv-kulturelle Säule bezieht sich auf geteilte Überzeugungen, Skripte, Routinen und unhinterfragte Selbstverständlichkeiten, die das Handeln der Akteure im organisationalen Feld der industriellen Beziehungen anleiten. Wie Zucker (1977) aufgezeigt hat, ist diese kognitive Dimension auf der individuellen Ebene verortet, wird aber als außerhalb des Individuums liegend betrachtet. Die Beständigkeit dieser kulturellen Orientierungen ist abhängig von Grad der Institutionalisierung des sozialen Kontextes in einer spezifischen Situation. Das bedeutet, dass die individuellen Akteure in den Organisationen diese Routinen, Skripts und Schemata ständig reproduzieren müssen, um die Stabilität ihrer Deutungsmuster aufrecht zu erhalten.

Als eine der in diesem organisationalen Feld vorwiegend geteilten Selbstverständlichkeiten kann die Überzeugung herangezogen werden, dass das institutionalisierte System der Arbeitsbeziehungen mit seiner dualen Struktur die beste Lösung zur kollektiven Regulierung der Arbeit sei. Der Flächentarifvertrag und die Mitbestimmung sind danach die bevorzugten Regulierungsformen und somit ein „best-practice-Modell“ für andere Branchen und Volkswirtschaften. Diese unhinterfragte Selbstverständlichkeit hat den

Status eines Mythos und vergegenständlicht sich beim Verweis auf die vielfältigen Funktionen des Systems der Industriellen Beziehungen

- ▶▶ für Arbeitnehmer (Schutz-, Verteilungs- und Partizipationsfunktion),
- ▶▶ für Unternehmen (Kartell-, Ordnungs- und Befriedungsfunktion) und
- ▶▶ den Staat (Entlastungs- und Legitimationsfunktion).

Daneben existieren eine Vielzahl an weiteren kulturell verfestigten Annahmen über die Nützlichkeit des Systems der industriellen Beziehungen. Zum einen ist das System der industriellen Beziehungen ein Regulativ zur atomistischen Konkurrenz von Unternehmen und Arbeitnehmern am Markt. Weiter werden damit Gerechtigkeitsvorstellungen verbunden, die auf eine gleichberechtigte Partizipation am gesellschaftlichen Wohlstand abzielen und über eine Umverteilungskomponente in Tarifverhandlungen oder über Gewinnbeteiligungen für Arbeitnehmer erzielt werden.

Daneben existieren nutzen-individuelle Erwartungsstrukturen, die sich in der Überzeugung ausdrücken, dass mit dem System der Arbeitsregulation tatsächlich auch ein ökonomischer Effekt verbunden ist. Dies findet sich bei Unternehmen, die über die tariflich-kollektive Aushandlung ihre Transaktionskosten senken wollen ebenso wie auf Seiten der Beschäftigten, die über kollektiv-verbandliche Regulierungen eine Einkommenssteigerung erwarten und so für Arbeitskampfmaßnahmen mobilisiert werden können. Zudem ist, und damit sind wir wieder auf der Ebene der Mitgliedschaftslogik, mit der Mitgliedschaft in einem Interessenverband immer auch die Annahme verbunden, individuell von den verbandlichen Aktivitäten profitieren zu können, und zwar über selektive Güter, die von den Interessenorganisationen bereitgestellt werden und in Form von Beratungs-, Service- und Dienstleistungen an die Mitglieder weitergegeben werden.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die industriellen Beziehungen als organisationales Feld konzipiert werden können, in denen verschiedene Akteure in verschiedenen institutionellen Arrangements wirken. Prägend ist

die duale Struktur des organisationalen Feldes mit dem Institutionensystem von Tarifautonomie und Betriebsverfassung, in dem verschiedene institutionalisierte Erwartungsstrukturen identifiziert werden konnten, die analytisch in kognitive, normative und regulative Strukturen differenziert wurden.

5.2 Die institutionelle Einbettung von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden

Im vorangegangenen Kapitel wurde das organisationale Feld der industriellen Beziehungen näher bestimmt. Dabei zeigte sich, dass eine Vielzahl an Institutionen und Akteuren in diesem organisationalen Feld wirken und handeln. Im folgenden wird die überbetriebliche Ebene der Tarifautonomie mit seinen zentralen kollektiv-verbandlichen Akteuren dargestellt. Zunächst betrachten wir die Strukturmerkmale und Funktionsweisen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, bevor wir uns mit der institutionellen Einbettung dieser Interessenorganisationen im Feld der industriellen Beziehungen beschäftigen.

Die Interessenorganisationen des Wirtschafts- und Arbeitsbereiches werden im Grundgesetz besonders hervorgehoben: Artikel 9, Absatz 3 garantiert das Recht, im Bereich der Arbeitsbeziehungen Vereinigungen zu bilden (Koalitionsrecht). Die aus dem Koalitionsrecht abgeleitete Tarifautonomie bildet einen Grundpfeiler des deutschen Modells der industriellen Beziehungen, in dem die Tarifparteien (Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberverbände sowie die Gewerkschaften) autonom die Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft in Tarifverträgen regulieren.

Gewerkschaften können definiert werden als *„autonome Verbände (Koalitionen) von Lohnabhängigen, die sich zur Wahrnehmung und Durchsetzung ihrer Interessen sowohl im Betrieb wie allgemein in Wirtschaft und Politik zusammengeschlossen haben. Sie sind mit der Durchsetzung der kapitalistisch-industriellen Produktionsweise entstanden, gelten als die ursprüngli-*

che Form der Arbeiterbewegung und stellen bis heute eine ihrer organisatorischen Säulen dar“ (Lösche 1995: 220). Ihre Strukturbedingungen und Funktionsprinzipien lassen sich anhand von fünf Merkmalen aufzeigen (vgl. zum folgenden Müller-Jentsch 1997: 94 ff.):

1. Die modernen Gewerkschaften in Deutschland sind Massenorganisationen mit zentralistisch-bürokratischen Organisationsstrukturen. Problematisch wird diese strukturelle Ausprägung dann, wenn sich die Organisationsinteressen des Verwaltungsapparates von dem Mitgliederinteressen verselbständigen. Allerdings ist diese Zentralisierung das organisatorische Ergebnis einer einheitlichen Strategieentwicklung.
2. Die modernen Gewerkschaften sind nach Goetz Briefs (1927) befestigte Gewerkschaften. Befestigt bedeutet, dass sie die volle Anerkennung von Gesetzgebung, Arbeitgebern und öffentlicher Meinung haben; dass sie stabile Institutionen und hohe Festigkeit gegenüber Wirtschaftsschwankungen besitzen; dass an sie öffentliche Funktionen und Verantwortung als Repräsentanten der Arbeitnehmerschaft zugewiesen werden.
3. Gewerkschaften sind strukturell in den institutionalisierten Klassenkonflikt eingebunden und sind rechtlich durch die Tarifautonomie und Tarifvertragsbeziehungen anerkannt. Sie haben nicht nur eine ökonomische Funktion des Aushandelns von Löhnen und Gehältern, sondern auch eine normsetzende Funktion der Regulierung der Arbeitsbeziehungen.
4. Gewerkschaften sind repräsentative Organisationen, die *„einerseits ihre Ansprüche und Forderungen im Namen aller Mitglieder (wenn nicht generell der Arbeitnehmer), aber in relativer Unabhängigkeit von ihrer Zustimmung geltend machen und andererseits die einzelnen Mitglieder auf die zumeist in Form von Kompromissen erzielten Vereinbarungen über Arbeitsnormen verpflichten kann“* (Müller-Jentsch 1997: 97). Voraussetzung dafür ist allerdings die Kompromissfähigkeit gegenüber

den Arbeitgebern in Verhandlungen und die Verpflichtungsfähigkeit gegenüber den eigenen Mitgliedern, um die verhandelten bzw. erzielten Kompromisse auch durchzusetzen.

5. Moderne Gewerkschaften sind intermediäre Organisationen (vgl. Müller-Jentsch 1982). Damit ist eine Organisation gemeint, die zwischen Staat und Gesellschaft auf der einen Seite und ihren Mitgliedern auf der anderen Seite vermittelt; zwischen differierenden Interessen unterschiedlicher Sozialgruppen, aber auch zwischen verschiedenen Ebenen (Makro-, Mikro und Mesoebene) der Interessenrepräsentation vermittelt. Ausschlaggebend ist also nicht die bedingungslose Durchsetzung der Mitgliederinteressen, sondern die „*pragmatische Vermittlung zwischen Kapital- bzw. Systeminteressen auf der einen und Arbeiter- bzw. Mitgliederinteressen auf der anderen Seite*“ (Müller-Jentsch 1982: 409).

Gewerkschaften sind also formal organisierte, freiwillige Zusammenschlüsse von abhängig Beschäftigten mit dem Ziel, deren ökonomische und soziale Lage zu sichern und zu verbessern. Sie agieren auf der betrieblichen, der branchenspezifischen und der gesamtwirtschaftlichen Ebene sowie in Bezug auf das politische System. Durch ihre starke Stellung im Rahmen der Tarifautonomie haben die Gewerkschaften nicht nur eine ökonomische Funktion des Aushandelns von Löhnen und Gehältern, sondern auch eine normsetzende Funktion bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Dabei beruht ihre Organisationsmacht auf hohen Mitgliederzahlen und der Fähigkeit, ihre Mitglieder mobilisieren zu können. Hohe Mitgliederzahlen verweisen auf den Anspruch zur legitimen Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen, während ein hohes Mobilisierungspotential⁷⁴ die Reichweite gewerkschaftlichen Störpotentials absteckt.

⁷⁴ „Mobilisierung heißt, kollektives Handeln über Zeit auch unter der Bedingung konfliktueller Umweltbeziehungen aufrechtzuerhalten“ (Eder 1990: 26)

Während die Arbeitnehmer in Deutschland in erster Linie durch Gewerkschaften vertreten werden, sind die Unternehmerverbände in Deutschland in dreifacher Weise organisiert: Die erste Säule besteht in einer Pflichtmitgliedschaft bei einer örtlichen Industrie- und Handelskammer,⁷⁵ die die regionalen wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen vertritt und zugleich hoheitliche Aufgaben wahrnimmt. Wirtschafts- und Fachverbände wie der BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.) nehmen Einfluss auf wirtschafts-, steuer- und sozialpolitische Entscheidungen. Dabei befassen sich Einzelverbände, z.B. der ZVEI (Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.), mit spezielleren Fragen, Dachverbände wie der BDI mit weiter gespannten, gesellschaftspolitischen Themen.

Arbeitgeberverbände als dritte Säule sind die unternehmerische Antwort auf die Koalitionsbildungen der Arbeitnehmer. Sie können als Führungsverbände im Gegensatz zu Massenverbänden (wie Gewerkschaften) bezeichnet werden. Ähnlich wie die Gewerkschaften können sie als intermediäre Organisationen begriffen werden, die strukturell in den institutionalisierten Klassenkonflikt eingebunden sind und dort neben ökonomischen auch normsetzende Aufgaben wahrnehmen. In Deutschland sind sie – als Gegenorganisation und Tarifpartner der Gewerkschaften – in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) zusammengeschlossen. Diese hat die Aufgabe, die gemeinschaftlichen sozialpolitischen und tarifpolitischen Interessen der privaten Arbeitgeber wahrzunehmen. Die BDA umfasst 54 Bundesfachverbände, die auf der Bundesebene die regionalen Arbeitgeberverbände eines Wirtschaftszweiges organisieren, sowie 14 überfachliche Landesvereinigungen, in denen die Arbeitgeberverbände des jeweiligen Bundeslandes organisiert sind. Die BDA schließt – wie der DGB auch – als Dachorganisation keine Flächentarifverträge ab. Als Tarif-

⁷⁵ daneben existieren noch eine Reihe weiterer Kammern, zu nennen sind hier vor allem die Handwerks- und Landwirtschaftskammern

partner der Einzelgewerkschaften fungieren hier die regionalen Arbeitgeberverbände eines Wirtschaftszweiges.

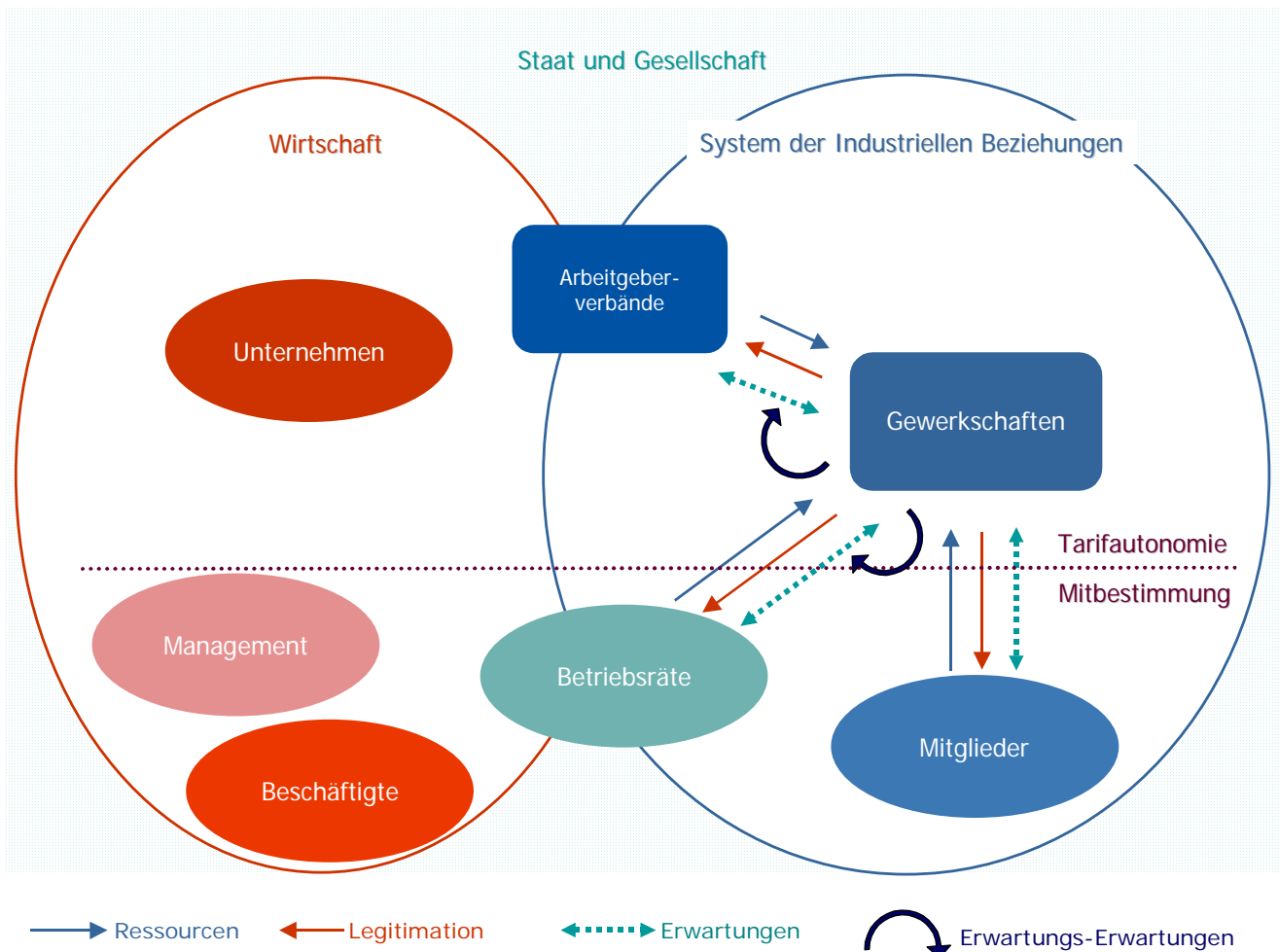
Die Funktionsbereiche der Arbeitgeberverbände lassen sich in fünf Kategorien differenzieren:

1. Als Tarifvertragspartei orientieren sie sich extern auf die Gestaltung der Tarifpolitik. In interdependenten Tarifvertragsbeziehungen mit den Gewerkschaften koordinieren sie die verbandliche Tarifpolitik, den Abschluss von Tarifverträgen und die Durchführung von Arbeitskämpfmaßnahmen.
2. Gegenüber der Öffentlichkeit treten sie als pressure group auf und versuchen, die öffentliche Meinung zu beeinflussen.
3. Gegenüber dem politischen System treten sie als Lobbyisten auf und versuchen, Einfluss auf die politischen Entscheidungsprozesse zu gewinnen.
4. Die Arbeitgeberverbände sind Träger öffentlicher Regulierungsfunktionen mit kooperativer Repräsentation. Sie bringen ihre kooperativen Interessen in den Bereichen Arbeits- und Sozialpolitik und Arbeits- und Sozialrecht durch die Mitarbeit in sozialpolitischen Gremien und Ausschüssen sowie durch die Führung von Musterprozessen direkt zur Geltung.
5. Die Arbeitgeberverbände sind Selbsthilfeverbände und übernehmen intern Serviceleistungen für ihre Mitgliedsunternehmen. Diese Dienstleistungen können unterteilt werden in Unterstützung – z.B. finanzieller Art bei Arbeitskämpfen oder rechtlicher Art bei Streitfällen – und in Beratung bzw. Information in technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten.

Wie die Ausführungen zeigen, gibt es einige strukturelle und funktionale Gemeinsamkeiten von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Bei-

des sind Interessenorganisationen, die zugleich Mitglieder haben und Mitglieder sind, nämlich vom übergreifenden Institutionensystem (vgl. Abbildung 39).

Abbildung 39: die institutionelle Einbettung von Interessenverbänden



Beide Organisationen repräsentieren nicht nur materielle Interessenlagen, sondern übernehmen auch solidarisch-genossenschaftliche Funktionen. Und beide Interessenverbände sind schließlich in ihrer wichtigen Rolle als Tarifpartei zugleich eine autonom regulierende normsetzende Institution im Bereich der industriellen Beziehungen. Die Ähnlichkeit in Struktur und Funktion zwischen Arbeitgeberverband und Gewerkschaft wird als Strukturkomplementarität (Schröder/Silvia 2003: 258) bezeichnet. Im organisationalen Feld der industriellen Beziehungen setzen bei den zentralen Akteuren

Homogenisierungsschübe ein (vgl. DiMaggio/Powell 1983), die eine wichtige organisationspolitische Basis für das konsensuale Vorgehen der Verbände bilden und in den komplementären Organisationsstrukturen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zum Ausdruck kommen. Daneben sind auch die Funktionsweisen komplementär. Zunächst sind sie als Interessenorganisationen dafür verantwortlich, die Interessen ihrer Mitgliedschaft zu bündeln und nach außen zu vertreten. Dabei geraten sie in ein Spannungsfeld zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik, weil sie ihrer Mitgliedschaft glaubhaft versichern müssen, die Interessen auch angemessen zu vertreten, gegenüber dem tarifpolitischen Gegner aber immer nur zufrieden stellende, auf Kompromissen basierende Verhandlungsergebnisse durchsetzen können. Diese Eigenschaft als intermediäre Organisation (vgl. Müller-Jentsch 1982) korrespondiert im Feld der industriellen Beziehungen mit der Eigenschaft als private Interessenregierung (vgl. Streeck/Schmitter 1996). Damit sind Interessenorganisationen gemeint, denen es gelingt, sich im politischen Tausch Organisationshilfen und Handlungsermächtigungen zu beschaffen. In diesem Fall können sie die Interessen ihrer Mitglieder regieren, statt sie nur zu repräsentieren, und sind mittels quasi-öffentlicher Gewalt in der Lage, ihre eigene Interessenbasis an Gruppennormen oder an mit anderen Institutionen ausgehandelte Kompromisse zu binden.

Mit ihrer Eigenschaft als intermediäre Organisationen sind allerdings Organisationsprobleme verbunden, die sich aus der institutionellen Einbettung in das organisationale Feld der industriellen Beziehungen ergeben. Es besteht für sie nämlich die Notwendigkeit, mit mehreren gleich wichtigen Umwelten zur gleichen Zeit interagieren zu müssen, um Legitimität aufzubauen und darüber Unterstützung und Ressourcen zu erhalten. Diese Umwelten bestehen aus der Mitgliedschaft (Gewerkschaftsmitglieder und Unternehmen), aus Betriebsräten, die zu einem großen Teil Mitglied einer Gewerkschaft sind, aus dem Management bzw. der Unternehmensführung, dem Staat und seinen Institutionen, konkurrierenden Verbänden, und natürlich aus

den potentiellen Mitgliedern der Verbände, d.h. aus nicht organisierten Beschäftigten und Unternehmen.

Die in diesen unterschiedlichen Umwelten existierenden Erwartungsstrukturen geben vor, warum Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände nützlich sind und welche Aufgaben ihnen zukommen. Und in den Umwelten wird auch definiert, welche Strukturelemente und Organisationspraktiken zur Erreichung der Organisationsziele als rational angesehen werden (sog. Rationalitätsmythen). Wenn den Interessenorganisationen eine Anpassung an die Umwelterwartungen gelingt, dann erhalten sie Ressourcen aus der Umwelt. Um diese strukturelle Anpassung vornehmen zu können, müssen sich die kollektiv-verbandlichen Akteure schon im Vorfeld ein Bild dieser möglichen Umwelterwartungen machen und diese Erwartungs-Erwartungen dann in formale Organisationsstrukturen überführen oder zumindest eine symbolische Anpassung nach außen symbolisieren.

Die Umwelten lassen sich zunächst analytisch ausdifferenzieren in 1. eine tatsächliche und potentielle Mitgliedschaft einerseits (Mitgliedschaftslogik) und der damit verbundenen Sozial- und Wertestruktur (vgl. Streeck 1987) sowie 2. in die institutionelle Umgebung mit den darin befindlichen Organisationen und Institutionen andererseits (Einflusslogik). Das Wechselverhältnis zwischen diesen Ebenen kann als Mikro-Meso-Makro-Problem begriffen werden: Es finden sich hier die individuellen Orientierungen und Erwartungen auf der Mikroebene, die organisatorischen Strukturen des intermediären Zwischenbereichs auf der Mesoebene, und die institutionelle Konfiguration auf der Makroebene (vgl. Streeck 1987).

Hinsichtlich der Mitgliedschaftslogik ergibt sich für die Interessenverbände zunächst das Phänomen der nachlassenden Bindungsfähigkeit gegenüber ihrer sozialen Basis, die Streeck (1987: 474) als „*Aussterben des Stammkunden*“ bezeichnet hat. Die Bindungen an kollektiv-verbandliche Akteure sind demnach brüchiger geworden und büßen ihre affektiv-expressive Dimension ein. Statt dessen nehmen Mitgliedschaftsverhältnisse einen immer stärker

instrumentellen Charakter ein, der sich in einer wachsenden Dienstleistungsmentalität ausdrückt und sich vergegenständlicht in einem Aufrechnen von Beitrag und Leistung. Es verschieben sich also die kognitiven Dimensionen der Mitgliedschaftsbindungen hin zu einer Vermarktlichung, deren Auswirkungen auf die Verfasstheit von Arbeit weiter oben diskutiert wurde.

Diese Entwicklung kann in Zusammenhang gebracht werden mit der normativen Dimension der Mitgliedschaftsbindung. Das traditionelle Solidaritätsverständnis und eine damit verknüpfte Loyalitätsverpflichtung gegenüber der Organisation, deren Mitglied man ist, ist unter Druck geraten. Dies findet seinen Ausdruck in der weiter oben diskutierten Pluralisierung und Individualisierung der Wert- und Sozialstruktur, die sich in einem Formwandel der Arbeit in Richtung Entgrenzung und Subjektivierung manifestiert. Zudem erwächst für die Interessenorganisationen daraus das Problem, diese Vielfalt zu managen und zu regulieren. Auf Vereinheitlichung der Interessen abzielende Organisations- und Regulierungsmechanismen treffen auf eine heterogene Mitgliedschaft, deren Interessen sich in den Organisationsaktivitäten wiederfinden müssen. Dies betrifft die regulative Dimension der institutionellen Mitgliederumwelt. Diese Entwicklungen verweisen darauf, dass es einen Wandel der institutionellen Erwartungsstrukturen gibt und die kollektiv-verbandlichen Akteure vor der Aufgabe stehen, trotz der Bedingungen von Vielfalt Legitimität gegenüber ihrer (potentiellen) Mitgliedschaft herzustellen, um Ressourcen zu erhalten.

In Bezug auf die Einflusslogik wurde oben schon auf die Strukturkomplementarität von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden verwiesen. Die gegenseitigen Erwartungsstrukturen richten sich hier auf die Herstellung bzw. Sicherung einer verbandlichen Ordnung als Modell, in dem Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften kollektiv die Arbeitsbedingungen über (Flächen-)Tarifverträge regulieren. Insofern ist der Kollektivvertrag das wichtigste Austauschergebnis, und die tariflich rechtliche Normierung mit den

dazugehörigen Verfahren (Tarifverhandlungen), Routinen (Tarifrituale) und Normen (die entsprechenden satzungsmäßigen, rechtlichen und prozeduralen Bestimmungen) zentrales Moment der regulativen Dimension der Erwartungsstrukturen. Bei diesem Prinzip der organisatorischen Konzertierung (Streeck/Schmitter 1996) sind die kollektiv-verbandlichen Akteure strategisch voneinander abhängig. Denn um stabile Pakte einzugehen, bedarf es nicht nur der gegenseitigen Anerkennung des Status als legitimer Verhandlungspartner, sondern auch des Vertrauens darauf, dass der tarifpolitische Gegenüber seine Mitgliedschaft auf die Befolgung der ausgehandelten Kompromisse verpflichtet. Dies betrifft die normative Dimension der institutionellen Erwartungsstrukturen im Verhältnis Arbeitgeberverband und Gewerkschaft. Die kognitiven Erwartungsstrukturen richten sich auf den Glauben und die Gewissheit, eine für beide Parteien zufrieden stellende Interessenrealisierung erzielt zu haben. Dies ist verbunden mit der Einschätzung, dass das bestehende System der Arbeitsregulation tatsächlich das beste Modell dafür ist, da es gleiche Arbeitsbedingungen herstellt, auch wenn es unter ökonomischen bzw. materiellen Aspekten für Teile der jeweiligen Mitgliedschaft nur zu suboptimalen Ergebnissen führt.

Die hier skizzierte institutionelle Einbettung von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden ist nicht vollständig und könnte noch durch viele weitere Elemente ergänzt werden. So könnte man beispielsweise die gegenseitigen Erwartungsstrukturen von Gewerkschaften und Betriebsräten detailliert skizzieren, die nicht immer ein unproblematisches Verhältnis zueinander haben, aber dennoch voneinander abhängig sind, da gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte beispielsweise die wichtige Funktion der Mitgliederrekrutierung in den Betrieben übernehmen, andererseits von den vielfältigen Service- und Beratungsleistungen der Gewerkschaften profitieren, wie in späteren Abschnitten dieser Arbeit gezeigt wird. Und auch im Verhältnis zwischen politisch-institutioneller Ebene und Interessenorganisationen finden sich wichtige Aspekte, die mit den Begriffen Lobbyismus, Organisationshilfen und Steuerung angedeutet werden können.

Für diesen Abschnitt zentral ist jedoch der Grundgedanke, dass die kollektiv-verbandlichen Akteure in eine dynamische institutionelle Umwelt eingebettet sind, aus der vielfältige und zum Teil widersprüchliche Erwartungen an sie adressiert werden. Diese Erwartungsstrukturen wurden analog zu Scotts Institutionenbegriff analytisch unterteilt in regulative, normative und kognitive Erwartungsstrukturen. Entscheidend für den Austausch von Legitimation gegen Ressourcen ist nun die Fähigkeit der kollektiv-verbandlichen Akteure, sich diesen vielfältigen Erwartungsstrukturen anzupassen. Dazu entwickeln sie Erwartungserwartungen als System von Wahrnehmungs- und Deutungsmustern, die für sie die Umwelt überhaupt erst greifbar machen. Diese Erwartungserwartungen bilden dann die formalen Organisationsstrukturen und -aktivitäten aus.

Die Überführung von institutionellen Erwartungen in formale Organisationsstrukturen stellt die kollektiv-verbandlichen Akteure vor Probleme: Erstens sind viele dieser Umwelterwartungen zu uneindeutig und inkonsistent, um klare Handlungspräskriptionen zu liefern, und zweitens ist es für die Interessenorganisationen nicht möglich, allen Erwartungen gleichermaßen zu entsprechen und in legitime Organisationsstrukturen zu inkorporieren, denn dies würde zu strukturellen Inkompatibilitäten in ihrer Organisation führen.

Diese inkonsistenten und heterogenen Erwartungsstrukturen haben demnach Konsequenzen für die Erwartungserwartungen. Dabei lassen sich Anpassungsleistungen beobachten, die als Konsequenz der multiplen Umwelterwartungen in der Organisation in Form von Entkopplungsprozessen, symbolischer Politik und einer Strategie des durch Ideologie gelenkten Vertrauensaufbaus ihren Niederschlag finden. Diese Anpassungstendenzen spiegeln wiederum die kognitive, normative und regulative Dimension der Erwartungsstrukturen wider und manifestieren sich in der Organisation.

In Bezug auf das Management von unsicheren Mitgliedschaftsverhältnissen kann die Organisation die Pflege der Mitgliedschaft als organisatorische Sonderfunktion ausdifferenzieren und professionalisieren (Streeck 1987). In

diesen Strukturen werden neue Formen politischer Aktivität als Ersatz für primäre, affektive Sozial- und Wertestrukturen gepflegt. Normatives Binde- mittel ist die demonstrative Symbolisierung einer interessenspezifischen Ideologie als „*System von Vorstellungen, Glaubensgrundsätzen und Bestrebungen, die sowohl die materiellen Rahmenbedingungen sozialer Gruppen oder Klassen reflektieren als auch deren Handlungen leiten*“ (Hyman 1996: 8), mit deren Hilfe die Interessenverbände Vertrauen aufbauen und eine kollektive Identität produzieren.

In Bezug auf den instrumentellen Charakter der Mitgliedschaftsverhältnisse gehen viele Interessenorganisationen dazu über, ihre Organisationsstruktur zu entkoppeln, um möglichst vielen Umwelterwartungen gerecht zu werden. Dieser Entkopplungsmechanismus zeigt sich besonders deutlich in der Umwandlung der Organisation im Hinblick auf das Erbringen von Dienstleistungen (Streeck 1987). Wenn die Beziehung der Mitglieder zu den Interessenverbänden durch eine verstärkte konsumatorische Grundeinstellung geprägt wird, d.h. die Befriedigung materieller Bedürfnisse eine wesentliche Rolle spielt (vgl. Hauff 1979), reagieren die kollektiv-verbandlichen Akteure darauf mit einer zunehmenden Bereitstellung selektiver Anreize, um dem Trittbrettfahrer-Problem entgegenwirken zu können.

In Bezug auf die aus der Heterogenität der Mitgliedschaft erwachsenen Unsicherheiten im Hinblick auf regulative Erwartungsstrukturen kann die Organisation von der Möglichkeit Gebrauch machen, Koalitionen mit anderen Organisationen einzugehen, um so den Ressourcenzufluss zu sichern (Streeck 1987). Dies gilt für Möglichkeiten der verbandlich-korporativen Politik im Tripartismus wie auch für den Erhalt von Organisationshilfen durch den Staat bzw. durch andere institutionelle Organisationen und Unternehmen. Eine weitere Alternative für Interessenverbände, sich Souveränitätsverlusten und dadurch ausgelösten Loyalitätsproblemen anzupassen, besteht in symbolischer Politik. Symbolische Politik ist ein wirksamer Mechanismus, um der institutionellen Umwelt weiterhin eine uneingeschränkte Handlungsfä-

higkeit vorzutäuschen, die in Wahrheit nur noch eingeschränkt vorhanden ist. Diese Entkopplung zwischen talk und action ist gerade für politische Organisationen wirksam, wie Brunsson (1982, 1989) herausgearbeitet hat.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände institutionell in das organisationale Feld der industriellen Beziehungen eingebettet sind. Merkmal dieser Einbettung ist eine doppelte Umweltgebundenheit: zum einen gegenüber ihrer Mitgliedschaft, und zum anderen gegenüber anderen Institutionen und Organisationen in diesem Feld. Den verschiedenen Erwartungsstrukturen haben wir einem kognitiven, normativen und regulativen Kontext zugeordnet. Bisher gingen wir davon aus, dass beide kollektiv-verbandlichen Akteure die an sie gerichteten Umwelterwartungen über antizipative Erwartungserwartungen wahrnehmen, bewerten und in formale Organisationsstrukturen überführen. Diese im Rahmen der klassischen neo-institutionalistischen Argumentation konzipierte Adaption von Umwelterwartungen als passive Anpassungsleistung ist für die kollektiv-verbandlichen Akteure aber zu kurz gegriffen, da Interessenverbände strategiefähige Kollektivakteure sind, die ihrerseits die Umweltbedingungen beeinflussen können, wie im nächsten Abschnitt gezeigt wird.

5.3 Strategiefähigkeit von Interessenverbänden im Hinblick auf institutionellen Wandel

Einer der zentralen Kritikpunkte am Neo-Institutionalismus verweist darauf, dass die Interessen und das strategische Handeln von Akteuren innerhalb der Theorie ausgeblendet werden. Diese Kritik wird von den Vertretern des Neo-Institutionalismus zunächst geteilt, wenn sie betonen, dass nutzenmaximierende Akteure nicht im Zentrum der Betrachtung des Ansatzes stehen. Jepperson (2002) führt aus, dass individuelle Akteure und deren Strategien selbst als institutionalisierte Effekte konstruiert werden. So fasst er zusammen, dass *"this institutionalism casts individuals in the same light as modern society's other "actors": their actorhood is highly constructed and scripted. In*

this line of argument, basic features of individual identity have been reinterpreted as a consequence of collective-level cultural processes: in this case, the collective project of individualism" (Jepperson 2002: 31). Und weiter betont er die Ablehnung eines Modells des rational-strategischen Akteurs, dem der Neo-Institutionalismus die Vorstellung entgegensetzt, dass die Gesellschaft den Akteur als kollektive Einheit sozial konstruiert:

„While de-focalizing actors in order to problematize them, people and activity are nevertheless thoroughly invoked in institutionalist arguments. But the people who are invoked are not usually actors, and the activity invoked is not usually action – at least in the sense of generic humans engaging in highly informed, reflective, deliberative, and autonomous choice-making in pursuit of relatively private interests. Instead the people invoked in this institutionalism are usually ones operating as agents of the collectivity (like professionals or state elites or advocates), formulating or carrying broad collective projects. Or, they are “others,” in G.H. Mead’s sense – that is, social responders and consultants, asserting the basic expectations and standard practices of society (Meyer 1994a, 1996). Collective agency and othering provide the primary microfoundations for this institutionalism" (Jepperson 2002: 37).⁷⁶

Die Ablehnung der Idee des methodologischen Individualismus wird deutlich in der paradigmatischen Positionierung des Neo-Institutionalismus im Einleitungsartikel des zentralen Sammelbandes von Powell/DiMaggio (1991), in dem die beiden Herausgeber die Grundzüge des Neo-Institutionalismus skizzieren: *„The new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supraindividual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals’ attributes or motives" (DiMaggio/Powell 1991: 8). Und weiter heisst*

⁷⁶ zitiert werden bei Jepperson (2002) die Seitenzahlen nach der vorliegenden Manuskriptfassung.

es: *"The constant and repetitive quality of much organized life is explicable not simply by reference to individual, maximizing actors but rather by a view that locates the persistence of practices in both their taken-for-granted quality and their reproduction in structures that are to some extent self-sustaining"* (DiMaggio/Powell 1991: 9).

Einen ersten Versuch, Interessen und deren Vermittlung durch Akteure in den neo-institutionalistischen Ansatz zu integrieren, wurde von DiMaggio (1988) unternommen. Er vertritt die These, dass die Entstehung, die Reproduktion und das Erodieren von Institutionen nur erklärt werden können, wenn Interessen und Interessenkonflikte in die Erklärung miteinbezogen werden: *„without more explicit attention to interest and agency of the kind that institutional rhetoric has thus far abstracted, institutional theorists will be unable to develop predictive and persuasive accounts of the origins, reproduction, and erosion of institutionalized practices and organizational forms“* (DiMaggio 1988: 11).

Während in vielen neo-institutionalistischen Arbeiten Interessen eher auf Basis von Ad-hoc-Erklärungen integriert werden, gibt es für ihn zwei zentrale Konzeptionen von Interesse, die fundamental sind für eine neo-institutionalistische Argumentation: zum einen das individuelle bzw. organisationale Interesse an Vorhersagbarkeit von Umwelteinflüssen auf der Basis von routinisierten Praktiken und der Reduzierung von Unsicherheit, zum anderen das Interesse am Überleben der Organisation, was dazu führt, dass Umwelterwartungen entsprochen wird, um den Austausch von Legitimation gegen Ressourcen sicherzustellen: *„these two interests – in predictability and in survival – are thus central to, if not always explicit in, institutional arguments“* (DiMaggio 1988: 8). Aber sein Vorschlag geht noch weiter: Er möchte die Rolle von Interessen und Macht bei Prozessen der Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung konkretisieren. Seiner Ansicht nach ist Institutionalisierung ein Produkt der politischen Anstrengungen von Akteuren, ihre Ziele zu erreichen. Der Erfolg von Institutionalisierung und die Ausgestal-

tung von Institutionen hängt entscheidend von der relativen Macht von Akteuren ab, die diese Prozesse unterstützen, behindern und zu beeinflussen suchen (vgl. DiMaggio 1988: 13). Er unterscheidet dabei zwischen zwei Formen der Institutionalisierung:

„I refer to the politics of institutionalization as structural because they follow an internal logic of contradiction, such that the success of an institutionalization process creates new sets of legitimated actors who, in the course of pursuing distinct interests, tend to deligitimate and deinstitutionalize aspects of the institutional forms to which they owe their autonomy and legitimacy. [...] By contrast, institutionalization as a process is profoundly political and reflects the relative power of organized interests and the actors who mobilize around them“ (DiMaggio 1988: 13).

DiMaggio erläutert diese Zusammenhänge anhand von drei analytischen Beispielen: Im ersten Fall geht es um die Reproduktion institutioneller Strukturen. Diese Reproduktion findet nur dann statt, wenn die Akteure auch bereit sind, „institutional work“ zu leisten. Das ist dann der Fall, wenn die Akteure ein materielles oder ideelles Interesse an der Beständigkeit dieser Institutionen haben: *„An important aspect of institutional work is the socialization of new participants, which is undertaken most conscientiously by members with the greatest stake in the existing institutional order“ (DiMaggio 1988: 13 f.).* Der zweite Fall behandelt das Entstehen neuer Institutionen. An dieser Stelle wird von DiMaggio das Konzept des institutionellen Entrepreneurs eingeführt, der Ähnlichkeiten zur Figur des politischen Unternehmers (vgl. Salisbury 1969; Keller 1988) besitzt: *„new institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly“ (DiMaggio 1988: 14).* Die Herstellung neuer institutioneller Arrangements durch einen institutional entrepreneur erfordert eine Menge an Ressourcen und die Unterstützung von anderen Akteuren, die wiederum einen Nutzen durch den Erfolg dieses „Institutionalisierungsprojektes“ erzielen und somit bereit sind,

ihre Ressourcen einzusetzen und der neuen institutionellen Ordnung Legitimität entgegenzubringen:

„Recruiting or creating an environment that can enact their claims is the central task that institutional entrepreneurs face in carrying out a successful institutionalization project. Institutionalization projects are advanced by core constituencies (institutional entrepreneurs and their backers) and external constituencies, with whom the core constituencies usually must bargain for support“ (DiMaggio 1988: 15).

Der dritte Fall der Deinstitutionalisierung schließt an die Etablierung subsidiärer Institutionen an. Dadurch ergeben sich Widersprüche zwischen den Kerninstitutionen und den subsidiären Institutionen, die zu einer Deinstitutionalisierung bisheriger Aktivitäten und Praktiken führen können, an deren Ende der Niedergang der Kerninstitution steht, während die subsidiäre Institution ihre Legitimität sichern kann.

Während DiMaggio (1988) die Perspektive von individuellen Akteuren einnimmt und der Rolle des institutionellen Entrepreneurs eine besondere Bedeutung bei der strategischen Ausgestaltung von Institutionalierungsprozessen zuschreibt, betont Oliver (1991) die aktive strategische Rolle von Organisationen als kollektive Akteure⁷⁷ im Umgang mit institutionellen Vorgaben und Erwartungen. In ihrem Beitrag verknüpft Oliver die Perspektive des Neo-Institutionalismus mit dem Ansatz der Resource-Dependence, um aufzuzeigen, *„how organizational behavior may vary from passive conformity to active resistance in response to institutional pressures, depending on the nature and context of pressures themselves“* (Oliver 1991: 146).

Bei dieser Gegenüberstellung wird deutlich, dass der Neo-Institutionalismus verschiedene Einblicke in das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt erlaubt und dabei die Frage klärt, wie Organisationen auf institutionelle Prozesse reagieren. Das Organisationsverhalten wird dabei aber als *„nonchoi-*

⁷⁷ Eine ähnliche Perspektive nimmt Zucker (1988) ein, die in Abgrenzung zu DiMaggio (1988) nicht institutionellen Wandel, sondern institutionelle Stabilität für ein erklärungsbedürftiges Phänomen hält und hierbei Organisationen als kollektiven Akteuren einen entscheidenden Beitrag zur Stabilisierung von Institutionen zurechnet.

ce behaviors" (Oliver 1991: 151) konzipiert und statt dessen auf eher passive Verhaltensmuster wie die Befolgung von Gewohnheiten, Konventionen, Routinen, sozialen Verpflichtungen verwiesen. Oliver (1991: 151) betont daher auch, dass Neo-Institutionalisten „*have tended to overlook the role of active agency and resistance in organization-environment relations*". Oliver's Vorschlag zielt darauf ab, die Idee der Strategiefähigkeit in die Konzeption des Neo-Institutionalismus zu integrieren und verschiedene strategische Reaktionen von Organisationen auf ihre Umwelteinflüsse zu identifizieren: „*It is suggested here that organizational responses will vary from conforming to resistant, from passive to active, from preconscious to controlling, from omnipotent to influential, and from habitual to opportunistic, depending on the institutional pressures toward conformity that are exerted on organizations*" (Oliver 1991: 151).

Oliver schlägt nun fünf Typen strategischen Verhaltens vor, mit denen Organisationen in Abhängigkeit vom institutionellen Druck, der auf die Organisation ausgeübt wird, auf Prozesse der Institutionalisierung von Regeln und Erwartungen reagieren können. Jede dieser fünf strategischen Reaktionen beinhaltet wiederum drei verschiedene Taktiken, so dass sich insgesamt 15 verschiedene Verhaltensmuster der Organisation ergeben (vgl. Abbildung 40).

Die erste Strategie des Erduldens („*Acquiescence*“) reiht sich in klassische neo-institutionalistische Argumentationsketten ein, wenn auch die dritte Taktik des Befolgens eine stärkere aktive Ausrichtung hat, weil Organisationen diese Taktik bewusst und strategisch einsetzen können, um Ressourcen aus der Umwelt zu erhalten (vgl. Oliver 1991: 153).

Das zweite Strategiebündel („*Compromise*“) mit den Taktiken des Ausgleichens, Beschwichtigens und Verhandelns ist nach Ansicht von Oliver in der Art der Interessenrealisierung der Organisation weiterführender als die bisherige neo-institutionalistische Argumentation: „*all three compromise tactics – balancing, pacifying, and bargaining – are employed in the spirit of con-*

forming to and accomodating institutional rules, norms, or values, but in contrast to acquiescence, institutional compliance is only partial and organizations are more active in promoting their own interests" (Oliver 1991: 154).

Abbildung 40: strategische Reaktionen auf Umwelteinflüsse nach Oliver

Strategien	Taktiken	Beispiele für Taktiken
1. Erdulden	1.1 Gewöhnen	Als gesichert geltende Normen befolgen
	1.2 Imitieren	Institutionalisierte Modelle nachahmen
	1.3 Befolgen	Regeln befolgen und Normen akzeptieren
2. Kompromiss	2.1 Ausgleichen	Erwartungen unterschiedlicher Akteure ausgleichen
	2.2 Beschwichtigen	Besänftigen, institutionalisierte Elemente anpassen
	2.3 Verhandeln	Mit den Stakeholders in Verhandlungen treten
3. Vermeiden	3.1 Verbergen	Nichtkonformität verstecken
	3.2 Puffern	Anknüpfung zur institutionellen Umwelt lockern
	3.3 Fliehen	Ziele, Aktivitäten oder Standort ändern
4. Trotzen	4.1 Zurückweisen	Explizite Normen und Werte ignorieren
	4.2 Herausfordern	Gegen Regeln und Anforderungen kämpfen
	4.3 Angreifen	Quellen institutionalisierter Zwänge angreifen
5. Manipulieren	5.1 Kooptieren	Einflussreiche Akteure einbinden
	5.2 Beeinflussen	Werte und Kriterien entwickeln und formen
	5.3 Steuern	Institutionelle Akteure und Prozesse beherrschen

Quelle: Oliver 1991; Walgenbach 1999

Vermeiden ("Avoidance") als dritte Strategie ist definiert als *„the organizational attempt to preclude the necessity of conformity; organizations achieve this by concealing their nonconformity, buffering themselves from institutional pressures, or escaping from institutional rules or expectations"* (Oliver 1991: 154). Im Unterschied zu den beiden vorangegangenen Strategie-

gien ist hier die Motivation vorherrschend, die Bedingungen zu umgehen, die konformes Verhalten notwendig machen würden.

Trotzen („Defiance“) als vierte Strategie ist konzipiert als aktiver Widerstand gegen institutionelle Normen und Erwartungen: *„it is more likely to occur when the perceived cost of active departure is low, when internal interests diverge dramatically from external values, when organizations believe they can demonstrate the rationality or righteousness of their own alternative convictions and conduct, or when organizations believe they have little to lose by displaying their antagonism toward the constituents that judge or oppose them“* (Oliver 1991: 157).

Manipulieren als fünfte Strategie ist in der Konzeption von Oliver die aktivste, weil hier versucht wird, Umwelterwartungen aktiv zu ändern oder zumindest Druck auf diejenigen auszuüben, die Erwartungen an die Umwelt richten: *„Manipulation can be defined as the purposeful and opportunistic attempt to co-opt, influence, or control institutional pressures and evaluations“* (Oliver 1991: 157).

Die von Oliver benannten Strategien und Taktiken machen nun das Verhaltensrepertoire aus, das Organisationen besitzen, um auf institutionellen Druck und institutionelle Erwartungen zu reagieren. Welche Strategie nun gewählt wird, ist abhängig von zwei Faktoren: zum einen von der Bereitschaft, sich konform zur institutionellen Umwelt zu verhalten, und zum anderen von der Fähigkeit, dies auch tun zu können: *„The scope conditions under which organizations are willing to conform are bounded by organizational skepticism, political self-interest, and organizational control. [...] The scope conditions under which organizations are able to conform are bounded by organizational capacity, conflict, and awareness“* (Oliver 1991: 159). Diese zwei Faktoren beschränken also die Möglichkeiten von Organisationen, mit institutionellem Druck umzugehen. Die Wahrscheinlichkeit, mit der Organisationen auf institutionellen Druck mit Widerstand reagieren, ist nun von den Bedingungen der institutionellen Umwelt abhängig:

„Organizational responses to institutional pressures toward conformity will depend on why these pressures are being exerted, who is exerting them, what these pressures are, how or by what means they are exerted, and where they occur“ (Oliver 1991: 159). Die beiden folgenden Abbildungen verdeutlichen diesen Zusammenhang: In Abbildung 41 werden die institutionellen Faktoren spezifiziert, die die Rahmenbedingungen für strategisches Handeln bilden. In Abbildung 42 wiederum werden jeweils zwei Ausprägungen dieser institutionellen Faktoren differenziert und mit den daraus folgenden strategischen Reaktionen in Verbindung gesetzt.

Abbildung 41: institutionelle Faktoren strategischen Handelns

Institutional Factor	Research Question	Predictive Dimensions
Cause	Why is the organization being pressured to conform to institutional rules or expectations?	Legitimacy or social fitness Efficiency or economic fitness
Constituents	Who is exerting institutional pressures on the organization?	Multiplicity of constituent demands Dependence on institutional constituents
Content	To what norms or requirements is the organization being pressured to conform?	Consistency with organizational goals Discretionary constraints imposed on the organization
Control	How or by what means are the institutional pressures being exerted?	Legal coercion or enforcement Voluntary diffusion of norms
Context	What is the environmental context within which institutional pressures are being exerted?	Environmental uncertainty Environmental interconnectedness

Quelle: Oliver (1991: 160)

Abbildung 42: strategische Reaktionen auf institutionellen Druck

Predictive Factor	Strategic Responses				
	Acquiesce	Compromise	Avoid	Defy	Manipulate
Cause					
Legitimacy	High	Low	Low	Low	Low
Efficiency	High	Low	Low	Low	Low
Constituents					
Multiplicity	Low	High	High	High	High
Dependence	High	High	Moderate	Low	Low
Content					
Consistency	High	Moderate	Moderate	Low	Low
Constraint	Low	Moderate	High	High	High
Control					
Coercion	High	Moderate	Moderate	Low	Low
Diffusion	High	High	Moderate	Low	Low
Context					
Uncertainty	High	High	High	Low	Low
Interconnectedness	High	High	Moderate	Low	Low

Quelle: Oliver (1991: 160)

Als Fazit der Argumentation von Oliver können wir festhalten, dass der Eindruck widerlegt wird, dass Organisationen im Neo-Institutionalismus nur als passive Empfänger institutioneller Erwartungsstrukturen konzipiert werden. Oliver zeigt auf, dass Organisationen in Abhängigkeit von ihrer Bereitschaft und ihrer Fähigkeit sowie in Abhängigkeit von institutionellen Faktoren in der Lage sind, aktiv auf institutionelle Vorgaben zu reagieren. Dabei reicht die Spannweite der strategischen Reaktionen von einer eher passiven Anpassung an Umwelterwartungen bis hin zur aktiven Manipulation von externen Institutionen und Akteuren: *„Moreover, this article argues that organizations may engage in manipulative strategies to shape the social or political definition of organizational effectiveness. In this way, an organization’s response to the institutional environment will not only influence organizational performance, they may also influence the criteria, measures, or standards used by institutional constituents to evaluate performance“* (Oliver 1991: 174).

Welche Implikationen lassen sich aus der hier dargestellten Weiterentwicklung des neo-institutionalistischen Ansatzes für die Strategiefähigkeit von Interessenverbänden ableiten? Zunächst kann in Bezug auf DiMaggio (1988) die Institutionalisierung des organisationalen Feldes der industriellen Beziehungen als ein Produkt der dort wirkenden Interessenorganisationen begriffen werden. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände haben zudem ein materielles und ideelles Interesse an der Beständigkeit der industriellen Beziehungen, so dass sie dazu bereit sind, „institutional work“ zu leisten, um dadurch das Institutionenset der industriellen Beziehungen zu reproduzieren.

Oliver (1991) zeigt das Verhaltensrepertoire auf, das Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände besitzen, um auf institutionelle Einflüsse im organisationalen Feld der industriellen Beziehungen reagieren zu können. In Abhängigkeit von ihrer Bereitschaft, sich konform zu den institutionalisierten Erwartungsstrukturen im Feld der industriellen Beziehungen zu verhalten, und in Bezug auf ihre Ressourcenausstattung lassen sich fünf Verhaltensstrategien von Interessenverbänden unterscheiden: Die Strategien des „Erduldens“ verweisen auf die regelkonforme Befolgung und Nachahmung der institutionellen Vorgaben und zeigen sich in den Gewohnheiten, Konventionen und Routinen im Feld der industriellen Beziehungen, beispielsweise in den jährlichen Tarifroutinen. Das Strategiebündel „Kompromiss“ ist für die industriellen Beziehungen charakteristisch und manifestiert sich beispielsweise in der Eigenschaft der kollektiv-verbandlichen Akteure als intermediäre Organisation. Das Strategiebündel „Vermeiden“ beschreibt Versuche, die Bedingungen zu umgehen, bei denen konformes Verhalten zwar notwendig, aber nicht angemessen erscheint. Im Feld der industriellen Beziehungen zeigen sich solche Verhaltensmuster beispielsweise bei sog. betrieblichen Bündnissen für Arbeit, bei denen mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien von tariflichen Vorgaben abgewichen werden kann. „Trotzen“ als viertes Strategiebündel markiert einen aktiven Widerstand gegen institutionelle Vorgaben und Erwartungsstrukturen. Im Feld der industriellen Beziehungen

ist dieses Verhaltensrepertoire nicht alltäglich, da beiden Interessenverbänden an einer Stabilität der industriellen Beziehungen gelegen ist. Es manifestiert sich aber gelegentlich zum Beispiel in Form von wilden oder politischen Streiks bzw. Arbeitsniederlegungen oder in einer bewussten, demonstrativen Verletzung bzw. Nichtbefolgung von Tarifverträgen. Die fünfte Strategie des „Manipulierens“ ist im Verhaltensrepertoire der kollektivverbandlichen Akteure fest verankert und wird in ihrem Charakter als politische Organisationen deutlich, die in Abhängigkeit von ihrer organisationspolitischen Macht andere Akteure zu beeinflussen und zu steuern versuchen, beispielsweise in Form von Lobbyismus.

5.4 Operationalisierung des Analyserasters

Wie kann nun forschungspraktisch das hier entwickelte theoretische Modell von Interessenverbänden operationalisiert und für den Untersuchungsgegenstand der IKT-Branche spezifiziert werden? Theoretische Begriffe sind nicht direkt beobachtbar, also muss angegeben werden, auf welche Sachverhalte sich der theoretische Begriff bezieht. Schnell & Hill & Esser (1993: 132) schreiben dazu: *„Die Operationalisierung eines theoretischen Begriffes besteht aus der Angabe einer Anweisung, wie Objekten mit Eigenschaften (Merkmale), die der theoretische Begriff bezeichnet, beobachtbare Sachverhalte zugeordnet werden können“*. Diese Zuordnung erfolgt mit Hilfe von Variablen (Ausprägungen einer Eigenschaft) und Indikatoren (direkt beobachtbare Variablen).

Der Operationalisierung voraus geht eine angemessene Konzeptspezifikation (vgl. Schnell et al. 1993: 129 ff.) als modellhafte Strukturierung des zu untersuchenden Wirklichkeitsausschnittes. Kromrey unterscheidet hierbei die dimensionale und die semantische Analyse:

- ▶▶ Bei der **dimensionalen Analyse** geht es um die *„beschreibende Diagnose eines Sachverhaltes“* (Kromrey 1991: 68), also um eine deskriptive Un-

tersuchung. Die empirische Struktur des zu untersuchenden Wirklichkeitsausschnittes soll in Dimensionen unterteilt werden, die für die Fragestellung bedeutsam sind. Diese Untersuchungsdimensionen werden dann mit operationablen Begriffen gekennzeichnet, die allerdings auch theoretisch relevant sein müssen, damit die Ergebnisse zur Theoriebildung und -fortentwicklung verwendet werden können.

- ▶ Bei der **semantischen Analyse** werden hingegen theoretische Begriffe, Theorien oder aus Theorien abgeleitete Hypothesen empirisch überprüft. Die Strukturierung des zu untersuchenden Wirklichkeitsausschnittes ist durch das theoretische Modell schon vorgegeben. Es geht dann darum, die Bedeutung der theoretischen Begrifflichkeiten zu analysieren: *„Es ist also zu prüfen, was der Autor der Theorie oder der Hypothesen über die empirische Realität präzise behauptet; es ist zu erschließen, welche Sachverhalte mit den verwendeten Begriffen im Detail gemeint sind“* (Kromrey 1991: 69).

Bei beiden Analysearten besteht die Notwendigkeit, die empirische Wirklichkeit mit Begriffen zu verknüpfen. Es muss also eine Korrespondenz zwischen empirischen Sachverhalten und sprachlichen Zeichen hergestellt werden. Hierfür werden Definitionen verwendet, *„in denen Aspekte der Realität (nach Zweckmäßigkeitss Gesichtspunkten) durch sprachliche Zeichen (= Begriffe) repräsentiert werden“* (Kromrey 1991: 70). Deutlich wird auch, dass beide Analysearten forschungspraktisch kaum zu trennen sind: *„Vielmehr besteht bei jeder Forschung die Aufgabe, beides (den Untersuchungsgegenstand und die zu verwendende Sprache) im Detail zu klären, wenn auch jeweils mit unterschiedlichem Gewicht“* (Kromrey 1991: 72):

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde ein zweistufiges Verfahren der Konzeptspezifikation angewendet. Im ersten Schritt wurden die Kernaussagen des Neo-Institutionalismus als analytisches Modell gefasst, das festlegt, wie Organisationen institutionell in eine Umwelt eingebunden sind und mit dieser in einem Austauschverhältnis stehen. Schwerpunkt dieses Verständnisses bildeten die institutionalisierten Erwartungsstrukturen, die aus der Um-

welt an die Organisation adressiert werden und organisationsintern übersetzt werden (Erwartungserwartungen).

Dieses analytische Modell wurde nun in einem zweiten Schritt empirisch interpretiert, um zu einem empirischen Modell zu gelangen. Die modelltheoretischen Begrifflichkeiten müssen also in die Beobachtungssprache übersetzt werden. Beispielsweise wurde der analytische Term „Organisation“ empirisch dadurch übersetzt, dass ihm die empirisch zu beobachtende Begrifflichkeit Gewerkschaft (Ver.di und IG Metall) zugeordnet wurde.

Die empirische Übersetzung erfolgt dabei in mehreren Stufen, um am Ende ein neues reales Modell mit empirischen Relativen finden zu können. Dem Modell werden zuerst empirische Sätze zugeordnet, die die Modellbedingungen allerdings erfüllen müssen. Die Entwicklung dieser empirischen Sätze geschieht dabei in einem induktiven Prozess, um zu einem logischen und widerspruchsfreien neuen realen Modell zu gelangen. Die wiederum analytischen Begrifflichkeiten des neuen realen Modells müssen nun mit der Beobachtungsebene verbunden werden. Sie müssen also operationalisiert und durch empirische Relative empirisch interpretiert werden. Jetzt müssen die vorliegenden Aussagen präzisiert und miteinander verknüpft werden. Dies geschieht mit weiteren Operationalisierungsschritten – z.B. durch Klassifikationen, Kategorisierungen, Variablen und Indikatoren –, um die Aussagen empirisch zu überprüfen.

Diese empirische Interpretation des neo-institutionalistischen Modells wurde mit Hilfe zentraler Argumente und Erkenntnisse der Industrial-Relations- und Verbändeforschung vorgenommen. Die zentralen Organisationen wurden bestimmt als Interessenorganisationen, konkreter als Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Die institutionelle Umwelt wurde empirisch spezifiziert als deutsches Modell der industriellen Beziehungen, weitere relevante Umwelten stellen Wirtschaftsunternehmen, Beschäftigte, Verbandsmitglieder, Betriebsräte, Management und der Staat dar. Die vielfältigen Erwartungsstrukturen wurden in Anlehnung an das neo-institutionalistische Forschungs-

programm analytisch differenziert in kognitive, normative und regulative Erwartungsstrukturen. Viele dieser Erwartungsstrukturen haben das Merkmal von institutionellen Mythen im Sinne von als rational angesehenen und nicht mehr hinterfragbaren Erwartungen, deren tatsächliche oder symbolische Erfüllung den Interessenverbänden Legitimität aus ihrer Umwelt sichert. Interessenverbände entwickeln eine Vorstellung über diese Erwartungsstrukturen, die sich als Erwartungserwartungen bilden und sich in formalen Organisationsstrukturen manifestieren. Wenn ihre Organisationsstrukturen die institutionellen Erwartungen der Umwelt widerspiegeln, können die kollektiv-verbandlichen Akteure Legitimität gegenüber ihrer Umwelt aufbauen und im Gegenzug Ressourcen aus dieser Umwelt erhalten. Entscheidend für unsere Untersuchung ist die Frage, wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände diese heterogenen und zum Teil widersprüchlichen Erwartungen wahrnehmen und organisationsintern umsetzen.

Für die Untersuchung der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche werden deshalb folgende Analyseschritte vorgenommen. Zunächst einmal gehe ich davon aus, dass sowohl Gewerkschaften als auch Arbeitgeberverbände das Ziel haben, in der IKT-Branche das aus den traditionellen Organisationsdomänen bekannte Modell einer verbandlichen Ordnung zu implementieren. Das heißt mit anderen Worten, dass beide Akteure die IKT-Branche organisationspolitisch erschließen wollen, weil die IKT-Branche als paradigmatisch für neue Arbeitsformen, Organisationsmuster und Erwerbsorientierungen gilt und ihr ein Mythos von Modernität und Fortschrittlichkeit anhaftet. Dieser Mythos ist verbunden mit der Einschätzung, die Zukunftsfähigkeit von Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und dem System der industriellen Beziehungen am besten dann demonstrieren zu können, wenn es gelingt, diese zukunftsweisende Branche organisationspolitisch erschließen zu können.

Dabei finden die kollektiv-verbandlichen Akteure gerade in dieser Branche keine optimalen Organisationsbedingungen vor. Denn die IKT-Branche

zeichnet sich durch eine Pluralisierung von Erwerbsformen und Beschäftigungsverhältnissen, eine Entgrenzung und Formwandel von Arbeit, einem geringen Organisationsbedarf und heterogenen und ausdifferenzierten Regulationsformen aus, wie ausführlich in Kapitel 2 und 3 erläutert wurde. Wir können also davon sprechen, dass die kollektiv-verbandlichen Akteure in der IKT-Branche mit allen drei Organisationsdilemmata konfrontiert werden, die Wiesenthal (1993) als Ergebnis der Verbändeforschung zusammengeführt hat:

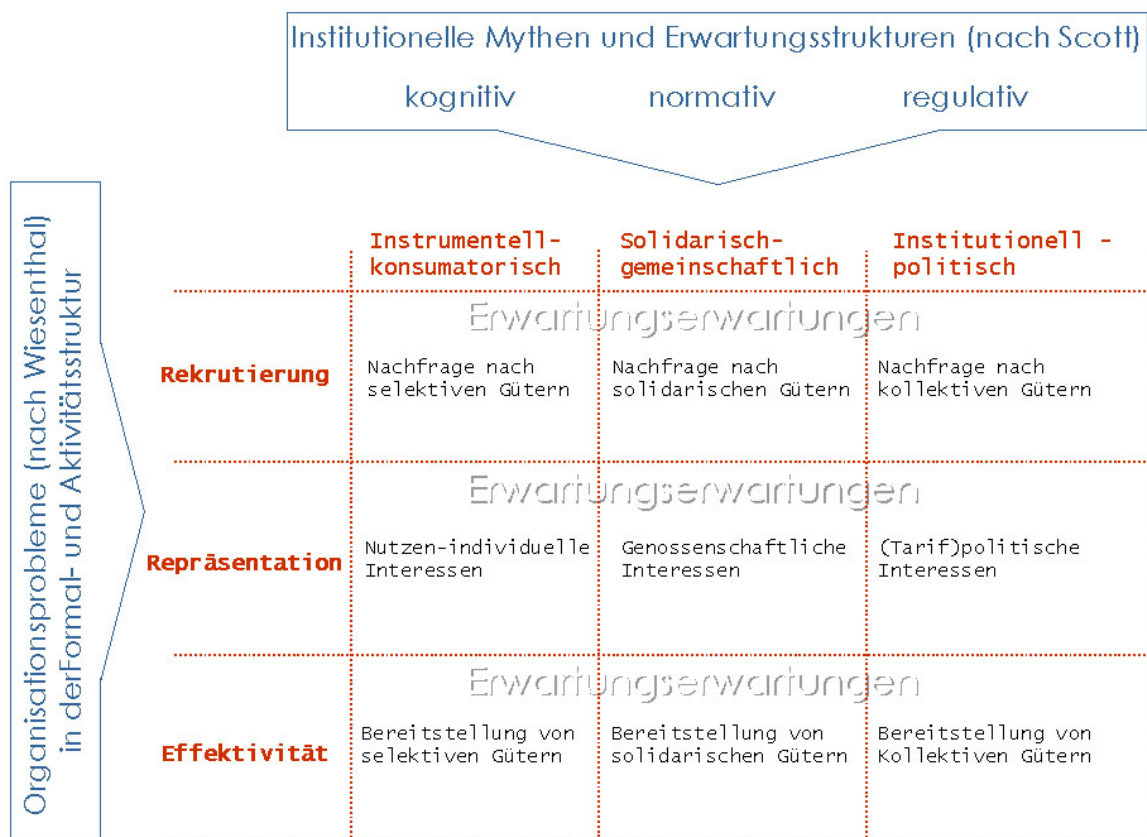
- ▶ Die kollektiv-verbandlichen Akteure unterliegen in der IKT-Branche dem Problem der Rekrutierung einer ausreichenden Anzahl von Mitgliedern
- ▶ Die kollektiv-verbandlichen Akteure stehen in der IKT-Branche vor dem Problem, die vielfältigen Interessenlagen der (potentiellen) Mitgliedschaft zu repräsentieren
- ▶ Die kollektiv-verbandlichen Akteure sind schließlich mit dem Problem konfrontiert, ihre Strukturen und Strategien im Hinblick auf das Ziel einer verbandlichen Ordnung zu effektivieren

Diese drei zentralen Organisationsprobleme bilden dann auch folgerichtig die zentralen Untersuchungsdimensionen bei der Untersuchung der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche. Für jede dieser drei Dimensionen wird im folgenden untersucht, welche Erwartungsstrukturen im organisationalen Feld der industriellen Beziehungen in der IKT-Branche wirken. Das zentrale Interesse richtet sich dabei auf die Erwartungserwartungen der kollektiv-verbandlichen Akteure, da die Erwartungserwartungen sowohl die Einschätzung der Umwelt widerspiegeln als auch in formale Organisationsstrukturen und kollektiv-verbandliche Aktivitäten umgesetzt werden. Unsere Aufmerksamkeit richtet sich auch auf Probleme, die sich aus diesen heterogenen und zum Teil widersprüchlichen Erwartungen für die Interessenorganisationen ergeben und von diesen in Form von Entkopplungsprozessen oder symbolischer Politik gelöst werden können. Da die kollektiv-verbandlichen Akteure aber nicht als passive Empfänger ihrer

institutionellen Umwelt konzipiert wurden, sondern als strategiefähige Akteure, werden die aktiven strategischen Reaktionen auf institutionellen Druck analysiert, der sich in der Spannweite von Konformität bis Widerstand und Manipulation ausdrücken kann. Dies verweist auf strukturelle Anpassungsprozesse an einen institutionellen Wandel, die intern zu einer Entkopplung von formaler Struktur und den tatsächlichen Aktivitäten der Organisation führen können, während externe Effekte als Isomorphie zu lokalisieren sind. Diese aktiven Reaktionen wären z.B. dann zu beobachten, wenn die untersuchten Verbände bestimmte Umwelten ausklammern und auf neue Unsicherheiten mit bewährten Strategien antworten, oder wenn interne Entkopplungsprozesse zu beobachten sind, die eine Schwerpunktverlagerung der Verbandsaktivitäten anzeigen können.

Als Ergebnis dieser Überlegungen erhalten wir eine Operationalisierungsmatrix, die als Kombination der aus der Verbändeforschung abgeleiteten Organisationsprobleme mit den aus dem Neo-Institutionalismus abgeleiteten Erwartungsstrukturen gelesen werden kann. Im Einzelnen werden folgende Aspekte untersucht, wie aus der Operationalisierungsmatrix ersichtlich wird (vgl. Abbildung 43).

Abbildung 43: Operationalisierungsmatrix



Im Zentrum der empirischen Untersuchung stehen die Erwartungserwartungen der Interessenverbände. Diese Erwartungserwartungen lassen sich in drei Dimensionen differenzieren: in instrumentell-konsumatorische, solidarisch-gemeinschaftliche und institutionell-politische Erwartungsstrukturen. Die zweite Achse unserer Operationalisierungsmatrix spiegelt die Formal- und Aktivitätsstruktur der Interessenverbände wider, und zwar in den Problem-Bereichen, die jeder Interessenverband lösen muss: die Rekrutierungsdimension, die Repräsentationsdimension und die Effektivitätsdimension.

Die Rekrutierungsdimension ist durch Erwartungserwartungen gekennzeichnet, die sich auf die Rekrutierung von Mitgliedern richten. Instrumentell-konsumatorische Erwartungsstrukturen beziehen sich auf die Nachfrage nach selektiven Gütern der (potentiellen) Mitgliedschaft. Solidarisch-gemeinschaftliche Erwartungsstrukturen richten sich auf den Bedarf an Solidarität und Gemeinschaftsbezug, während sich institutionell-politische Er-

wartungen auf die Nachfrage nach kollektiven Gütern richten, beispielsweise tariflich-rechtliche Normierung und die Herstellung von sozialem Frieden, was z.B. ein wichtiges Mitgliedschaftsmotiv von Unternehmen darstellt.

Die Repräsentationsdimension spiegelt die Vorstellung der Interessenorganisationen darüber, welche Interessenstrukturen in der Umwelt wirken und in der Organisation umgesetzt werden können. Dies spiegelt zugleich das Selbstverständnis der Interessenorganisationen wider, die nutzenindividuelle, politische, genossenschaftliche und tarifpolitische Interessen nicht nur aufnehmen, sondern auch produzieren und vereinheitlichen müssen.

Die Effektivitätsdimension richtet sich auf Erwartungserwartungen, die die Struktur der Organisation betreffen. Dies manifestiert sich beispielsweise in der Bereitstellung selektiver und kollektiver Güter durch die Organisation, in der tatsächlichen oder symbolischen Erzeugung einer Wertegemeinschaft, in der Herstellung binnenorganisatorischer Partizipationsmechanismen und in der Umsetzung von Erwartungen, die sich auf die vielfältigen Funktionen der Tarifautonomie durch die verbandliche Ordnung beziehen.

Diese Operationalisierungsmatrix dient als Analyseraster für die empirische Untersuchung. Die einzelnen Dimensionen wurden in einen Leitfaden umgesetzt, der als methodisches Instrumentarium für die Experteninterviews diente,⁷⁸ wie im folgenden Abschnitt über die Methodik und die Auswahl der untersuchten Verbände dargestellt wird.

⁷⁸ Eine detaillierte Darstellung der Untersuchungsdimensionen sowie der anschließenden computergestützten Auswertung mit dem Software-Programm MAXQDA findet sich in Kopp/Menez (2005)

6 Methodik und Auswahl der Verbände

6.1 Erhebungsmethoden

Methodisch wurde das Analyseraster schwerpunktmäßig über leitfadengestützte Experteninterviews bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden umgesetzt, die das Ziel hatten, die Wahrnehmung und Bewertung von Organisationschancen und Barrieren für verbandliche Aktivitäten in der IKT-Branche *aus Sicht der verbandlichen Akteure* zu rekonstruieren.

Leitfadengestützte Experteninterviews als thematisch strukturierte Interviews haben dabei das Ziel, *„die Eigenpräsentation der Akteure durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren. Um sowohl eine inhaltliche Fokussierung als auch eine selbstläufige Schilderung zu gewährleisten, kommt ein offen und unbürokratisch zu handhabender Leitfaden zum Einsatz, der hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen lässt [...]“* (Liebold/Trinczek 2002: 39).

Das leitfadengestützte Experteninterview ist ein Verfahren des zielgerichteten, aber auch offenen Fragens, das Platz für Nachfragen lässt (vgl. Schmid 1995). Insofern existiert eine strukturelle Nähe zur Frage-Praxis alltäglicher Lebensführung. Das Experteninterview richtet sich dabei auf einen Personenkreis, der hinsichtlich der jeweiligen Forschungsfragen einen deutlichen Wissensvorsprung aufweist. Adressaten von Experteninterviews sind also Funktionsebenen innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes: *„Diese Funktionsebenen zeichnen sich zum einen dadurch aus, dass sie für den Entwurf, die Implementierung oder auch die Kontrolle einer Problemlösung verantwortlich sind. Zum anderen gelten diejenigen Personen als Experten, die über einen privilegierten Zugang zu Informationen hinsichtlich Personengruppen und Entscheidungsprozessen verfügen“* (Liebold/Trinczek 2002: 38).

Die methodologischen Grundlagen des leitfadengestützten Experteninterviews liegen im interpretativen Paradigma. Als Leitmotiv der interpretativen Soziologie kann das sog. Thomas-Theorem gelten: *„if men define situations as real, they are real in their consequences“* (Thomas & Thomas 1928: 572). Das Thomas-Theorem besagt, dass im Moment des Handelns nur die subjektiven, jeweils real vorliegenden Vorstellungen der Akteure bedeutsam sind und das deren Handeln dann auch soziale Folgen hat. Handlungswirksam sind also nicht objektive, zweckrational angemessene oder normative Bedingungen, nach denen Akteure ihr Handeln ausrichten, sondern ihre subjektiven Ansichten und Vermutungen. Dieses Handeln hat dann objektive und reale Konsequenzen (oft auch in Form von nichtintendierten Handlungen) unabhängig davon, ob diese subjektiven Interpretationen und Bewertungen auch tatsächlich objektiv richtig sind oder nicht (vgl. Esser 1999: 63). Leitfadengestützte Experteninterviews setzen nun an dieser subjektiven Wirklichkeitskonstruktion an und begreifen Wirklichkeit als sich erst in den Interpretationen der Befragten konstituierende Wirklichkeit.

Das Experteninterview orientiert sich dabei an den für die interpretative Sozialforschung zentralen Postulaten der Offenheit, Kommunikation und der Prozesshaftigkeit (vgl. Lamnek 1988): die Datengewinnung vollzieht sich als kommunikativer Akt, bei der die Eigenpräsentation der Akteure ein notwendiges Maß an Offenheit in Hinblick auf ihre subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen und -deutungen garantiert und die Prozesshaftigkeit durch die schrittweise Gewinnung und Prüfung der Daten gewährleistet ist.

Der Interview-Leitfaden wurde aus der Analysematrix abgeleitet und mit Hilfe einer dimensional Analyse kategorisiert und operationalisiert. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und in das Software-Programm MAXQDA eingelesen. Dort wurden dann die Interviews mit Hilfe von 3 Dimensionen, 11 Kategorien und 38 Codes ausgewertet (vgl. Kopp/Menez 2005).

Ursprünglich bestand die Analysematrix aus drei Dimensionen, 16 Kategorien und 48 Indikatoren. Im Zuge der ersten Auswertung mit dem Software-Programm MAXQDA wurde ein Verfahren angewendet, das die Reliabilität der Auswertungen deutlich verbessern konnte. Das Verfahren bestand darin, dass alle transkribierten Interviews von drei verschiedenen Personen unabhängig voneinander mit dem aus der Analysematrix abgeleiteten Codierungssystem vercodet wurden. Anschließend wurden diese Codierungen in MAXQDA miteinander verglichen, um Unklarheiten bezüglich der Codes und der Zuordnung einzelner Interviewpassagen aufdecken zu können. Mit Hilfe dieser Probecodierungen konnte dann das Kategoriensystem angepasst werden. Dieses Verfahren bietet sich bei allen qualitativen Studien an, wird aber durch die Nutzung einer entsprechenden Software wie MAXQDA deutlich vereinfacht, weil sowohl ein Test auf *Intracoder-Reliabilität* (gleiches Codierergebnis bei identischem Codierer während zwei Codiervorgängen) als auch auf *Intercoder-Reliabilität* (gleiches Codierergebnis von verschiedenen Codierern bei identischem Material) durchgeführt werden kann.

6.2 Auswahl der Verbände

Die Erhebungen fanden im Zeitraum Oktober 2003 bis Dezember 2004 statt. Die Interviews hatten eine Dauer von zwischen 40 Minuten bis 130 Minuten. Ergänzend dazu wurden Geschäftsberichte, Stellungnahmen, Publikationen, Webseiten und sonstige Veröffentlichungen der entsprechenden Verbände ausgewertet. Die Auswahl der zu untersuchenden Verbände gestaltete sich für die Gewerkschaftsseite relativ einfach. Innerhalb des DGB gibt es klare Zuständigkeitskriterien für einzelne Branchen und Wirtschaftssegmente. Im DGB-Grundsatzpapier aus dem Jahr 2000 wurde die Tarifzuständigkeit für die IT-Branche sowie den Telekommunikationssektor zwischen Ver.di und der IG Metall neu definiert (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001). Zusätzlich dazu finden sich in den Satzungen der Einzelgewerkschaft-

ten die satzungsgemäßen Zuständigkeiten für die jeweilige Organisationsdomäne, so dass die Auswahl auf die beiden für die IKT-Branche zuständigen Gewerkschaften Ver.di und IG Metall fiel.

Die Auswahl der zu untersuchenden Arbeitgeberverbände erwies sich zunächst als problematisch, was zwei Gründe hatte: zum einen ist die IKT-Branche eine Querschnittsbranche, die sich über die klassischen Industrien bis hin zur sog. New Economy erstreckt. Zum anderen ist in dieser Querschnittsbranche noch keine verbandliche Ordnung etabliert, so dass es bezogen auf die Arbeitgeberverbände nach wie vor keine klaren Zuständigkeiten gibt.

Nachfragen bei der BDA zeigten sehr schnell, dass kein spezieller Arbeitgeberdachverband für die IKT-Branche existiert. Auf Seiten der BDA besteht lediglich eine Arbeitsgruppe Telekommunikation, der drei Telekommunikationsunternehmen angeschlossen sind. Nachfragen bei den Gewerkschaften, wer denn auf *überbetrieblicher* Ebene ihr Tarifpartner in der IKT-Branche sei, wurden ebenso häufig mit Achselzucken beantwortet. Recherchen beim WSI-Tarifarchiv ergaben, dass nach wie vor kein Flächentarifvertrag für die IKT-Branche existiert und somit auch kein Arbeitgeberverband bisher als Tarifakteur für eine flächendeckende Regulierung der IKT-Branche in Erscheinung getreten ist.

Die Identifikation der relevanten Arbeitgeberverbände erfolgte somit anhand der Frage, welcher Verband denn *prinzipiell zuständig wäre*, wenn eine verbandliche Ordnung in der IT-Branche existieren würde. Die Auswahl der zu untersuchenden Arbeitgeberverbände fiel also – mangels IKT-Arbeitgeberdachverband – auf die bestehenden Tarifpartner von Ver.di und IG Metall in den jeweiligen Branchensegmenten von der Telekommunikation über IT bis hin zum Medien- und Druckbereich (New Media, digitale Medien). Die entspricht auf Arbeitgeberseite dem Organisationsbereich vom Bundesverband Druck und Medien sowie von Gesamtmetall.

Auf Seiten der Arbeitgeberverbände wurden im Rahmen der Studie insgesamt 13 Verbände untersucht. Darunter befanden sich zwei Arbeitgeberdachverbände aus Wirtschaftszweigen, die eine Anbindung an die IT-Querschnittsbranche haben, sieben regionale Arbeitgeberverbände aus der M+E-Industrie mit zum Teil satzungsmäßigen Öffnungen für die IKT-Branche, weiter zwei reine OT-Verbände aus diesem Organisationsbereich, sowie mit dem BVDW (ehemals DMMV) und BITKOM zwei klassische Wirtschaftsverbände, die sich als wirtschaftspolitische Interessenvertretung der IKT-Branche und verwandter Bereiche definieren. Die Gesprächspartner hatten in der Regel leitende Positionen in den untersuchten Verbänden: es wurden Interviews geführt mit fünf Hauptgeschäftsführern, zwei stellvertretenden Hauptgeschäftsführern, vier Abteilungsleitern und zwei verantwortlichen Mitarbeitern für Marketing und Vertrieb.

Im Folgenden werden die untersuchten Verbände kurz beschrieben, wobei darauf verzichtet wird, die Position der jeweiligen Interviewpartner auszuführen, da sonst eine zugesagte Anonymität der Befragten nicht gewährleistet werden kann.

BV1 ist ein Bundesverband, der zugleich die Funktion eines Arbeitgeberverbandes als auch eines Wirtschaftsverbandes ausübt. Diese Konstellation, die historische Gründe hat, war bei den untersuchten Verbänden einmalig und findet sich auch in der aktuellen Verbändelandschaft eher selten. Dem BV1 gehören als Verbände-Verband 12 Landesverbände an, in denen ca. 5.000 Unternehmen mit ca. 130.000 Beschäftigten organisiert sind. Der Beschäftigten-Organisationsgrad liegt bei ca. 65%. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass die Mitgliederstruktur eher durch die Kleinunternehmen geprägt ist: ca. 80% der Mitgliedsunternehmen haben weniger als 20 Mitarbeiter. In der Bundesgeschäftsstelle arbeiten 35 Mitarbeiter. Seit ca. 1,5 Jahren gibt es für Unternehmen eine OT-Mitgliedschaft, allerdings nicht in einem separaten OT-Verband, sondern über eine Öffnung der Satzung des Bundesverbandes.

BV2 ist als Verbände-Verband Dachverband der regionalen Arbeitgeberverbände. In den 16 Landesverbänden sind mehr als 5.000 Unternehmen organisiert, in denen mehr als 2,2 Mio. Beschäftigte tätig sind. Der Beschäftigten-Organisationsgrad lag im Jahr 2001 bei 62,3% (Westdeutschland), der Unternehmens-Organisationsgrad bei 30,7% (Westdeutschland). In der Hauptgeschäftsstelle sind 35 Mitarbeiter tätig, davon jeweils 12 in den beiden zentralen Hauptabteilungen Sozialpolitik sowie Öffentlichkeitsarbeit.

Der LVT1 ist als regionaler Arbeitgeberverband ein Mitgliederverband, dem zur Zeit ca. 1.100 Unternehmen mit ca. 530.000 Beschäftigten angehören. Zum 31.12.2002 betrug die Zahl der Mitgliedsfirmen 1.292 (davon die Mehrzahl aus dem Bereich Maschinenbau), bei denen 531.307 Beschäftigte tätig waren (davon die Mehrzahl im Bereich Straßenfahrzeugbau). Der LVT1 hat 13 Bezirksgruppen, insgesamt arbeiten ca. 150 Mitarbeiter für den Verband. Ausgliedert ist ein Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung (OT-Verband).

Der LVT2 als Mitgliederverband ist regionaler Arbeitgeberverband, dem Ende 2002 als Tarifträger 691 Unternehmen angehörten. Allerdings hat sich der Verband Anfang 2000 im Rahmen einer Umwandlung gespalten in einen Tarifverband (LVT2) und in einen Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung (OT1). Die Besonderheit liegt darin, dass alle Mitgliedsunternehmen, die früher im Tarifverband waren, jetzt auch automatisch Mitglied im OT-Verband sind, während ein Unternehmen, das Mitglied im OT-Verband wird, nicht automatisch auch Mitglied im Tarifverband werden muss. Die Gesamtzahl der Mitgliedsunternehmen beläuft sich aktuell auf mehr als 1.100 Mitglieder, die Mitgliederzahl im OT-Verband betrug Ende 2002 983 Unternehmen, mit stark wachsender Tendenz. LVT2 und OT1 haben eine gemeinsame Organisationsstruktur mit 6 regionalen Geschäftsstellen und insgesamt ca. 150 Mitarbeitern.

Der LVT3 ist ein regionaler Arbeitgeberverband, der sich über drei Bundesländer erstreckt. Zu ihm zählen ca. 280 Mitgliedsunternehmen mit insgesamt 80.000 Beschäftigten. Die mittelständische Industrie ist dominierend, mehr

als 80% der Mitgliedsunternehmen beschäftigen max. 500 Mitarbeiter. Branchenschwerpunkte bilden der Maschinenbau und die Elektroindustrie. Der LVT3 hat insgesamt 65 Mitarbeiter und 5 regionale Geschäftsstellen. 1997 wurde ein OT-Verband ausgegründet, dem ca. 200 Mitgliedsunternehmen angehören. Die Mitgliederentwicklung ist hier sehr dynamisch, wohingegen sie im Tarifträgerverband eher stabil verläuft.

LVT4: dieser regionale Arbeitgeberverband hat 520 Mitgliedsunternehmen, in denen rd. 150.000 Mitarbeiter beschäftigt sind. Der Verband hat flächendeckend 5 Bezirksgruppen, die wiederum OT-Mitgliedschaften anbieten.

LVT5 ist ein regionaler Arbeitgeberverband, der historisch bedingt aber als Verbände-Verband aufgestellt ist, dem 31 regionale Arbeitgeberverbände angehören. Im Verbandsgebiet sind ca. 2.800 Unternehmen als Mitglieder organisiert, was einem Unternehmensorganisationsgrad von ca. 60% und einem Beschäftigten-Organisationsgrad von ca. 70% entspricht. Zum Stand 01.01.2003 hatten die Mitgliedsunternehmen ca. 711.000 Beschäftigte. Die Mehrzahl der Mitgliedsverbände hat ihre Satzung für OT-Mitgliedschaften geöffnet, und auch beim Dachverband ist eine Öffnung für OT geplant. Zudem existiert hier eine branchenbezogene Fachgruppe „Dienstleistung“, die in ihrer Tarifpolitik relativ autonom agieren kann und einen ersten „Rahmentarifvertrag Telekommunikation“ mit der IG Metall abgeschlossen hat.

LVT6 ist ein regionaler Arbeitgeberverband, in dem 250 Unternehmen mit ca. 80.000 Beschäftigten organisiert sind. Die Mitgliederstruktur ist durch mittelständische Unternehmen geprägt. Der LVT6 hat 4 lokale Bezirksgruppen, die Mitarbeiterzahl beträgt ca. 30. Der LVT6 bietet keine OT-Mitgliedschaft an. Der Verband erhebt nach eigenen Angaben zur Zeit auch keine Mitgliedsbeiträge.

Der LVT7 ist ein regionaler Arbeitgeberverband mit einer besonderen Aufstellung, da eine enge infrastrukturelle und personelle Verflechtung mit zwei

OT-Verbänden besteht. Alle drei Verbände sind in einem sog. „Haus der Wirtschaft“ beheimatet und haben zusammen 176 Mitgliedsunternehmen. Nach außen wird bei den Mitgliederzahlen nicht zwischen den Verbänden differenziert, obgleich eine hohe Transparenz schon dadurch gewährleistet wird, dass alle Mitgliedsunternehmen auf der Homepage der Verbände aufgelistet sind. Alle drei Verbände haben sich nach ISO 9001 zertifizieren lassen. Einer der beiden OT-Verbände ist im Jahr 2000 speziell für Unternehmen der IT-, Kommunikations- und Multimediaindustrie gegründet worden (OT2) und hat seitdem eine positive Mitgliederentwicklung zu verzeichnen.

Der WV1 ist nach eigenen Angaben der bedeutendste Bundesverband für Unternehmen der Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. Er wurde 1999 mit dem Ziel gegründet, der IT-Branche ein größeres bundespolitisches Gewicht zu geben und die politischen Interessen nach außen zu bündeln. Der WV1 umfasst zur Zeit ca. 1.300 Mitglieder, darunter knapp 700 Unternehmen in direkter Mitgliedschaft sowie eine Vielzahl an Verbänden mit deren Mitgliedern in indirekter Mitgliedschaft.

Der WV2 ist nach eigenen Aussagen die mitgliederstärkste Vertretung der digitalen Wirtschaft. Er wurde im Jahr 1995 mit dem Ziel gegründet, als Ansprechpartner und Interessenvertretung für die Unternehmen aus dem Bereich der interaktiven Dienstleistungen zu fungieren und politische Aktivitäten und Networking zu bündeln. Der WV2 hat zur Zeit ca. 1.000 Mitglieder und wirkt ausschließlich als Bundesverband.

Auf Gewerkschaftsseite wurden die IT-Aktivitäten von IG Metall und Ver.di untersucht. Beide Gewerkschaften reklamieren die Zuständigkeit für die IKT-Branche für sich⁷⁹ und treten in der IKT-Branche als konkurrierende Interes-

⁷⁹ In den Satzungen von Ver.di und IG Metall wird dies deutlich. So heisst es bei der IG Metall in §3, Absatz 1, Abschnitt c: „...sowie die Betriebe anverwandter Industrie-, Handwerks- und Dienstleistungszweige, insbesondere auch der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Datenverarbeitung. Die Zuständigkeit besteht unabhängig von den verarbeiteten Materialien und unabhängig von der Rechtsform und Branchenzugehörigkeit des Unternehmens, zu dem dieser Betrieb gehört“. Auf Ver.di-Seite ist die Zuständigkeit für die IKT-Branche beispielsweise im Fachbereichsstatut des Fachbereichs 9 geregelt.

senvertretungsorganisationen auf – die Frage der Organisationszuständigkeit ist bislang nicht zufriedenstellend gelöst. Trotz des so genannten 2+2+2-Papiers, das das Prinzip „ein Betrieb – eine Gewerkschaft“ verbindlich festlegt und Kriterien für die Organisationszuständigkeiten definiert,⁸⁰ und des DGB-Beschlusses vom Mai 2002, der diese Prinzipien ausdrücklich noch einmal bekräftigt,⁸¹ kommt es in der Praxis immer wieder zu Konflikten um die Interessenvertretung in einem Unternehmen, die teilweise recht drastisch ausgetragen werden. Obwohl formal allein der DGB als Dachverband die Entscheidungskompetenz darüber besitzt, welche Gewerkschaft für welchen Betrieb zuständig ist, machen Ver.di und IG Metall ihre Interessenvertretungsansprüche nach wie vor in ein und den selben Unternehmen geltend (vgl. Menez/Töpsch 2003: 28 ff.). Verschärft wird die Organisationskonkurrenz durch den Umstand, dass auch verschiedene andere Einzelgewerkschaften aus historischen Gründen Unternehmen aus dem Bereich der IKT-Wirtschaft organisieren. Die empirische Erhebung konzentrierte sich dennoch auf Ver.di und IG Metall, da beide nicht nur die größten Einzelgewerkschaften sind (vgl. Abbildung 44), sondern in der IKT-Branche auch mit Abstand die meisten Beschäftigten organisieren.

⁸⁰ Das so genannte 2+2+2-Papier, das nach langen organisationsinternen Diskussionen am 5.12.2000 verabschiedet wurde, versucht die Organisationszuständigkeiten aufgrund des „wirtschaftlichen Gepräges“ eines Unternehmens und der bisherigen faktischen Organisationsdomänen der jeweiligen Gewerkschaften zu klären. Danach ist die IG Metall im Wesentlichen für den Sektor Informationstechnologie (Hard- und Software) zuständig, Ver.di für den Bereich Telekommunikation. Zugleich wird darauf verwiesen, dass die Branchenzugehörigkeit kein abschließendes Kriterium sein kann, da es zwischen den Branchen und Sektoren immer größere Überschneidungen geben wird. Zur Klärung eventueller Streitigkeiten wird auf die Schlichtungs- und Schiedsordnung des DGB verwiesen (vgl. Grundsätze für die Organisationsbeziehungen und die Kooperation der DGB-Gewerkschaften aus Anlass der Gründung von Ver.di und der Integration der DAG in den DGB, vgl. <http://www.dgb.de>)

⁸¹ Beschluss zur Informationspolitik: „Gewerkschaften und DGB: Zukunft durch gemeinsames Handeln und bessere Zusammenarbeit sichern“, 17. Ordentlicher Bundeskongress des DGB, vgl. <http://www.dgb.de>

Abbildung 44: Mitgliederzahlen DGB-Gewerkschaften

Mitglieder in den DGB-Gewerkschaften 2004									
Mitgliederstatistik (Stand: 31.12.2004)									
Gewerkschaft	Deutscher Gewerkschaftsbund (Gesamt)					Männlich Gesamt	Weiblich Gesamt	Insgesamt t	in v. H.
	Arbeiter Gesamt	Angest. Gesamt	Beamte Gesamt	Jugendl. Gesamt	Sonstige Gesamt				
IG Bauen-Agrar-Umwelt	242.998	23.208	1.364	45.063	157.238	361.174	63.634	424.808	6,1
IG Bergbau, Chemie, Energie	600.537	169.771	274	57.843	0	623.453	147.129	770.582	11
Gew. Erziehung und Wissenschaft	0	85.673	113.638	11.192	55.362	80.419	174.254	254.673	3,6
IG Metall	1.302.605	269.137	0	199.144	853.263	1.980.992	444.013	2.425.005	34,6
Gew. Nahrung- Genuss- Gaststätten	172.450	52.878	0	14.713	0	135.371	89.957	225.328	3,2
Gew. der Polizei	7.549	20.181	149.600	33.061	580	141.224	36.686	177.910	2,5
TRANSNET	62.341	35.898	33.745	12.835	138.237	214.212	56.009	270.221	3,9
ver.di	574.573	1.072.680	121.378	125.539	695.879	1.238.526	1.225.984	2.464.510	35,1
DGB-Gesamt	2.963.053	1.729.426	419.999	499.390	1.900.559	4.775.371	2.237.666	7.013.037	100

Quelle: DGB 2005

Ver.di hat die Betreuung der IT-Branche in ihrer Matrix-Organisation in einem separaten Fachbereich (Fachbereich 9: Telekommunikation, Informationstechnologie, Datenverarbeitung) organisiert. Dieser Fachbereich umfasst ca. 154.000 Mitglieder, von denen ca. 130.000 aus dem ursprünglichen Organisationsbereich der Telekom stammen. Hinzu kommen einzelne branchenbezogene Felder wie z.B. der Medienbereich, die in anderen Fachbereichen (z.B. Fachbereich 8: Medien, Kunst, Industrie) betreut werden.

Hier existieren also formelle Zuständigkeiten für die IT-Branche sowohl beim Bundesvorstand als auch auf der Ebene der Landesverwaltungen. Innerhalb des Fachbereichs 9 (FB9) existieren wiederum einzelne Fachgruppen, so z.B. die Fachgruppe Mobile Telekommunikation, die speziell Unternehmen aus diesem Branchensegment betreuen. Daneben gibt es auf der Ebene des Bundesvorstandes einzelne Verantwortliche, die für die Konzernbetreuung wichtiger Unternehmen, etwa der IBM Deutschland oder der T-Systems, zuständig sind. Organisatorisch ergänzt werden diese Strukturen

durch einzelne Projekte und Netzwerke⁸², die gezielt auf die Neugewinnung und Betreuung der Beschäftigten in der IT-Branche ausgerichtet sind. Verstärkt wurden auch die Aktivitäten bei der Einrichtung unternehmensbezogener IT-Netzwerke, die sowohl als Informations- als auch als Rekrutierungspool für die gewerkschaftliche Arbeit genutzt werden. Daneben existieren Projekte, die nicht nur die klassische gewerkschaftliche Klientel ansprechen, sondern auch Freie und Selbständige anvisieren. Beispiele hierfür sind das T.I.M.-Projekt (Fachbereich 9) sowie connexx.av, das Medienschaffende aus dem privaten Rundfunk, der Film-, Fernseh- und AV-Produktion sowie dem Internet-Bereich betreut und formal dem Bundesvorstand des Fachbereichs 8 (FB8) zugeordnet ist. Im Rahmen dieser Studie konnten auf Ver.di-Seite hohe Funktionäre aus den Fachbereichen 8 und 9 befragt werden. Insgesamt wurden acht Experten-Interviews geführt: Befragt wurden ein Bundesfachbereichsleiter (FB8), der zugleich stellvertretender Vorsitzender von Ver.di ist, ein stellvertretender Bundesfachbereichsleiter (FB9), der zugleich Leiter der Abteilung „Innovations- und Technologiepolitik“ ist, ein Bundesfachgruppenleiter (FB9), zwei Landesfachbereichsleiter (FB9), ein Projektleiter (FB8), eine Projektmanagerin (FB8) und ein Landesfachbereichssekretär (FB9).

Die IG Metall hat nach eigenen Angaben ca. 60.000 Mitglieder aus dem Organisationsbereich der IKT-Branche. Schwerpunktmäßig stammen diese Mitglieder aus den großen IKT-Unternehmen wie Siemens, Alcatel, Philips und Nokia. Im Gegensatz zu Ver.di existieren beim IG Metall Vorstand zwar insgesamt 16 Funktionsbereiche, aber keiner davon ist speziell für den IT-Bereich ausgelegt. Die Funktionsbereiche sind für einzelne Teilaufgaben zuständig, quer dazu gibt es eine Branchenkoordinierung der durch die IG Metall abgedeckten Wirtschaftsbereiche.⁸³ Die bundesweite Branchenkoordinierung für den IT-Bereich ist im Vorstand beim Funktionsbereich Mit-

⁸² wichtige Anlaufstellen und Netzwerke bei Ver.di finden sich unter der Internet-Adresse www.verdi-it.de

⁸³ das IT-Portal der IG Metall findet sich unter <http://www.igmetall-itk.de>

bestimmungs- und Betriebspolitik angesiedelt. Daneben existiert im Funktionsbereich Tarifpolitik ein zuständiger IT-Fachmann für die IKT-Branche, und im Ressort Angestellte ein Zuständiger für den Bereich Telekommunikation. Es gibt keinen Verantwortlichen im Vorstand, dem die IT-Beauftragten direkt berichten, statt dessen ist die Betreuung der IKT-Branche über Team- und Projektstrukturen organisiert. Diese Teamstrukturen für die Koordination der Gewerkschaftspolitik im IT-Bereich werden ergänzt durch die Arbeit auf Bezirks- und Verwaltungsebene. Insgesamt hat die IG Metall bundesweit 170 Verwaltungsstellen, davon haben bisher 22 Verwaltungsstellen einen expliziten IT-Ansprechpartner benannt, vor allem in den High-Tech-Zentren wie München, Stuttgart, Rhein-Main- und Rhein-Ruhr-Gebiet. Auf Bezirksebene existiert eine eindeutig definierte IT-Zuständigkeit zumeist über einen Ansprechpartner aus dem ehemaligen Siemens-Projekt, der neben der Betreuung der jeweiligen Unternehmen aus dem Siemens-Konzern auch für weitere IKT-Unternehmen zuständig ist.

Mit dem „Rhein-Main-Projekt“ und dem Projekt „i-connection“ im Bezirk Hannover existieren daneben zwei regional verankerte Netzwerke, die sich als Forum für einen Erfahrungsaustausch von Betriebsräten und interessierten Beschäftigten verstehen. Daneben spielen unternehmensbezogene Netzwerke und Projekte eine immer größere Rolle bei der Betreuung der IT-Beschäftigten. Für fast alle großen IKT-Unternehmen aus dem Organisationsbereich der IG Metall existieren mittlerweile unternehmensspezifische Netzwerke, so z.B. für SAP, Siemens, Infineon, Hewlett-Packard und IBM.

Auf IG Metall Seite wurden insgesamt sieben Interviews geführt: aus dem Vorstandsbereich wurden drei Experten befragt, darunter der Branchenkoordinator für die IT-Branche (Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik), der IT-Koordinator aus dem Funktionsbereich Tarifpolitik und der Koordinator für den Bereich Telekommunikation/Mobilfunk (Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik). Auf Ebene der Bezirke konnte in drei Bezirken der jeweils für die IKT-Branche verantwortliche Bezirkssekre-

tär interviewt werden, und zusätzlich dazu der verantwortliche IT-Sekretär einer Verwaltungsstelle aus einem regionalen IT-Cluster in Süddeutschland.

Abbildung 45: Übersicht Interviews Gewerkschaften

Verband	Position	Code
Ver.di Bundesfachbereich 8	Bundesfachbereichsleiter, stellvertr. Vorsitzender von Ver.di	Ver.di-1
Ver.di Bundesfachbereich 9	Leiter Technologie- und Innovationspolitik, stellv. Bundesfachbereichsleiter	Ver.di-2
Ver.di Bundesfachbereich 9, Fachgruppe IT/DV	Bundesfachgruppenleiter	Ver.di-3
Ver.di Landesbezirk BW, Fachbereich 9	Landesfachbereichsleiter	Ver.di-4
Ver.di FB 9 Niedersachsen	Stellv. Landesfachbereichsleiter	Ver.di-5
Ver.di FB 9 Niedersachsen	Gewerkschaftssekretär	Ver.di-6
Connexx.av	Projektleiter	Ver.di-7
Connexx.av	Projektmanagerin	Ver.di-8
IG Metall Vorstand	Projektleiter IT, Branchenkoordinator Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik	IGM-1
IG Metall Vorstand	IT-Koordinator, Funktionsbereich Tarifpolitik	IGM-2
IG Metall Vorstand	Koordinator TK/Mobilfunk Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik	IGM-3
IG Metall Bezirksleitung Stuttgart	Bezirkssekretär IT-Netzwerk	IGM-4
IG Metall Bezirksleitung Berlin	Bezirkssekretär Siemens-Projekt	IGM-5
IG Metall Bezirksleitung Hannover	Bezirkssekretärin Leiterin I-connection	IGM-6
IG Metall VS Stuttgart	IT-Sekretär	IGM-7

7 Empirische Überprüfung der Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der IKT-Branche

7.1 Organisationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden

7.1.1 Mitgliederrekrutierung bei Arbeitgeberverbänden

Eine grundlegende Annahme in der Verbändeforschung lautet, dass Mitgliederorganisationen grundsätzlich bestrebt sind, ihre Organisationsgrade in den von ihnen betreuten Branchen zu erhöhen. Hohe Mitgliederzahlen verweisen auf den Anspruch zur legitimen Repräsentation der Arbeitgeberinteressen und ermöglichen gleichzeitig einen ausreichenden Ressourcenzufluss für die Koordination und Durchführung von politischen Aktivitäten und Serviceleistungen.

10 der 13 von uns untersuchten Verbände sind Mitgliederverbände, d.h. bei ihnen sind die Unternehmen im Organisationsbereich direkt Mitglied. Uns interessierte nun, wie die untersuchten Verbände in ihren Organisationsbereichen (sowohl die traditionellen Organisationsdomänen als auch die IT-Branche) neue Mitglieder rekrutieren und aus welchen Gründen die Unternehmen Mitglied in einem Arbeitgeberverband werden. Ferner baten wir die Interviewpartner um ihre Einschätzung des Organisationsbedarfs speziell von IT-Unternehmen und untersuchten darüber hinaus, ob die Arbeitgeberverbände selber aktiv werden und Akquisitionsmaßnahmen bzw. Rekrutierungsaktivitäten in der IT-Branche durchführen.

Wir baten die von uns befragten Verbandsvertreter zunächst nach einer subjektiven Einschätzung der Gründe, warum Unternehmen generell Mitglied in einem Arbeitgeberverband werden. Dabei zeigte sich, dass die Mehrzahl der Gesprächspartner erstaunlicherweise zunächst nicht auf eigene Leistungen verwies, beispielsweise auf hochwertige Serviceleistungen und Beratungsfunktionen, sondern eher auf institutionelle Faktoren wie Ge-

werkschaften und Tarifvertrag. Diese Einschätzung deckt sich weitgehend mit den in der Verbändeliteratur genannten Faktoren, nach denen die Beitrittsmotivation von der Größe und dem Alter des Unternehmens und dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad abhängt.

Ein zentrales Motiv zum Verbandsbeitritt liegt nach Einschätzung der Gesprächspartner dann vor, wenn Gewerkschaften im entsprechenden Unternehmen einen Druck auf Belegschaft und Geschäftsführung aufbauen:

„Je mehr Mitglieder da sind, desto mehr gewerkschaftsorientiert ist der Betriebsrat, und um so mehr wird Druck gemacht in der Belegschaft.“
(LVT1)

Neben einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad spielt auch die Betriebsgröße eine Rolle bei der Entscheidung für eine Verbandsmitgliedschaft:

„Also im Grunde genommen spielt die Branchezugehörigkeit da weniger eine Rolle, sondern meines Erachtens die Betriebsgröße. Und der Druck, der von der anderen Seite, und damit meine ich aus unserer Sicht auch den Betriebsrat, gemacht wird. Das sind die beiden wesentlichen Punkte.“ (LVT5)

Diese gedrängte, quasi unfreiwillige Mitgliedschaft wird von den Arbeitgeberverbänden allerdings skeptisch betrachtet:

„Ich habe es schon lieber, wenn sie freiwillig kommen.“ (LVT7)

„Das ist auch für uns manchmal nicht ganz einfach, wenn wir so ein gedrängtes Mitglied bekommen. Uns wäre es schon recht, und dafür gibt es auch gute Gründe, wenn ein Mitglied aus Überzeugung Mitglied geworden ist. Unter diesen Verhältnissen Mitglied zu werden ist für beide nicht sehr erquicklich, und deswegen ist die Art der Vorgehensweise der IG Metall, die wir schon an der einen oder anderen Stelle beobachten, nicht so glücklich.“ (LVT1)

Die Gründe, warum Unternehmen freiwillig Mitglied in einem Arbeitgeberverband werden, bestehen nach Einschätzung der Gesprächspartner in der Friedensfunktion des Tarifvertrages, die es ermöglicht, Konflikte aus dem Betrieb herauszuverlagern. Daneben wird auf die Orientierungsfunktion des Tarifvertrages verwiesen, der ein Raster für die Vergütungsstrukturen und Arbeitszeiten bietet und somit die Transaktionskosten für die Unternehmen senkt.

„Der wesentliche Grund ist zu sagen: wir können gar nicht anders bei dem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Das ist meistens das zwingende Motiv. Es gibt ansonsten die Begründung, dass die Unternehmen vom Verteilungskampf entlastet sind. Das ist das Friedenspflicht-Argument. Und dann kommt noch dazu, was unter Ökonomen unter dem Stichwort Transaktionskosten läuft: Da müssen wir uns dann nicht darum kümmern, was Lohnerhöhung, was Strukturen angeht, das ist dann über den Tarifvertrag festgelegt.“ (BV2)

Dies gilt auch für Unternehmen, die abweichende tarifliche Regelungen vereinbaren wollen:

Die großen Unternehmen waren überwiegend deshalb Mitglied, um im Tarifvertrag gestützt zu werden. Um in Abstimmung mit den Tarifpartnern Ausnahmeregelungen hinzukriegen. Damit sie den Stress nicht im Unternehmen haben.“ (LVT7)

Generell steigt die Motivation zur Verbandsmitgliedschaft also erst dann, wenn es zu Problemen im Unternehmen kommt und die Unternehmen auf arbeits- und sozialrechtliche Beratung angewiesen sind:

„Sie können einen Arbeitgeber erst dann in einen Arbeitgeberverband bewegen, wenn der merkt: ich komme mit meinen Mitarbeitern nicht mehr klar, ich habe da ein Problem, und ich muss das Problem gelöst kriegen, und aus eigener Kraft schaffe ich das nicht mehr.“ (BV1)

Wir können also die Erwartungserwartungen der Arbeitgeberverbände hinsichtlich der allgemeinen Beitrittsmotivation von Unternehmen folgender-

maßen zusammenfassen: Es sind vor allem Erwartungen aus einem institutionellen Kontext, die für Arbeitgeberverbände in Fragen der Rekrutierung traditionellerweise relevant sind. Unternehmen werden aus Sicht des Verbandes dann Mitglied in einem Arbeitgeberverband, wenn sie Leistungen nachfragen, die auf eine Regulierung des institutionellen Kontextes abzielen, sei es in Form von Hilfestellungen bei Problemen gegenüber Gewerkschaft und Betriebsrat oder in Form von tariflicher Normierung der Arbeitsbeziehungen auf überbetrieblicher Ebene, um Konflikte aus dem Betrieb herauszuhalten. Der Arbeitgeberverband kann in diesem Fall seine Rolle als legitime kollektive Interessenvertretung und Tarifpartner der Gewerkschaft glaubhaft nach außen versichern und über die Mitgliedschaftsbeiträge wiederum Ressourcen von den Mitgliedern beziehen.

Interessant ist nun die Frage, ob diese Einschätzung zum Verbandsbeitritt aus Sicht der Arbeitgeberverbände auch für die IT-Branche gilt. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede in den Erwartungserwartungen: Die Mehrheit unserer Gesprächspartner war der Ansicht, dass der Organisationsbedarf von IT-Unternehmen relativ gering sei. Die geringe Organisationsneigung von IT-Unternehmen kann nach Aussagen der Gesprächspartner auf drei Faktoren zurückgeführt werden.

Erstens scheint nach wie vor ein Arbeitgeberverband mit traditionellen Strukturen assoziiert zu werden:

„Da sagen die immer: wir brauchen euch nicht. Arbeitgeberverband, das ist nichts für uns. Wenn die Arbeitgeberverband hören, dann machen sie schon zu. Arbeitgeberverband scheint für die ein Korsett zu sein, was sie auf den Tod nicht ausstehen können.“ (LVT3)

Zweitens scheint der Bedarf von IT-Unternehmen nach tariflicher Regulierung, einer Kernleistung des Arbeitgeberverbandes, ausgesprochen gering zu sein, weil die klassischen Regulierungsinhalte wie Arbeitszeit in der jetzigen Ausgestaltung nicht zu diesen Unternehmen passen:

„Das sind Unternehmen oder Einheiten, die, gerade was Themen wie Arbeitszeit und Arbeitssicherheit angehen, sich einer Regulierung entziehen, und wo eine Regulierung auch nicht notwendig ist. Und so ist das auch gerade in der IT-Branche: Verbandsbeitritt heißt: Tarifvertrag mit 35 Stunden oder flexible Ausnahmeregelungen, wozu soll ich da Mitglied sein?“ (LVT6)

Und drittens wird von den Gesprächspartnern angeführt, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in diesen Unternehmen immer noch sehr gering sei und somit ein zentraler Faktor für einen Verbandsbeitritt in der IT-Branche bisher nicht erfüllt ist:

„Die Bereitschaft zur Mitgliedschaft bei IT-Unternehmen ist wesentlich geringer als bei produktionsorientierten Unternehmen. Das ist ein Wechselspiel, weil Unternehmen immer noch Arbeitgeberverband = Tarifpolitik = Gewerkschaft sehen. Und da ist das Bedürfnis alleine deswegen nicht groß, weil der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den IT-Unternehmen extrem gering ist. Insofern ist da kein Druck da, nun via Arbeitgeberverband Tarifverträge abschließen zu müssen. Und deshalb ist auch die Bereitschaft sehr gering.“ (BV2)

Die IT-Branche scheint für Arbeitgeberverbände also eine Umwelt zu sein, in der sie als institutionalisierte Organisation mit Zugangsbarrieren konfrontiert werden, da hier die Erwartungen hinsichtlich des institutionellen Kontextes anders gestaltet sind. Während es den Arbeitgeberverbänden in traditionellen Branchen gelingt, Legitimität als intermediäre Organisation zu erhalten, lassen sich in der IT-Branche Legitimitätsdefizite beobachten, die dadurch verstärkt werden, dass aus dem institutionellen Kontext bzw. von anderen institutionellen Organisationen wie den Gewerkschaften nur begrenzte Unterstützungsleistungen zu erwarten sind.

Im Ergebnis führt das dazu, dass viele der von uns untersuchten Arbeitgeberverbände noch keine Mitgliedsunternehmen aus der IT-Branche gewinnen konnten. Dennoch gab und gibt es Ausnahmen: debis war eines der ersten Unternehmen, das als Mitglied beim LVT1 einen Ergänzungstarifver-

trag mit der IG Metall abgeschlossen hat. Durch die Fusion von debis und T-Systems ist die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband allerdings quasi beendet:

„Der nächste Meilenstein in der Entwicklung war der debis-Tarifvertrag. Die Unterzeichnung unter diesen Tarifvertrag war sicher ein wichtiger Schritt, und es wurde damals die Tarifgemeinschaft debis innerhalb des Verbandes gegründet, die gewisse Abweichungen vereinbart hat. Das war vielleicht einer der ersten großen Schritte bei diesem Thema grundbezogener Ergänzungstarifvertrag. Als dritten Schritt könnte ich nennen, dass debis dann bei Daimler ausgegliedert wurde, und insofern die Anzahl von echten IT-Dienstleistern oder -Herstellern natürlich schlagartig wieder vermindert wurde. Formal sind die noch irgendwie Mitglied bei uns, aber man kann nicht von einer echten Mitgliedschaft sprechen. Also die sind wieder weg, die sind jetzt bei der Telekom und haben dort ihre eigenen Tarifverträge.“ (LVT1)

Ein weiteres Unternehmen ist Infineon, das als Ausgründung von Siemens Mitglied in einem Arbeitgeberverband ist. Auch im Telekommunikationsbereich sind vor allem die großen Anbieter Mitglied in einem Arbeitgeberverband, so z.B. Vodafone. Es handelt sich bei diesen Mitgliedern aber hauptsächlich um Unternehmen, die aus traditionell tariflich regulierten Branchen – etwa der Metallindustrie oder der Druckindustrie – herausgewachsen sind und jetzt in der Regel unternehmensspezifische tarifvertragliche Regulierungen in Zusammenarbeit mit den Interessenverbänden implementieren.

„Von den IT-Firmen, die wir als solche bezeichnen würden, die heute im Tarifvertrag sind, da würde ich behaupten, dass das solche sind, die als Ableger aus der Metallindustrie gewachsen sind. Das sind diejenigen, die sozusagen von hinten nachhängen, die aus dem Tarifvertrag sozusagen rausgewachsen sind. Aber dass man reinwächst, sehe ich unter den gegebenen Strukturen als sehr, sehr kompliziert an.“ (LVT2)

Dieser Hinweis auf die gegebenen Strukturen bezieht sich vor allem auf die aktuelle Ausgestaltung der Tarifpolitik. Nach Einschätzung unserer Gesprächspartner ist der Tarifvertrag in seiner jetzigen Form und mit seinen jet-

zigen Regelungsinhalten der maßgebliche Widerstand gegen ein Verbandsbeitritt:

„Hier ist im Prinzip in der Vergangenheit immer nur der Schwerpunkt gelegt worden auf den Tarifvertrag. Und dieses Produkt war irgendwann nicht mehr zu verkaufen. Im Gegenteil: dieses Produkt war der Grund, warum die Mitgliedsunternehmen hier verschwanden.“ (LVT7)

„Die Zeiten haben sich insofern geändert, als dass der Tarifvertrag bei der Mitgliederakquise eher abschreckend wirkt.“ (BV1)

Dabei sind es nicht so sehr die Entgeltstrukturen, sondern vor allem die tariflich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden, die abschreckend wirkt:

„Der Hauptwiderstand gegen Tarifverträge ist im Regelfall wahrscheinlich das Volumenkorsett mit der Arbeitszeit. Schauen wir uns das mal speziell an: Ich hab eine IT-Firma, da arbeiten im Wesentlichen Software-Ingenieure. Und die 35 Stunden arbeiten zu lassen – da sagt jeder: das ist ein Harakiri. Egal, wie flexibel ich da sein kann oder nicht. Das geht einfach nicht.“ (LVT2)

„Am Tarifvertrag ist es eindeutig die Arbeitszeit. Entgelt spielt eine Rolle in Ostdeutschland. Da spielen Entgelt und Arbeitszeit eine Rolle. Aber ich würde sagen, im Westen ist es fast ausschließlich die Arbeitszeit, mit den Zuschlägen für Mehrarbeit und dem, was dahinter kommt.“ (LVT3)

„Wir hatten eine Phase, wo es sehr hohe Tarifverdrossenheit gab, das war Mitte der 90er Jahre, zeitlich zusammenhängend mit der Einführung der 35-Stunden-Woche, wo wir aus tarifpolitischen Gründen Mitglieder verloren haben.“ (BV1)

Die tarifliche Regulierung als klassische Kernleistung der Arbeitgeberverbände scheint also in der jetzigen Ausgestaltung von den Unternehmen nicht mehr ausreichend nachgefragt zu werden. Dies ist für die Verbände ein doppeltes Problem: Zum einen ist eine Tarifbindung für viele Unterneh-

men der Hauptgrund, einen tarifgebundenen Arbeitgeberverband zu verlassen (vgl. Zimmer 2002: 96), und zum anderen ist die Tarifbindung der Hauptgrund, warum Unternehmen nicht in einen Arbeitgeberverband eintreten.

An der Tarifbindung zeigen sich die Inkonsistenzen in den unterschiedlichen Erwartungsstrukturen aus der Umwelt der Arbeitgeberverbände. Wenn wir die Tarifbindung als institutionalisiertes Element begreifen, das den Arbeitgeberverbänden zugeschrieben und als gegeben und richtig betrachtet wird, so zeigt sich auf der einen Seite, dass dieses Element bei vielen Unternehmen aus traditionellen Branchen nicht hinterfragt wird und den Arbeitgeberverbänden Legitimität sichert. Auf der anderen Seite wird die Tarifbindung bei einer Reihe von IT-Unternehmen als Element begriffen, das nicht als selbstverständlich wirkt, sondern unter Effizienzkriterien hinterfragt wird und auf Ablehnung stößt, so dass die Verbände hier keine Ressourcen in Form von Mitgliedschaftsbeiträgen erhalten können.

Die Arbeitgeberverbände stehen damit vor der Aufgabe, alternative Strukturen und Leistungen anzubieten, die von den IT-Unternehmen nachgefragt werden und einen Anreiz zur Verbandsmitgliedschaft leisten. Denn nur wenn die Arbeitgeberverbände in ihren Strukturen und Handlungen auch verstärkt materiellen Erwartungen nachkommen, können sie Legitimität erhalten und den Ressourcenzufluss sicherstellen.

„Die Bereitschaft zum Verbandsbeitritt kann sich auch nur dadurch erhöhen, dass Arbeitgeberverbände Service oder Leistungen anbieten, die aus Sicht der Unternehmen vernünftig sind bzw. effektiv und effizient sind, so dass, wenn man sie selbst bringen müsste, sie teuer wären und weniger wirksam wären.“ (BV2)

Einige – nicht alle – der von uns untersuchten Verbände haben auf diese veränderten Erwartungsstrukturen reagiert und versuchen, über eine Ausweitung der verbandlichen Service- und Beratungsleistungen sowie über

die Einführung von Mitgliedschaften ohne Tarifbindung ihre Rekrutierungsprobleme zu lösen.

Die Strategie der Ausweitung der Dienstleistungs- und Servicepalette erfolgt in den Verbänden in enger Orientierung an die Unternehmen. Denn es wird nicht nur versucht, entsprechend nachgefragte Leistungen anzubieten, sondern sich als Verband auch wie ein Unternehmen aufzustellen:

„Aber wenn sie sich die Verbände mal in der Entwicklung angeguckt haben. Da gab es früher nur die arbeitsrechtliche Betreuung und die tarifliche Betreuung. Das ist heute zu wenig. Große Unternehmen am Markt, die Dienstleistungen erbringen, die haben ein viel breiteres Spektrum an Dienstleistungsmöglichkeiten. Und dann haben wir gesagt: Das müssen wir auch können.“ (LVT4)

In der Sprache des Neo-Institutionalismus können wir in diesem Fall von einer Anpassungsstrategie sprechen, die als Imitation bezeichnet wird. Arbeitgeberverbände orientieren sich dabei in der Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse an den Unternehmen, die in ihrer Umwelt eine für sie relevante Stellung einnehmen.

Die Anpassung an die Unternehmen geht zum Teil so weit, dass in der privaten Wirtschaft übliche Qualitätsmanagementstandards auf die Verbände übertragen werden, um Transparenz in die verbandlichen Prozesse zu bringen:

„Und wir haben uns Anfang diesen Jahres zertifizieren lassen nach DIN 9001, weil wir gesagt haben: wir müssen hier nach den gleichen Spielregeln arbeiten wie unsere Mitgliedsunternehmen auch. Das sind wir denen eigentlich schuldig, obwohl das an sich bei Verbänden bisher relativ unüblich ist, sich zertifizieren zu lassen.“ (LVT7)

Diese Zertifizierung kann als Beispiel für die Übernahme von in der Umwelt der Organisation bestehenden Vorstellungen über eine effiziente und moderne Organisation betrachtet werden. Der Verband übernimmt diese Vor-

stellungen und implementiert sie in formalen Strukturen, um Rationalität und Transparenz in den internen Abläufen zu signalisieren.

Die Ausweitung des Aufgabenspektrums hat das Ziel, eine umfassende Palette an Service- und Beratungsleistungen anzubieten, so dass die nachfragenden Unternehmen alle Leistungen bei einem Anbieter – dem Arbeitgeberverband – einkaufen können. Diese umfassende „Beratung aus einer Hand“ ist dem Umstand geschuldet, dass Arbeitgeberverbände auch Effizianzforderungen im Austausch mit ihrer Mitgliedschaft ausgesetzt sind.

Neben den klassischen Beratungsleistungen im Arbeits- und Tarifrecht werden von den untersuchten Arbeitgeberverbänden vor allem Beratungen in den Bereichen Arbeitswissenschaft, Human Ressource, Qualifizierung, Qualitätsmanagement und Betriebswirtschaft angeboten, die von qualifizierten Ingenieuren, Juristen und Arbeitswissenschaftlern – auch in Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmensberatungen und Anwaltskanzleien – vor Ort in den Betrieben durchgeführt werden.

Neben der Frage, welche Leistungen die Arbeitgeberverbände anbieten, um Mitglieder zu gewinnen, ist für uns von Interesse, ob die untersuchten Verbände mit einer aktiven Akquisitionsstrategie versuchen, die Mitgliederentwicklung positiv zu beeinflussen. Bei der Betrachtung des Stellenwerts von aktiver Akquise zeigen sich deutliche Unterschiede bei den untersuchten Verbänden. Akquise im Sinne von aktivem Marketing und Vertrieb ist bei den meisten Verbänden formal bei den Hauptgeschäftsführern auf Landesebene verankert.

„Der Geschäftsführer ist derjenige, der sich um die Akquise kümmert. Diesen Vertrieb, Marketing, Akquisition habe ich nicht zum Ressort gemacht. Weil ich sage: Akquisition, das ist Hauptaufgabe des Geschäftsführers. Aber ich halte überhaupt nichts davon, das zu einer gesonderten Struktur zu machen. Zumindest nicht in so einer kleinen Einheit wie dieser hier. Ich habe Verständnis, dass Siemens einen Vertrieb hat, aber die Akquisition selber muss der Boss machen.“ (LVT7)

„Das machen die Landesverbände, die selbstverständlich die Nicht-Mitglieder werben. Indem die Geschäftsführer der Landesverbände zu diesen Nicht-Mitgliedern hinreisen und mit denen über die Verbandsmitgliedschaft sprechen. Das ist eine ganz normale Akquisition, sie müssen natürlich mit ihren Stärken werben. Die Stärken sind: eine sehr fachspezifische, auf den Punkt gebrachte Dienstleistung, nicht nur im Bereich BWL, sondern auch im Bereich der arbeitsrechtlichen Betreuung. Unsere Juristen, die für unsere Mitglieder auch Arbeitsgerichtsprozesse führen, sind natürlich in den spezifischen Besonderheiten der Branche viel besser zuhause als irgendein Anwalt, den man da vielleicht alternativ konsultieren kann.“ (BV1)

Interessant ist, dass die Ausgestaltung dieser Aufgabe sehr unterschiedlich gehandhabt wird, so dass sich die Spannweite der Akquisitionsstrategien von bewusster Null-Aktivität in einem Landesverband bis hin zur Einrichtung einer eigenständigen Akquiseabteilung in einem benachbarten Landesverband ausdrücken lässt.

Derjenige Landesverband, der keinerlei Aktivitäten zur Gewinnung neuer Mitglieder unternimmt, ist nach eigener Aussage nicht auf neue Mitglieder angewiesen, weil die Vermögenssituation des Verbandes so positiv ist, dass man sich auf die Betreuung der bestehenden Mitgliedschaft konzentrieren kann:

„Wir betreiben z.B. fast keine Werbung für den Verband. Wir haben keine Werber und ziehen auch nicht durch die Gegend ... Deswegen (Anmerkung: wegen der Vermögenssituation) haben wir auch kein Interesse an Werbung, weil wir auch kein finanzielles Interesse an mehr Mitgliedern haben.“ (LVT6)

Bei denjenigen Arbeitgeberverbänden, die ein Interesse an neuen Mitgliedern haben, zeigen sich durch aktive Akquisitionsmaßnahmen auch erste Rekrutierungserfolge. Dies gelingt vor allem dann, wenn die Akquisitionsstrategien so angelegt sind, dass sie die ganze Breite der Leistungspalette des Arbeitgeberverbandes thematisieren und sich nicht nur auf tarifliche Regulierung als Kernleistung des Verbandes beschränken:

„Bevor ich hier im Hause war, hatte man keinen großen Schwerpunkt auf Akquisition gelegt. Und das sah man auch an der Entwicklung hier. Man kann schon was machen. Das Bedürfnis der Unternehmen, sich vertreten zu lassen in vielen Angelegenheiten, ist schon da. Aber man muss auch was dafür tun. Von alleine kommen die nicht ... Wir haben uns dann wirklich ganz bewusst versucht wegzubewegen von dem ganzen Tarif. Wir haben bewusst gesucht nach Produkten, die man ‚verhökern kann‘.“ (LVT7)

Nur einer der untersuchten Arbeitgeberverbände hat eine eigenständige Abteilung für Mitgliederbetreuung und Akquisition auch formal implementiert. Der Grund für die Einrichtung dieser Abteilung war die negative Mitgliederentwicklung im Verband, der man durch aktive Maßnahmen begegnen wollte. Damit wurden zwei strategische Ziele verknüpft: zum einen sollte die Mitgliederbetreuung verbessert werden, um den Mitgliedsunternehmen die Voice-Option zu ermöglichen, bevor sie die Exit-Variante wählen (vgl. Hirschman 1974):

„Man hat gemerkt, dass es sinnvoll ist, so eine Abteilung aufzumachen. Es kommt wesentlich mehr dabei rum, wenn man in einem Vier-Augen-Gespräch mit den Mitgliedern spricht, auch an Kritik kommt mehr von den Mitgliedern, die hinterher in der Verbandsarbeit verarbeitet werden kann.“ (LVT3)

Zum anderen sollte den Unternehmen sowohl aus der Mitgliedschaft als auch den potentiellen Mitgliedern die ganze Bandbreite an Leistungen des Arbeitgeberverbandes deutlicher vermittelt werden:

„Und wir müssen auch den Firmen gegenüber viel deutlicher die Dienstleistungspalette des Verbandes rüberbringen. Wir können nicht immer sagen: wir haben ja alles, die Firmen brauchen das ja nur hier abholen. Ich finde, wir haben eine Verpflichtung, das an die Firmen ranzutragen. Uns als Dienstleister zu verhalten. Und so was kannte der Verband natürlich, aber sie hatten einfach nicht die Zeit dazu.“ (LVT3)

Obwohl sich der Zeitraum von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Beitritt des Unternehmens über ein Jahr strecken kann, wurden in diesem Landesverband deutliche Erfolge in der Mitgliederentwicklung erzielt. Die Mitgliederzahl stabilisierte sich nicht nur, sondern nahm aufgrund der aktiven Betreuung der Mitarbeiter auch wieder einen positiven Verlauf. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass sich die Akquisition sowohl auf den OT-Verband als auch den Tarifträgerverband bezieht, und die Neuaufnahmen in den jeweiligen Verbänden bewegen sich in einem Verhältnis von ca. 10 (OT) zu 1 (Tarifträgerverband).

Die hier angesprochene OT-Entwicklung wird im nächsten Abschnitt eingehender diskutiert. Es stellt sich dort die Frage, ob bei den Arbeitgeberverbänden Entkopplungsprozesse zu beobachten sind, die als Reaktion auf die hier diskutierten und zum Teil konfligierenden Erwartungen nach tariflicher Normierung und Serviceleistungen verstanden werden können und sich in den formalen Strukturen bei den Arbeitgeberverbänden niederschlagen.

7.1.2 Interessenrepräsentation bei Arbeitgeberverbänden

Eine ausschließliche Tariforientierung scheint für die Arbeitgeberverbände keine erfolgreiche Strategie mehr zu sein, um dem Exit- und Non-Entry-Verhalten der Unternehmen im IT-Bereich entgegenwirken zu können. Die Erwartungen aus der Umwelt der Arbeitgeberverbände haben sich insofern geändert, als den tariflichen Outputs keine hinreichende Legitimität mehr zugewiesen wird, und der Arbeitgeberverband nun vor dem Problem steht, als Organisation solche Strukturen und Prozesse zu implementieren, die den Ressourcenzufluss von außen sicherstellen können. Dies geschieht anhand von zwei Strategien, die auf die unterschiedlichen Erwartungen aus dem institutionellen und dem materiellen Kontext zugeschnitten sind und in je nach Verband unterschiedlicher Ausgestaltung implementiert werden.

Die erste Strategie besteht im Versuch, die Inhalte der Tarifpolitik so anzupassen, dass sie den Erwartungen der Unternehmen gerecht werden und von diesen als legitimes und effizientes Mittel der Regulierung und Steuerung der Arbeitsbeziehungen akzeptiert werden. Die zweite Strategie besteht in der strukturellen Entkopplung der Serviceanforderungen von den tariflichen Leistungen durch die Aufspaltung der Organisation in OT- und Tarifträgerverband.

Zunächst soll die erste Strategie der Anpassung der Tarifpolitik an einigen Beispielen dargestellt und bewertet werden. Dabei ist festzuhalten, dass die Arbeitgeberverbände bei der Ausgestaltung der Tarifpolitik kein autonomer Akteur, sondern immer auf die Kooperation der Gewerkschaften angewiesen sind, um so für beide Seiten zufrieden stellende Lösungen zu erreichen und die Mitglieder auf die erzielten Kompromisse verpflichten zu können. Um ihre Verpflichtungsfähigkeit gegenüber der Mitgliedschaft aufrecht erhalten zu können, sind die Arbeitgeberverbände der Ansicht, dass die Kerninstitution Tarifautonomie mit dem zentralen Instrument Flächentarifvertrag nur erhalten werden kann, wenn den Unternehmen über ein Öffnung des Flächentarifs betriebsspezifische Anpassungen ermöglicht werden. Der debis-Ergänzungstarifvertrag war hier der erste seiner Art in der IT-Branche, der Elemente der betrieblichen Öffnung beinhaltet und insofern Vorbildfunktion hatte:

„Ohne Zweifel ist debis ein Musterbeispiel für unser Argument, dass wir in den Flächentarifvertrag stärkere Differenzierungsmöglichkeiten reinbekommen müssen, oder, wenn man so will, einen größeren Gestaltungsspielraum für die Unternehmen unter den verschiedensten Aspekten ... Der debis-TV hat ja ein ganz starkes Element, nämlich das Thema Arbeitszeit, und als zweites leistungs- und ergebnisbezogene Komponenten. Und der dritte Aspekt ist das Thema der Qualifizierung. Das sind alle drei eigentlich Bereiche, in denen die Unternehmen entsprechende Spielräume benötigen und auch für sich reklamieren ... Der debis-TV hat keine direkten Ausstrahlungen gehabt, dass danach gleich reihenweise Tarifverträge abgeschlossen worden sind. Aber er

hat schon fast eine Initialzündung gebracht, indem diese drei Punkte aktuelle Themen und Debatten sind für die Reformierung des Flächentarifvertrages.“ (BV2)

Das Beispiel debis, das durch eine Vielzahl von weiteren Beispielen ergänzt werden könnte, zeigt, dass die Eigenschaft als intermediäre Organisation in der IT-Branche eine gegenüber den klassischen Industrien ungewohnte Ausgestaltung findet: Hier gelingt die Verpflichtungsfähigkeit auf tarifvertragliche Lösungen nur dann, wenn den Unternehmen erhebliche Abweichungsmöglichkeiten vom Flächentarif eingeräumt werden. In den IT-Unternehmen, die gewerkschaftlich erschlossen sind und einer tariflichen Regulierung unterliegen, ist daher die Abweichung oder betriebsspezifische Ausgestaltung des Tarifvertrages zur Normalität geworden. Und die IT-Unternehmen, in denen der gewerkschaftlichen Organisationsgrad gering ist, haben wie weiter oben gezeigt nur einen geringen Bedarf nach tariflicher Regulierung.

Nun zeigt sich aber, dass Gewerkschaften eine generelle Öffnung von Flächentarifverträgen ablehnen, Arbeitgeberverbände also mit dieser Strategie bisher noch keine flächendeckenden Erfolge erreichen konnten:

„So, was macht die IG Metall draus? Die sagt gleich, wir greifen die Tarifautonomie an: Wozu macht ihr Tarifverträge, wenn ihr sie nicht einhalten wollt? Ich sage, das tun wir nicht. Lasst uns vernünftig darüber reden, wie wir das eine oder andere Thema in einem gewissen Rahmen von Minimalregelung auf eine gewisse Öffnung bringen. Wir wollen euch nicht überfordern, die Öffnung soll nicht grenzenlos sein, aber in einem gewissen Rahmen.“ (LVT1)

Trotzdem wird die Öffnung und der Abschluss von betriebsspezifischen Tarifverträgen mit Zustimmung der Gewerkschaften weiter praktiziert:

„Was wir heute in die Tarifverträge reinschreiben, ich rede jetzt nur von unserem Bereich, das können sich hier 90% der Firmen nicht leisten. Und die 10%, die es sich leisten können, können es sich auch nur

leisten, weil wir, die Tarifvertragsparteien – das ist schizophren – weil wir denen Ausnahmen gewähren.“ (LVT7)

Diese Abweichungspraktiken verdeutlichen die unterschiedlichen Entkoppelungsprozesse der Interessenorganisationen. Die Gewerkschaften halten am Prinzip der flächendeckenden Regulierung nach außen fest und können so gegenüber ihrer Umwelt ihre Standfestigkeit bei der Zementierung des tariflichen Status Quo artikulieren (talk), während sie andererseits in ihren tatsächlichen Aktivitäten (action) zahlreiche Anpassungen an betriebliche Erwartungen vornehmen. Arbeitgeberverbände wiederum können zwar mit Verweis auf den politischen Gegner eine flächendeckende Öffnung nicht durchsetzen, signalisieren aber durch die partiellen Öffnungserfolge ihrer Mitgliedschaft das Bemühen, diese Strategie langfristig weiter zu verfolgen, um sich so Legitimität und Ressourcen zu sichern.

Auch wenn es in Punkto Öffnungsklauseln Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften gibt, könnte eine mögliche Lösungsstrategie in der Etablierung von branchenspezifischen Lösungen liegen. Dies wird von den untersuchten Arbeitgeberverbänden unterschiedlich bewertet. Einige der Verbände lehnen Branchenfenster ab, weil es auch innerhalb der jeweiligen Branchen zu große Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Unternehmen gibt:

„Wir wollen keine Branchenfenster. Die Branchendiskussion wird nicht kommen, weil inzwischen auch die IG Metall weiß, so haben wir genau die gleichen Probleme auf einem kleineren Nenner. Wir haben uns quasi, ohne dass wir darüber geredet haben, schon darauf geeinigt: Branchen hat wenig Sinn, weil es auch da viel zu differenziert zugeht. Aber indem die IG Metall das indirekt zugibt, gibt sie ja meines Erachtens uns Recht, wenn wir sagen: die Landschaft ist so vielfältig, über sämtliche Branchen hinweg, dass sie mit einem einheitlichen starren Tarifvertrag nicht mehr arbeiten können. Sie bestreitet zwar, dass er starr ist, und teilweise hat sie auch recht.“ (LVT1)

Ein anderer Landesverband forciert demgegenüber über eine Ausdifferenzierung der formalen Struktur solche branchenspezifischen Angebote. Dieses sog. Modell der differenzierenden Mitgliedschaft ermöglicht Unternehmen aus M+E-nahen Bereichen die Mitgliedschaft in speziellen Fachgruppen wie z.B. Dienstleistung:

„Man nennt das bayrische Modell das „Zwei-Verbände-Modell“ und unser Modell das „Modell der differenzierenden Mitgliedschaft nach dem Fachgruppenprinzip“. Wir machen aber ganz bewusst keine Reklame, weil wir nach wie vor überzeugt sind, dass ein Herausdrängen des Flächentarifvertrages falsch wäre. Wir wollen eine Evolution innerhalb des Systems haben. Aber auf der anderen Seite möchten wir den Firmen natürlich die Möglichkeit geben, bei uns zu bleiben oder neu hinzuzukommen, auch wenn sie keine Tarifbindung haben wollen.“ (LVT5)

Die Mitgliedschaft in den Fachgruppen ist hier also möglich entweder in einem OT-Status oder in einem Tarif-Status. Die Tarifpolitik der einzelnen Fachgruppen ist relativ autonom. So gibt es in der Fachgruppe Dienstleistungen einen Rahmentarifvertrag Telekommunikation, der von einem großen Telekommunikationsunternehmen explizit gefordert wurde und so zugeschnitten ist, dass auch andere Telekommunikationsunternehmen beitreten könnten. Der Verband ist zudem über eine Öffnung der Satzung in der Lage, auch weitere Fachgruppen einzurichten, sofern Nachfrage dafür besteht.

Eine spürbare Nachfrage nach verbandlichen Leistungen besteht nach Einschätzung unserer Gesprächspartner aber vor allem in den sogenannten OT-Verbänden, also Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung. Dies verweist auf die zweite zentrale Strategie der Arbeitgeberverbände, veränderten Erwartungsstrukturen gerecht zu werden und diese in formale Organisationsstrukturen zu verfestigen.

Diese Implementation von OT-Mitgliedschaften kann entweder über eine Öffnung der Satzung oder aber durch die Gründung eines OT-Verbandes erfolgen. Gemeinsames Merkmal dieser Strategie ist der Versuch, den ver-

änderten Erwartungen der Unternehmen nach von diesen als zweckmäßig und legitim bewerteten Anforderungen nach Service und Dienstleistung zu entsprechen. Da die Arbeitgeberverbände bisher eine von den Unternehmen gewünschte Dezentralisierung der Tarifpolitik aufgrund des Widerstandes der Gewerkschaften nicht durchsetzen konnten, versuchen sie nun über verstärkte Organisationsreformen hinsichtlich Dienstleistungsorientierung, ihre Legitimität zu sichern und gleichzeitig die symbiotische Beziehung zu den Gewerkschaften zu lockern:

„Ich habe vor einiger Zeit den Begriff geprägt: Differenzierung durch die Organisation. D.h. wenn es uns nicht gelingt mit der Gegenseite, im Tarifvertrag entsprechend differenzierte Lösungen beispielsweise auch für IT-Bedürfnisse herzustellen, dann ist die logische Konsequenz, dass Unternehmen, die solche differenzierenden Möglichkeiten benötigen, aussteigen. Dann aber nicht ganz aussteigen, sondern in einen OT-Verband unter dem Gesamtdach. Das ist allerdings eine Entwicklung, die sich verstärkt hat.“ (BV2)

Bei den untersuchten Arbeitgeberverbänden gibt es in Fragen der Dienstleistungsorientierung aber dennoch Unterschiede. Nicht jeder der Gesprächspartner sieht in der Ausweitung der Dienstleistungspalette einen zukunftssträchtigen Weg der Sicherung des verbandlichen Einflussbereiches.

„Wir sind kein Dienstleistungsbetrieb, der um Aufträge kämpfen muss. Wir sind was anderes. Viele glauben immer, dass Arbeitgeberverbände Dienstleister sind. Das sind wir nicht, denn der Kern eines Dienstleistungsunternehmens ist der Wettbewerb, es gibt aber zur IG Metall oder zu anderen Arbeitgeberverbänden keinen Wettbewerb, und deswegen sind wir auch kein Dienstleister normaler Art und Güte. Wir sind vielmehr etwas anders: Wir sind als Verband ausgegliederter Teil der Firmen. Die Firmen sagen: wir wollen uns um Tarifverträge nicht kümmern, wir wollen uns um Teile des Arbeitsrechtes nicht kümmern etc. Da tun wir uns mal zusammen und lassen das einen Dritten machen.“ (LVT6)

Die strikte Tariforientierung in diesem Arbeitgeberverband ist der Grund dafür, dass hier auch kein OT-Verband gegründet wurde:

„Wir haben hier – im Gegensatz zu anderen Bundesländern – auch keinen sogenannten OT-Verband. Ich kann, wenn ich eine Metallfirma habe, entweder in den Verband eintreten und die Tarifverträge anwenden, oder ich muss woanders hingehen, zum Anwalt oder sonst wohin. Aber so ein Mittelding wollen wir nicht machen.“ (LVT6)

Dieser Arbeitgeberverband ist mit seiner ablehnenden Haltung zu OT im Kontext der untersuchten Verbände aber einzigartig, denn alle anderen untersuchten Arbeitgeberverbände haben sich für die Einführung von OT – entweder durch eine Öffnung der Satzung für OT-Mitgliedschaften, oder durch die Gründung eines eigenständigen OT-Verbandes – entschieden. Und auch die beiden Bundesverbände haben schon eine OT-Mitgliedschaft oder planen, diese einzurichten:

„Die OT-Mitgliedschaft ist satzungsrechtlich festgelegt, es ist natürlich dann auch mit allen Konsequenzen satzungsrechtlich so geregelt, d.h. im bereits erwähnten sozialpolitischen Ausschuss haben natürlich die OT-Mitglieder nichts zu suchen. Wir haben also innerhalb des Verbandes durch Gremientrennung und Ämtertrennung eine interne Trennung (Tarif – OT) erreicht.“ (BV1)

„Wir denken zur Zeit darüber nach, die OT-Strukturen auf die Bundesebene zu projizieren, und dann wird es wahrscheinlich auch deutlicher werden und für sich aktiver werden im Sinne von Werbung.“ (BV2)

Aus Sicht der Verbände hat die Einführung von OT zwei Funktionen: die erste Funktion besteht darin, ein Auffangbecken für diejenigen Unternehmen bereitzustellen, die aus dem tarifgebundenen Arbeitgeberverband ausscheiden wollen.

„Wir haben es so gemacht vor 7 Jahren. Wir haben gesagt, wir müssen was tun, denn viele Firmen wollten die Tarifbindung nicht mehr haben,

kündigten, und wir hatten keine Alternative zu bieten. Wir haben dann sehr schnell diesen tariffreien Verband gegründet.“ (LVT3)

Da das Hauptmotiv für einen Verbandsaustritt in der Tarifbindung liegt, können die Arbeitgeberverbände über OT ein funktionales Äquivalent bereitstellen und über diese alternative Verbandsmitgliedschaft weiterhin Beiträge und Einfluss sichern. War die Öffnung der Verbände anfangs nur ein eher defensiver Versuch, der Verbandsflucht bisheriger Mitgliedsunternehmen entgegenzutreten, so zeigt sich mittlerweile eine für die untersuchten Verbände zweite Funktion als positiver Effekt: Durch die OT-Verbände bzw. OT-Mitgliedschaften können nicht nur bisherige Mitgliedsunternehmen im verbandlichen Einflussbereich gebunden werden, sondern vor allem auch neue Mitglieder angesprochen und rekrutiert werden:

„Wir sehen, dass die OT-Verbände ein erhebliches Wachstumspotential haben, und da, ganz verblüffend, nicht etwa durch einen Umstieg von Tarifbindung auf OT, sondern durch einen Zuwachs von außen.“ (BV2)

Diese zweite Funktion besteht darin, dass die Verbände auf das geänderte Nachfrageverhalten der Unternehmen offensiv reagieren können, denn die Unternehmen haben weiterhin einen Bedarf an vom Verband bereitgestellten individuellen betrieblichen Service- und Beratungsleistungen:

„Der OT-Verband bietet den Firmen die Möglichkeit, betriebsindividuelle Vereinbarungen abschließen zu können, hier einfach flexibler zu sein. Dies ist auch ein Wunsch gewesen gerade im Umfeld mittelständischer Unternehmen und vor allem in den Branchen, denen wir uns jetzt zuwenden, gerade der IT-Branche.“ (OT1)

„Weil Unternehmen, die in die Verbände ohne Tarifbindung gehen, offensichtlich bestimmte Service- und Beratungsleistungen nicht missen möchten. Oder auch, dass sie der Auffassung sind, dass sie sozialpolitisch generell vertreten werden möchten.“ (BV2)

Bei einem der untersuchten Verbände kam es vor drei Jahren zur Gründung eines reinen IT-Arbeitgeberverbandes, der ohne Tarifbindung ist, aber ansonsten alle anderen Leistungen eines Arbeitgeberverbandes erfüllt. Interessant ist hier, dass die Gründung auf hartnäckiges Betreiben eines IT-Unternehmers zustande kam, der weder in den tarifgebundenen noch in den allgemeinen OT-Verband eintreten wollte:

„Der IT-Verband ist deshalb zustande gekommen vor knapp drei Jahren, als ein IT-Unternehmer hierher zu uns gekommen ist: Was wir denn so machen würden, und im Land gebe es ja auch IT-Unternehmen, und wer vertritt denn deren Interessen? Dann haben wir gesagt: nun, wir haben ja hier einen tariffreien Verband, da sind ja auch viele industrienaher Dienstleister drin, da können sie auch Mitglied werden. Das wollte der überhaupt nicht. Der ließ sich nicht abwimmeln. Der kam wieder und wieder und meinte: gut, dann machen wir eben einen eigenen Verband, und das sollen wir doch unterstützen. Und das haben wir dann auch getan und vor ca. drei Jahren diesen IT-Verband gegründet. Und haben das nicht bereut, in keinsten Weise.“
(OT2)

Dieser IT-Verband umfasst mittlerweile ca. 30% aller Mitgliedsunternehmen der drei Verbände und hat, wie die anderen OT-Verbände in anderen Bundesländern auch, erhebliches Wachstumspotential. Aufgrund der gemeinsamen Geschäftsstelle und der personellen Verflechtung können die Interessen der Mitgliedsunternehmen gezielt gebündelt und vertreten werden. Dabei gibt es zwei Aufgabenschwerpunkte: Der eine Schwerpunkt besteht darin, die Mitgliedsunternehmen untereinander zu vernetzen, um Konkurrenz zu mildern und Kooperationen zwischen den Unternehmen anzuregen:

„Wir organisieren Unternehmerversammlungen hier im Haus. Wir bringen regelmäßig Unternehmer zusammen, immer in der Hoffnung, dass die ihre Visitenkarten tauschen, dass sie sich gegenseitig listen. Das ist im Prinzip Akquise, das ist Vertrieb.“ (OT2)

Der andere Schwerpunkt besteht in der Interessenbündelung nach außen, wobei hier die Rolle eines Interessenmaklers eingenommen wird, der versucht, die verschiedenen Akteure miteinander zu vernetzen und gegenüber der Politik für die Problematik der eher klein- bis mittelständisch geprägten Wirtschaft zu sensibilisieren:

„Wir haben sehr viele Initiativen gestartet. Und alle intern unter der Überschrift: „Partner zu sein“! Politik mit Wissenschaft, Wissenschaft mit Wirtschaft, Wirtschaft untereinander. Das Durchschnittsunternehmen hier im Land ist 74,7 MA stark. Wir versuchen, diese Querschnittsinteressen natürlich vorrangig beim Wirtschaftsministerium anzubringen. Ein konkretes Beispiel: Förderrichtlinien des Landes zu beeinflussen, damit die auch wirklich kleine Unternehmen fördern.“ (OT2)

Ein ähnliches Modell findet sich beim LVT2, der im Jahr 2000 einen OT-Verband (OT1) gegründet hat. Die Besonderheit dieses Modells besteht darin, dass sich der Verband im Rahmen einer Verbandsumwandlung gespalten hat in einen klassischen Tarifträgerverband einerseits (LVT2) und in den tariffreien OT-Verband (OT1) andererseits. In der Konsequenz bedeutet dies, dass alle bisherigen, tarifgebundenen Mitgliedsunternehmen nun automatisch auch Mitglied im OT-Verband sind, während auf der anderen Seite ein Unternehmen, das nur in den OT-Verband eintreten möchte, nicht automatisch auch Mitglied im Tarifverband wird. Der OT-Verband erbringt dann alle Dienstleistungen für beide Verbände:

„Und der neue Verband ist der klassische Dienstleistungsverband. Also überall dort, wo wir Dienstleistungen gegenüber Unternehmen erbringen, machen wir das nicht im Namen des Tarifverbandes, sondern im Namen des Dienstleistungsverbandes. Und zwar auch für all die Firmen, die in diesem Verband tarifgebunden sind. D.h., wir haben jetzt hier einen sog. OT-Verband, der dadurch, dass die alten tarifgebundenen Metaller dort auch Mitglied sind und dort die Hälfte ihrer Beiträge entrichten, finanziell relativ kräftig ist.“ (LVT2)

Diese Struktur führt dazu, dass der OT-Verband mittlerweile mehr Mitglieder hat als der alte tarifgebundene Verband. Zudem wird versucht, über eine Ausweitung der satzungsmäßigen Zuständigkeit neue Branchen zu erschließen. Wachstumspotentiale ergeben sich so nach Auskunft der Gesprächspartner vor allem in der IT-Branche:

„Die Neuaufnahmen, die mir jetzt bekannt sind im letzten Jahr, dürften zwischen 150 und 200 neue Mitglieder sein. Also wir sind ein wirklich sehr stark wachsender Verband, und das Wachstum kommt aus dem OT-Verband heraus. Und wir wachsen eben jetzt gerade in dem Segment IT und IT-Umfeld. Und da kommen wir mit unseren Angeboten auch wirklich sehr gut an.“ (OT2)

Die hier angesprochenen Angebote bestehen in einer speziellen Ausrichtung auf IT-Firmen, die organisationspolitisch durch einen sog. IT-Club umgesetzt wird, der spezielle Leistungen für IT-Unternehmen entwickelt. Eine dieser Kernleistungen besteht im Aufbau einer IT-Plattform, über die sich IT-Anbieter und IT-Anwender über relevante Themen austauschen können. Diese institutionalisierte Kommunikationsplattform dient Entscheidern aus den Unternehmen z.B. dazu, thematisch fokussierte Expertenforen durchzuführen. Die technische Umsetzung übernahm ein Mitgliedsunternehmen des Verbandes, und der OT-Verband behält sich die Moderation und redaktionelle Betreuung vor. Parallel dazu wurde in den 6 regionalen Geschäftsstellen jeweils ein sog. IT-Kompetenzträger eingerichtet, der dann in Zusammenarbeit mit dem Landesverband regionale Veranstaltungen durchführt, die sich z.B. mit der inhaltlichen Verknüpfung von IT-Techniken und Personalentwicklung bzw. Human-Ressource-Management beschäftigen. Ein ähnliches Angebot bieten auch andere der untersuchten Arbeitgeberverbände speziell für ihr IT-Klientel an:

„Wir bieten Plattformen im Internet für die ITler. Oder so einen Chatroom. Diese Unternehmen kommunizieren anders. Da wir wissen, dass die anders kommunizieren, sind wir auch von den verbandlichen

Anforderungen gehalten, deren Kommunikationsart und –weise aufzugreifen.“ (LVT4)

Zusammenfassend können wir festhalten, dass die hier gezeigten Beispiele darauf schließen lassen, dass viele der untersuchten Arbeitgeberverbände eine stärkere ‚Kundenorientierung‘ entwickeln und damit auch allmählich ihr verbandliches Selbstverständnis modifizieren. Dies lässt sich an zwei Faktoren belegen: erstens versuchen die Verbände, über eine Ausweitung ihrer verbandlichen Service- und Beratungsleistungen ihre Mitgliederorientierung zu stärken. Dies impliziert eine angebotsseitige Anpassung von Verbandsfunktionen an die nachfragenden Unternehmen in inhaltlicher und auch struktureller Hinsicht. Die strukturelle Anpassung kann zweitens an der Einrichtung von OT-Mitgliedschaften bzw. OT-Verbänden verdeutlicht werden, durch die es zur innerverbandlichen Entkopplung von Tariforientierung und Serviceorientierung kommt.

Das verbandliche Selbstverständnis als Tarifakteur wird damit aufgebrochen in Richtung eines „Arbeitgeberdienstleistungsverbandes“ (LVT2). Dies gilt aber nicht für alle untersuchten Arbeitgeberverbände: Dort, wo der Reformwille nicht so ausgeprägt ist, oder dort, wo der Arbeitgeberverband traditionell stark ist und eine stabile Tarifpartnerschaft mit den Gewerkschaften pflegt, wird bisher noch keine Notwendigkeit gesehen, die etablierten Strukturen offensiv aufzubrechen, um sich beispielsweise neuen Organisationsdomänen zuzuwenden.

7.1.3 Effektivität bei Arbeitgeberverbänden

Wir haben in den beiden vorangegangenen Abschnitten beschrieben, wie Arbeitgeberverbände den Organisationsbedarf von IT-Unternehmen wahrnehmen, welche Rekrutierungsstrategien sich daraus ergeben und welche Entkopplungsprozesse in der formalen Organisationsstruktur zu beobachten sind. Wenn wir davon ausgehen, dass Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften bei der Etablierung einer verbandlichen Ordnung eine Art von

Konfliktpartnerschaft praktizieren und dabei strategisch voneinander abhängig sind (vgl. Müller-Jentsch 1997; Streeck/Schmitter 1996; Schroeder/Silvia 2003), stellt sich nun die Frage, welche Rückwirkungen sich aus den aufgezeigten Aktivitäten der Arbeitgeberverbände für die institutionelle und materielle Umwelt ergeben.

Zunächst möchten wir die Frage klären, ob die untersuchten Arbeitgeberverbände überhaupt das strategische Ziel haben, die IT-Branche als neue Organisationsdomäne zu erschließen und dort eine flächendeckende verbandliche Ordnung aufzubauen. Hierbei zeigen sich Unterschiede in der strategischen Orientierung der Arbeitgeberverbände. Diejenigen Verbände, die keine starken Aktivitäten im Hinblick auf eine Flexibilisierung und Differenzierung der Mitgliedschaft über OT verfolgen, haben auch weniger Interesse daran, die IT-Branche als Organisationsdomäne zu erschließen.

„In dieser Branche ist das ein bewusster Verzicht auf die Gewinnung von neuen Mitgliedern, auch deshalb, weil diese Branche zu unseren klassischen Mitgliedern ... ob die da so genau hinpasst, ist die große Frage. Wir sind doch sehr Old-Economy geprägt, und ob unsere Tarifverträge und die Arbeitsbedingungen für unsere Firmen besser werden, wenn wir eine große Schar von Mitgliedern kriegen, die aus der „New Economy“ kommen, das ist die Frage ... Meine Aufgabe ist es, die bestmöglichen Tarifverträge für unsere Firmen auszuhandeln, und ich sehe nicht ein, warum die besser werden, wenn da Dienstleister und IT-Branchen und alles dazukommen.“ (LVT6)

In einem anderen Landesverband, der traditionell einen hohen Organisationsgrad hat und mit der IG Metall eine produktive Zusammenarbeit pflegt, sieht die Lage ähnlich aus, auch weil hier der Druck, seine Organisationsdomänen ausweiten zu müssen, aufgrund der starken Position dieses Verbandes nicht gegeben ist:

„Die IT-Branche nehmen wir als wesentliche Mitglieder nicht wahr ... Wir haben im Vorstand viele alte Hasen. Die haben den Boom der sog. New Economy äußerst argwöhnisch betrachtet. Das sind ja erfahrene

Betriebswirte, die waren da sehr skeptisch. Deswegen gab es da wenig Interesse, diese Firmen sofort zu integrieren.“ (LVt1)

In den Verbänden, in denen eher eine Orientierung an institutionellen Erwartungen vorherrscht und in denen gleichzeitig der Veränderungsdruck aufgrund einer starken verbandlichen Position, sei es in Form von ausreichenden finanziellen Ressourcen und/oder einer hohen Mitgliederzahl, nicht stark ist, besteht also weniger Interesse an einer Ausweitung der Organisationsdomänen. Anders ist die Lage bei denjenigen Verbänden, die einen Problemdruck verspüren und die IT-Branche als strategischen Wachstumsbereich wahrnehmen.

„Wir hatten das Glück in einer historisch wahrscheinlich einmaligen Chance, dieses Fenster offen zu haben. Dazu braucht man wirklich das Glück, sowohl einen Veränderungsdruck in der Mitgliedschaft zu haben als auch bei Leuten in der Spitze, die dann frei und veränderungswillig genug sind, es zu machen.“ (LVT2)

Bei diesen Verbänden wird der Schwerpunkt auf die im vorigen Abschnitt skizzierten Strategien gelegt, vor allem über eine OT-Mitgliedschaft und spezialisierte Service- und Beratungsleistungen den IT-Bereich zu organisieren. Diese bewussten Aktivitäten in IT-Bereichen sind zum Teil auch dem Umstand geschuldet, dass die IT-Branche als moderner und innovativer Wachstumsmarkt begriffen wird, und verbandliche Aktivitäten in einer als modern empfundenen Branche rückwirkend diese Modernitätsmythen zum Ausdruck bringen können:

„Also es ist natürlich schön, wenn ein Verband sich mit möglichst vielen IT-Unternehmen schmücken kann. Das ist modern, das ist ein tolles Schlagwort. Aber man springt halt auf den Zug auf und sagt: wir müssen modern sein, wir müssen ein sehr innovatives Bild auch als Verband abgeben und deswegen brauchen wir zwingend auch IT-Leute dazu und auch IT-Unternehmen, sonst sind wir ein Verband von Gestrigen. Und das will man natürlich vermeiden.“ (LVT4)

Für die OT-Aktivitäten gilt jetzt aber gerade nicht das Ziel, eine institutionalisierte verbandliche Ordnung im traditionellen Sinn zu implementieren. Denn da hier die Widerstände gegen Flächentarifverträge in der derzeitigen Ausgestaltung als zu stark empfunden werden, wird die Strategie verfolgt, die Unternehmen über selektive betriebsindividuelle Leistungen in einer Mitgliedschaft zu halten oder neu zu akquirieren:

„Tatsache ist, dass die Neumitglieder, die wir bei unserem OT-Verband haben – also typischerweise IT-Firmen –, in aller Regel keine kollektivvertraglichen Regelungen für ihre Arbeitsverträge haben, sondern Einzelarbeitsverträge. Dann nehmen sie gerne Beratung von uns in Kauf. Aber das ist dann eher so, dass wir denen in einem Baukastensystem die Arbeitsverträge liefern, dass wir ihnen zeigen können, wie man am besten Stand-by-Vereinbarungen macht, wie man Zielvereinbarungen macht und solche Dinge. Die nutzen unser klassisches Handwerkszeug, aber nicht im Sinne eines Tarifvertrags, egal ob es jetzt ein Haustarifvertrag außerhalb der Fläche wäre oder ob es ein normaler Flächentarifvertrag wäre. Das tun sie eigentlich im Regelfall nicht – es sei denn, sie wären ein Anhängsel von großen Häusern, die ja dann aus ihrer Tradition und Entwicklung heraus so etwas haben.“ (OT1)

Die Strategie der Entkopplung der Mitgliedschaft in Tarifträgerverband und OT-Verband auf Landesebene hat gewisse unerwünschte Effekte auf die Bundesebene und bedeutet beispielsweise für Gesamtmetall eine organisationspolitische Schwächung. Da die OT-Verbände kein Mitglied von Gesamtmetall sind, kann der Bundesverband diese auch nicht politisch vertreten. Zudem beziehen die OT-Verbände über den Umweg über die angeschlossenen Tarifträgerverbände Ressourcen und Leistungen von Gesamtmetall.

Bei Gesamtmetall ist deswegen eine Diskussion über die Auswirkungen der OT-Mitgliedschaft auf das System der Flächentarifverträge entbrannt (vgl. Gesamtmetall 2002). Vorrangiges Ziel der Verbandspolitik bleibt danach zwar die Tarifbindung der Unternehmen, aber es wird anerkannt, dass mit der OT-Strategie sowohl Verbandsaustritte vermieden als auch Neueintritte

ermöglicht werden konnten: *„Erste Erfahrungen aus den Gesamtmetall-Mitgliedsverbänden belegen, dass beide Rechnungen aufgegangen sind. Nach zunächst zögerlichem Beginn sind zur Zeit von fünf Aussteigern aus dem T-Verband vier Mitglied im OT-Verband geworden. Der Anteil der Betriebe, die aus dem nicht-organisierten Segment dem OT-Verband beitreten, liegt bei rund 50 Prozent. Dagegen bilden Übertritte aus dem OT-Verband in den T-Verband erwartungsgemäß die Ausnahme“* (Gesamtmetall 2002).

Da Übertritte aus den OT-Verbänden in die Tarifträgerverbände die erwartete Ausnahme darstellen, kann also auch in der IT-Branche gegenwärtig nicht davon ausgegangen werden, dass über OT-Mitgliedschaften der institutionelle Kontext des Systems der kollektiven Arbeitsregulation gestärkt wird. Weil diejenigen Verbände, die eine stärkere institutionelle Orientierung haben, bisher noch keine Aktivitäten zur Gewinnung von IT-Unternehmen durchführen, und diejenigen Verbände, die Aktivitäten zur Gewinnung von IT-Unternehmen durchführen, dabei eher den materiellen Kontext berücksichtigen, ist die Etablierung einer verbandlichen Ordnung hier zur Zeit noch eher unwahrscheinlich.

Es scheint sich aber abzuzeichnen, dass mit der Flexibilisierung der Verbandsmitgliedschaften und einer Entkoppelung der Organisationsstrukturen eine Entwicklung eingeleitet wird, die von Arbeitgeberseite ein verändertes Selbstverständnis und eine Auflösung der Strukturkomplementarität (vgl. Schroeder/Silvia 2003) zu den Gewerkschaften beinhalten kann:

„Wir haben ja auch deshalb über OT gesprochen, weil ich der Auffassung bin, dass Arbeitgeberverbände – möglicherweise könnten das auch die Gewerkschaften, aber sie sehen das bisher noch nicht so – sich etwas stärker von der reinen Tarifpolitik emanzipieren sollten. Es stellt sich heraus, dass es Gründe für Mitgliedschaften gibt ohne Tarifpolitik, und dann sollten wir das anbieten.“ (BV2)

Und weiter:

„Die Ausschließlichkeitsorientierung auf Tarifpolitik hat sich aufgeweicht. Das macht sich beispielsweise bei uns im Dachverband bemerkbar. Zunächst mal nach außen hin an Kleinigkeiten: der eine Geschäftsbereich heißt nicht mehr Tarifpolitik wie bisher, sondern heißt jetzt Tarif- und Sozialpolitik. Hier kommt heraus, dass wir wesentlich stärker – gemeinsam mit dem BDA – unseren Fokus auf Sozialpolitik lenken, weil das sozialpolitische Feld die Unternehmen sehr stark beeinflussen kann über politische Rahmenbedingungen, die Beschäftigten natürlich auch. Insofern ergibt sich keine ausgesprochen schwerwiegende Verlagerung, aber eine ganz wichtige Re-Definition.“ (BV2)

Die Emanzipation von der Tarifpolitik und eine Verlagerung des Selbstverständnisses von Arbeitgeberverbänden in Richtung Arbeitgeberdienstleistungsverband wirft allerdings wieder neue Probleme auf. Als Tarifträger stehen Arbeitgeberverbände unter dem institutionellen Schutz der Tarifautonomie und genießen hier quasi-gesetzgeberische Kompetenzen. Diese institutionellen Unterstützungsleistungen sind bei einer Verlagerung in Richtung Dienstleistungsverband nur noch zum Teil gegeben, und zwar da, wo Arbeitgeberverbände Beratung bei Haustarifen oder in der Sozialpolitik leisten. Überall da, wo Leistungen angeboten werden, die auch potentiell auch von anderen Anbietern bereitgestellt werden könnten (z.B. Rechtsberatung, Arbeitswissenschaft, allgemeine Unternehmensberatungen, IT-Expertenforen etc.), stehen die Arbeitgeberverbände in einer vermarktlichten Wettbewerbssituation. D.h. die Verbände stehen vor der Herausforderung, mit ihren Leistungen am Markt konkurrieren zu können. Zum einen muss die Qualität der erbrachten Leistungen stimmen, und zum anderen muss sich die Mitgliedschaft auch im Hinblick auf eine Kosten-Nutzen-Abwägung für die Unternehmen lohnen:

„Wir als Verbände müssen immer darauf achten, dass wir einen guten Ruf bezogen auf unsere Leistung haben. Das Portfolio muss immer von hoher Qualität sein, damit wir mit den besten am Markt konkurrieren können. Das ist ein rein ökonomisches Argument. Die Entscheider in Unternehmen, die auch vielfach von Controllern abhängig sind, fragen

sich: Lohnt sich das für uns. Wenn die für das eingesetzte Geld was bekommen können, dann gehen die in den Verband rein.“ (LVT4)

Gleichzeitig stellt sich bei einer Ausweitung der Organisationsdomänen aber auch für die Verbände die Kostenfrage. Denn eine strategische Verlagerung von Verbandsaktivitäten ist mit enormer Unsicherheit darüber verbunden, ob sich diese Aktivitäten unter Effizienzgesichtspunkten überhaupt lohnen:

„Es gibt keine speziellen Strategien, und zwar weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass diese Betriebe, die für uns in Frage kämen – das ist ja nicht Siemens oder IBM, sondern das sind diese neuen Agenturfir­men – die sind bereit, für einen Club, in dem sie Mitglied sind, im Jahr ca. 200 oder 300 € zu zahlen, aber das deckt bei weitem nicht die Kosten eines Verbandes ab. Solange das Interesse dieser Betriebe nicht stark ist, wirklich qualifizierte Interessenvertretungen und Dienstleistungen zu bekommen, sind wir für die einfach zu teuer. Wenn die natürlich ein stärkeres Interesse daran haben, wirklich vom Verband zu profitieren und den nicht als Club anzusehen, dann wäre bei uns eine neue Lage geben und dann wären wir auch durchaus bereit, parallel zum Beispiel einen neuen Verband zu gründen. Aber was wir nicht machen wollen ist, einfach einen Club zu gründen, wo man mit 200 € Mitglied ist. Das ist zumindest der entscheidende Punkt für uns, warum wir keine aktive Strategie entwickeln, diesen Bereich zu erschließen, weil sich das für uns nur dann lohnt, wenn betriebswirtschaftlich gesprochen ein entsprechender Deckungsbeitrag kommt. Wir wollen natürlich keine Mitglieder aufnehmen, die uns nur enorme Kosten verursachen, die wir dann aus anderen Bereichen quersubventionieren müssen.“ (BV1)

Diese beiderseitige Kostenorientierung kann also dann ein Hindernis zur Etablierung einer verbandlichen Ordnung sein, wenn für beide Seiten damit erhebliche Unsicherheiten über langfristige Entwicklungen verknüpft sind. Zudem scheint ein weiterer Faktor eine Rolle zu spielen, der auf ein gemeinsam geteiltes Wertesystem im Hinblick auf Gemeinschaftsbezüge und Solidarität abzielt und eine immer geringere Rolle einnimmt:

„Natürlich machen wir auch Werbung damit, dass wir die Interessenvertretung der ganzen Branche vornehmen, dass wir die Berufsbilder voranbringen. Aber das sind mehr Gemeinschaftsaufgaben, die momentan leider nicht so gefragt sind. Das Interesse einzelner Mitglieder, die gesamte Branche nach vorne zu bringen, hat in den letzten Jahren deutlich nachgelassen. Die meisten Mitglieder wollen wissen, was sie für ihren Mitgliedsbeitrag denn bekommen, das ist irgendwo bedauerlich, ich glaube auch, dass sich das eines Tages wieder verändern wird, denn es gibt tatsächlich neben den individuellen betrieblichen Interessen, die rein betriebswirtschaftlich orientiert sind, für eine Branche natürlich auch das Interesse, die Branche weiter zu entwickeln, nach vorne zu bringen, und so was geht natürlich nicht ohne Verband.“ (BV1)

Das Interesse, die ganze Branche voranzubringen, scheint aber bei den Mitgliedsunternehmen der von uns befragten Wirtschaftsverbände vorhanden zu sein. Aber hier stehen ganz klar die politischen Interessen im Vordergrund, die durch gezielte selektive Leistungen des Verbandes unterstützt werden:

„Da das politische und wirtschaftliche Gewicht der Branche zunehmend wuchs – Ende der 90er Jahre war das ja eigentlich überall zu sehen –, war eigentlich klar, dass es auf der ‚unternehmensvertreterischen‘ Ebene keine adäquate Abbildung gefunden hat. Und deshalb haben sich einige der größeren Verbände zusammengesetzt und gesagt: Damit wir der Branche auch das nötige politische Gewicht geben können, ist es notwendig, diese Fragmentierung aufzuheben und einen großen, bundesweiten Verband zu gründen, der dann tatsächlich alle Bereiche der Branche abdeckt.“ (WV1)

„Die großen Unternehmen sind deswegen bei uns, weil wir als einziger Verband interaktive Inhalte und Angebote thematisieren. Das macht kein anderer Verband. Die kleinen Unternehmen sind deshalb bei uns drin, weil wir ihnen über unsere Tätigkeiten und praktischen Hilfen Unterstützung anbieten. Das brauchen die Großen nicht. Die brauchen z.B. keine Telekommunikationsrabatte. Aber die brauchen die politische Arbeit, die wir machen, um sich abzusichern. Für die ist eine falsche Gesetzeszeile 2 Mio. wert. Deswegen zahlen sie dann auch ein

bisschen mehr Mitgliedsbeitrag und gleichzeitig lösen wir damit aber auch die Probleme der Kleinen. Deshalb gibt es keinen Widerspruch zwischen den Interessen der Großen und der Kleinen. Weil die Großen nur an der politischen Arbeit interessiert sind, die letztendlich den gesamten Markt ermöglichen. Und dadurch profitieren alle anderen, alle Dienstleister, die davon leben, dass ein Werbeangebot viel genutzt wird, dass ein Kaufangebot wirklich gut verkauft, weil es dann Folgeaufträge gibt für die vielen kleinen Dienstleister und für die Werbeagenturen, für die Vermarktung und und und ...“ (WV2)

Auf die Frage, wie die Wirtschaftsverbände denn den Bedarf ihrer Mitglieder nach Leistungen eines Arbeitgeberverbandes einschätzen würden, folgten sehr pessimistische Antworten:

„Unsere Erfahrung und unsere Existenz erklärt sich ja nur daraus, dass es eine Bereitschaft gibt, sich in einem Wirtschaftsverband zu positionieren. Es gibt für die meisten Unternehmen aber eben keinen Bedarf für einen Arbeitgeberverband. Und deshalb ist das bei uns auch ganz sauber getrennt bzw. schlichtweg kein Gegenstand unserer Aktivität. Also insofern: Das sehen wir keinen Bedarf und keine Bereitschaft quasi der Unternehmen, eine solche neue Struktur aufzubauen ... Also das Thema Arbeitgeberverband gab es nie. Ganz im Gegenteil. Ich glaube gerade die Abwesenheit dieses Planes war Teil der Attraktivität unseres Verbandes, wenn ich das jetzt mal überspitzt formulieren darf.“ (WV1)

Auch von Seiten der in der IT-Branche organisierten Wirtschaftsverbände gibt es keinerlei Interesse, ihre organisationspolitischen Aktivitäten auf tarifliche Bereiche auszuweiten, weil ihnen dafür die Legitimationsbasis bei ihren Mitgliedern fehlt. Der Geschäftsführer eines der untersuchten Wirtschaftsverbände ordnet den Stellenwert von Interessenverbänden in der IT-Branche dann auch eher als ausbaufähig ein, wenn er folgendes feststellt:

„Man muss ganz klar sagen: Bleiben wir mal alle auf dem Boden. Da draußen existieren 40.000 Software- und IT-Dienstleister: Bei BITKOM sind es ca. 700 Mitglieder. Wir sind etwas über 1000. Wir sind alle noch marginal. Wir organisieren ein Vierzigstel des Marktes. Das ist ein Witz. Da sehen Sie mal die Heterogenität dieses gesamten Segmentes.“

Die Unternehmen sind nicht so organisiert. Die sind höchstens in einer Berufsgenossenschaft, weil es eine Zwangsmitgliedschaft ist, und in der IHK sowieso.“ (WV2)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass momentan keine Anzeichen dafür erkennbar sind, eine verbandliche Ordnung in der IT-Branche zu etablieren, bei der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften auf überbetrieblicher Ebene kollektiv die Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft festschreiben. Diejenigen Arbeitgeberverbände, die in ihren Organisationsdomänen auf Landesebene eine starke Tariforientierung haben, haben wenig Interesse daran oder sehen wenig Chancen, IT-Unternehmen tariflich zu organisieren. Zudem fehlt es an einer abgestimmten Strategie, die beispielsweise in einem IT-Arbeitgeberdachverband münden könnte.

7.2 Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften

7.2.1 Mitgliederrekrutierung bei Ver.di und IG Metall

Auch Gewerkschaften sind als Mitgliederorganisationen bestrebt, eine möglichst große Mitgliederbasis aufzubauen. Hohe Mitgliederzahlen symbolisieren eine starke Gewerkschaft mit ausreichender Organisationsmacht, um ein möglichst hohes Drohpotential gegenüber dem tarifpolitischen Gegner aufzubauen.

Zunächst wurden die Gesprächspartner um eine Einschätzung des Organisationsbedarfs der IT-Beschäftigten gebeten. Hintergrund dieser Frage ist die weit verbreitete These, dass sich bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation die Beschäftigten gegenüber einer kollektiven Interessenvertretung öffnen würden. Vor allem in der gewerkschaftlichen Debatte wird des Öfteren die Hypothese vertreten, dass ein Unternehmen ohnehin erst fünf Jahre nach seiner Gründung „reif“ für einen Betriebsrat sei (vgl. Wassermann 1999) und sich der Organisationsbedarf bei schlechter Marktlage der Unternehmen und einer Verschlechterung der Arbeitsmarkt-

chancen für die Beschäftigten quasi naturwüchsig einstellen werde. So sah beispielsweise der IG Metall-Chef Jürgen Peters die Aktienkrise am Neuen Markt als Chance für die kollektive Interessenvertretung:

„Mit dem Kursverfall der Aktien von Internetunternehmen und den zunehmenden Arbeitsplatzgefährdungen steigen die Sympathien für die gute alte gewerkschaftliche Interessenvertretung“ (IG Metall Presseerklärung Nr. 149/2000).

Im Abschnitt über die Struktur und Entwicklung der IKT-Branche wurde ausführlich der wirtschaftliche Aufschwung und die daran anschließende Krise der New Economy dargestellt, die sich in einem Beschäftigungsrückgang und Arbeitsplatzverlusten bemerkbar gemacht hat (vgl. Kapitel 2.2). Diese Analyse wird von unseren Gesprächspartnern geteilt, die in verschiedenen Branchensegmenten mit den Krisenerfahrungen konfrontiert wurden.

„Wir haben ganz deutlich eine Veränderung in der Branche nach den Run-Jahren bis 2001. Es werden keine drastischen Umsatzzuwächse erzielt, sondern die Umsätze sind gesunken, weil sich die Krise auch niedergeschlagen hat in einem veränderten Nachfrageverhalten. Und natürlich auch in einem Arbeitsplatzabbau, der dann auch auf die Zulieferer niederschlägt. Als Ergebnis fängt der Kostenverteilungs- und Konkurrenzkampf untereinander an. Der ist härter geworden, mit allen negativen Folgen, wie z.B. dem Versuch, sich gegenseitig bei den Ausschreibungen und Angeboten zu unterbieten. Das hat wiederum Folgen auf die Situation in den Betrieben. Und wir haben nach 2001 genau diese Veränderungen gemerkt, wo sich Planzahlen – z.B. Einstellungen von Personal – genau in das Gegenteil verkehrt haben. Es wurden dann nicht mehr 2.000 Leute eingestellt, sondern es wurden 2.000 Arbeitsplätze abgebaut. Die Unternehmen schauen ganz klar auf ihre Erträge, und da die Erträge nicht mehr über stärkere Umsätze zu erzielen sind, geht es an die Kostenstruktur, und da wird überall die Kostenreduzierungsschraube gedreht.“ (Ver.di-3)

Auf die Frage, ob sich durch die wirtschaftliche Krise spürbare Mitgliederzuwächse eingestellt haben, antworten die Befragten dann auch unter-

schiedlich. Weitgehend geteilt wird allerdings die Wahrnehmung, dass sich die Unternehmenskultur in der IKT-Branche geändert hat und das Commitment zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem aufgekündigt wurde:

„Vor Jahren hat man gesagt, dass es so eine Art von Deal zwischen den Beschäftigten und den Arbeitgebern in der IT-Branche gibt. Und der Deal ist: Ich habe relativ viele Freiheitsgrade als Beschäftigter, ich bekomme ein relativ gutes Einkommen und gute Nebenleistungen, dann bin ich bereit, nicht auf meine Arbeitszeit zu schauen und hänge mich ziemlich stark rein. Dieser Deal ist aufgekündigt worden im Jahr 2001/02. Als die Arbeitgeber angefangen haben, genau an diese Elemente ranzugehen, ihnen ihre Freiheitsgrade einzuschränken und ihre Gehälter wegzunehmen. Und dann haben Teile der Beschäftigten angefangen zu sagen: so geht es eigentlich nicht. Zusätzlich kam das Ende des Internet-Hypes nach dem Motto: „Ich hau jetzt 10 Jahre rein, und dann bin ich Millionär“. Das hat nicht funktioniert. Und da haben die Leute gemerkt, ich muss vielleicht doch länger arbeiten als 10 Jahre, vielleicht sogar 30-40 Jahre, und wie überlebe ich das denn unter den Belastungen in dieser Branche? So wie bisher kriege ich das nicht hin, weil wenn ich 50 bin, kann ich nicht mehr jeden Tag in der Woche bis abends um 22 Uhr bei Pizza und Cola verbringen. Also muss ich was verändern. Und das hat dazu geführt, dass eine ganze Menge an Betriebsräten aufgebaut worden sind. Aber dass es jetzt eine große Massenbewegung gegeben hat, das ist nicht feststellbar.“ (Ver.di-3)

Die durch den wirtschaftlichen Einbruch der IKT-Branche erwarteten Mitgliederzuwächse sind bisher ausgeblieben:

„Und jetzt in der Krise haben wir auch keinen Ansturm. Wir müssen uns schon bemühen um die Mitglieder.“ (Ver.di-2).

Eine positive Mitgliederentwicklung gibt es allerdings dort, wo bereits eine gewerkschaftliche Organisationsbasis vorhanden ist und Konflikte um Personalabbau oder Standortschließungen ausbrechen. So konnte die IG Metall etwa bei Siemens, wo tausende von Stellen in der Netzwerksparte und im Bereich industrielle Dienstleistungen bedroht sind, Mitgliederzuwächse in größerem Umfang verzeichnen, u.a. auch deshalb, weil Beschäftigten ein

ab dem Tag des Eintritts in die Gewerkschaft wirksamer Rechtsschutz in Aussicht gestellt wurde (vgl. Menez/Töpsch 2003). Betriebliche Konflikte in Bereichen, in denen gewerkschaftliche Organisationsdomänen bestehen, können also eine Hilfe bei der Rekrutierung von Mitgliedern darstellen:

„Ich glaube, dass ein Konflikt die Voraussetzung verbessert. Aber der Konflikt alleine führt nicht zur Mitgliedschaft, wenn du nicht Voraussetzungen, einen Nährboden oder eine Stimmung geschaffen hast, die pro Gewerkschaft ist. Denn sonst müssten wir im Moment doch boomen vor lauter Mitgliedern, wenn du dir die Krisenentwicklungen anschaust. Von daher glaube ich, dass es die Situation verbessern kann, um da reinzukommen. Wenn bei den Leuten das Geld auf den Bäumen wächst, wird es schwierig.“ (IGM-6)

Anders ist die Lage in denjenigen Unternehmen, in denen keine oder nur eine schwache gewerkschaftliche Organisation besteht. Hier zeigt sich der Effekt, dass zur gewerkschaftlichen Organisation eines Bereichs bereits eine gewerkschaftliche Organisation oder zumindest ein gewerkschaftlich orientierter Betriebsrat bestehen muss, anderenfalls sind die Organisationsbarrieren für eine Mitgliedergewinnung zu hoch:

„Ich habe einen drastischen Unterschied zwischen den Betrieben, in denen ich Tarifverträge habe, in denen ich auch stark präsent bin mit Absicherungsmaßnahmen. Dort habe ich einen relativ starken Organisationsgrad. Dort, wo ich weder mit Betriebsräten noch mit Tarifverträgen noch über sonstige Geschichten präsent bin, da werde ich kaum einen organisierten ITler finden. Das führt zu diesem Gesamtbild eines Organisationsgrades von 5-8%. Wir haben aber auch Betriebe mit einem Organisationsgrad von 60-70%, aber wir haben eben eine Reihe von Betrieben, da ist der Organisationsgrad bei Null.“ (Ver.di-3)

Was sind nun mögliche Gründe für die Beitrittswiderstände bei den Beschäftigten? Bei dieser Frage rekurren wir wieder auf die Einschätzungen der befragten Gewerkschaftsvertreter, die mögliche Widerstände differenzieren in gesellschaftliche und individuelle Faktoren:

„Dafür gibt es mehrere Ursachen. Zum einen die allgemeinen gesellschaftlichen Ursachen, die auch die Gewerkschaften an dem Punkt erreichen. Individualisierung, Verlust an gemeinschaftlichen Erfahrungen, letztendlich dann auch der Verlust an Organisationsfähigkeit. Diese Erfahrungen machen alle, die versuchen, Leute zu organisieren, also Parteien, Kirchen, Gewerkschaften. Im IT-Bereich hat man natürlich insbesondere auch diesen Individualismus gefördert. Im Widerspruch eigentlich zur täglichen Erfahrungen der ITler. Nur mit Teamarbeit kann ich eigentlich vernünftig IT-Arbeit hinkriegen. Aber das wird nicht übertragen auf die Frage, wie man die individuelle Situation verbessern kann. Da ist immer noch ein ziemlich starker Individualismus vorhanden.“ (Ver.di-3)

Die These von der Individualisierung, Subjektivierung aus Ausdifferenzierung der Arbeitswelt wurde ausführlich in Kapitel 3.1 diskutiert. Als Fazit konnten wir festhalten, dass sich daraus für Gewerkschaften Zugangsbarrieren ergeben, da eine auf Vereinheitlichung der Arbeits- und Lebensbedingungen abzielende Organisationspolitik bei der Mehrzahl der Beschäftigten in der IKT-Branche nur wenig Anknüpfungspunkte findet. Unsere Interviewpartner machten allerdings die Erfahrung, dass auch in der IKT-Branche ein Teil der Beschäftigten offen ist für die gewerkschaftliche Organisation:

„Wir hatten am Anfang mehr Mitgliederzuwächse als in letzter Zeit, was daran liegt, dass man natürlich in der Anfangszeit besser hat „abgrasen“ können. Da war die Branche unbeackert. Da sind diejenigen Beschäftigten, die ohnehin mal Mitglied werden wollten oder die einfach darauf gewartet haben, dass man sie darauf anspricht. Jetzt ist es eben schwieriger. Weil es wirklich in die Überzeugungsarbeit reingeht, bei der man bei Menschen etwas bewegen muss, die in einer „Vereinzelung“ sozialisiert wurden: über ihr Studium, über die Branche, in der sie arbeiten, und über ihr soziales Umfeld, das sie so haben.“ (Ver.di-8).

Ist das Mitgliederpotential derjenigen ausgeschöpft, die über ihre individuelle Sozialisation und ihre Erfahrungen noch Anknüpfungspunkte zu solidarischen und gemeinschaftlichen Organisationsformen besitzen und deswe-

gen leichter zu organisieren sind, stellt sich für die Gewerkschaften die Frage, wie sie den anderen Teil der „individualisierten Einzelkämpfer“ der IKT-Branche erreichen können. Und hier besteht eine erste Barriere im negativen Image der Gewerkschaften, dass von den Interviewpartnern durchaus als solches wahrgenommen wird:

„Die Gewerkschaften sind ja gerade ohnehin nicht so besonders angesehen. Das spielt auch eine Rolle. Aber ganz klar ist es auch so, dass es im Moment schwieriger ist, Mitglieder zu gewinnen, weil man viel mehr Überzeugungsarbeit leisten muss, da man an diejenigen Leute rankommen muss, die eigentlich noch nie mit dem Gedanken gespielt haben, Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden.“ (Ver.di-8)

„Unser Image-Problem besteht darin, dass wir immer mit Gleichmacherei gleichgesetzt und dem Individualismus entgegengesetzt werden.“ (IGM-3)

Das von den Interviewpartnern angesprochene negative Image von Gewerkschaften scheint in der gewerkschaftlichen Umwelt institutionalisiert zu sein und wirkt in diesem Fall als Negativ-Mythos über Gewerkschaften, unabhängig davon, ob seine Entstehung den Gewerkschaften selber oder der veröffentlichten Meinung zugeschrieben werden kann. Hier lassen sich auch die schon von Kotthoff (2001) beschriebenen kulturellen Differenzen zwischen hochqualifizierten Angestellten und Gewerkschaftsmilieu wiederfinden:

„Was ankommt ist, dass sich die Leute nicht mit der IG Metall identifizieren, sondern sagen: Das ist ein Habitus, das ist ein Milieu, was nicht meins ist, sondern zu stark durch Arbeiter geprägt ist. Die finden sich mit ihrem Technikprofil da überhaupt nicht wieder.“ (IGM-6)

Hinzu kommt nach Einschätzung einiger Gesprächspartner der Faktor, dass traditionelle Sozialbindungen ihre Wirkungskraft verlieren, was sich an einer generationenspezifisch geprägten Haltung gegenüber Gewerkschaften deutlich zeigt:

„Wir machen die Erfahrung, dass junge Menschen weitaus skeptischer gegenüber Gewerkschaften sind, nach dem Motto: „Ich will mir da nichts aufdrücken lassen, wir können das schon selber regeln“. Das ist in der Boomzeit auch suggeriert worden: „Wir brauchen keine Gewerkschaften, wir brauchen keinen Betriebsrat, wir regeln das gemeinsam.“ Es sind ja oftmals in den Betrieben sogenannte Mitarbeiterverträge gemacht worden, alles am Betriebsverfassungsgesetz vorbei. Und aus dieser Tradition heraus stehen die uns eher skeptisch gegenüber.“ (Ver.di-5)

„Ich denke auch aus der Erfahrung heraus, dass Jugendliche die Tradition Gewerkschaft gar nicht mehr so aufgenommen haben wie es Ältere vielleicht haben. Sie erfahren in der Schule kaum etwas darüber, sie erfahren in ihrer Ausbildung kaum etwas darüber, und da müssen wir uns vielleicht auch selber mal den Schuh anziehen, dass wir an der Stelle eigentlich zu spät auf die Menschen zukommen. Viel zu spät. Wo die schon ein gefestigtes Weltbild haben: „Gewerkschaften brauche ich nicht“. Und das ist auch Zeitgeist im Moment, dass Verbände abgelehnt werden. Ob das der Sportverein ist, ob das Partei ist, ob das Gewerkschaft ist: „Das will ich nicht, das ist mir alles zu fest strukturiert“. Und das macht es uns schon schwierig, zu zeigen, wofür man steht.“ (Ver.di-6)

Demgegenüber lassen sich aber auch Beitrittswiderstände identifizieren, die bei den Gewerkschaften selber zu verorten sind. Ein hochrangiger Funktionär formulierte im Interview selbstkritisch die These, dass es bisher noch unzureichende selektive Leistungen für Beschäftigte der IKT-Branche gebe:

„Die Gewerkschaften haben es zudem noch nicht ausreichend geschafft, den Leuten Angebote zu machen für das, was sie brauchen. Wir haben mal eine These formuliert: Der Organisationsgrad, den wir im IT-Bereich haben, entspricht ungefähr dem Angebot an Lösungen, die wir ihnen auch anbieten können. Wenn wir einen Organisationsgrad von 5-8% haben, dann lösen wir anscheinend auch nur 5-8% ihrer Probleme, und den Rest kann ich nicht anbieten. Folglich stellt sich für jeden ITler die Frage: warum soll ich eigentlich in die Gewerkschaft eintreten?“ (Ver.di-3)

Hinzu kommt eine ausgesprochen hohe Erwartungshaltung, die Beschäftigte, die gegenüber der Gewerkschaft aufgeschlossenen sind, an den Tag legen:

„Wenn es erst einmal die Entscheidung für eine Organisation gibt, dann ist das eigentlich relativ stabil. Aber überhaupt mal diese Entscheidung hinzubekommen, ist das größere Problem. Es gibt vielfach – das ist das Problem aller IT-Projekte – das Problem, dass die Gewerkschaft als selbstverständliches Angebot angenommen wird, dass es eine ausgeprägte Erwartungshaltung gibt, als wären wir eine durch öffentliche Mittel finanzierte Institution, die selbstverständlich Hilfestellung leisten muss. Dann ist der Schritt, eine Entscheidung für eine Mitgliedschaft hinzubekommen, schwierig.“ (Ver.di-1)

Hier zeigt sich wieder das bekannte Trittbrettfahrerdilemma für die Organisation: Wenn Gewerkschaften als institutionalisierte Organisation wahrgenommen werden, verringern sich die Anreize, einen individuellen Beitrag zur Organisation beizusteuern. Dieser Effekt wird verstärkt durch fehlende selektive Anreize, die die Freerider-Problematik kompensieren könnten.

Hinzu kommt ein Beitragswiderstand, der von den meisten der befragten Gewerkschaftsfunktionäre zwar angesprochen wird, innerhalb der jeweiligen Organisation aus organisationspolitischen Gründen bisher tabuisiert wurde. Die Kontaktaufnahme zur Gewerkschaft oder die Mitgliedschaft ist weniger eine politische Willensbekundung als vielmehr Resultat eines individuellen Kosten-Nutzen-Kalküls. Wird die Dienstleistung, die eine Gewerkschaft anzubieten hat, höher eingeschätzt als die Kosten (Mitgliedsbeitrag, evtl. negatives Image), die eine Mitgliedschaft gegebenenfalls mit sich bringt, fällt die Entscheidung positiv aus (vgl. Menez/Töpsch 2003). Die Höhe des Mitgliedschaftsbeitrags von 1% des monatlichen Bruttolohns führt dazu, dass viele potentielle Mitglieder eine Kosten-Nutzen-Kalkulation aufstellen und gegenrechnen, mit welchen Leistungen dieser Gewerkschaftsbeitrag verknüpft ist. Stehen hier nur Kollektivleistungen zu Buche, von denen man auch ohne Mitgliedschaft profitiert, oder wird das Angebot an selektiven

Gütern für nicht ausreichend erachtet, fällt die Entscheidung für die Mitgliedschaft negativ aus.

„Der Beitrag ist in dem Bereich hoch, das ist viel Geld. Und wenn die Leute das gegenrechnen, und das sind dann 600 € im Jahr. Was will ich denen denn an adäquatem Service bieten? Das schaffe ich als Organisation gar nicht, wenn ich das nachvollziehbar und nachrechenbar machen wollte.“ (IGM-6)

„Das ist im IT-Bereich noch von besonderer Güte, weil umgekehrt die Beitragshöhe abhängig ist vom Einkommen. Und im IT-Bereich wird in der Regel relativ gut verdient, so dass der Beitrag relativ hoch ist. Dann erfolgt natürlich die Gegenrechnung. Wenn ich relativ gut verdiene, z.B. 6000 € im Monat, dann sind das 60 € mal 12, und dann kommt die Frage: was kriege ich denn dafür? Und dann tritt wieder diese Geschichte ein: wenn ich da nichts anbieten kann, dann sind die auch nicht dazu bereit.“ (Ver.di-3)

Die Beitragshöhe von 1% des monatlichen Bruttoentgelts ist zwar ein Beitrittswiderstand, gilt aber für alle Mitglieder gleichermaßen. Und interessanterweise zeigen sich bei der Zahlungsbereitschaft nach Einschätzung der Gesprächspartner Unterschiede zwischen Normalverdienern und denjenigen, die ein höheres Einkommen erzielen:

„Der Mitgliedsbeitrag spielt eine Rolle. Ein normaler Arbeitnehmer akzeptiert den Beitrag. Aber das wird in dieser Branche ja ganz zur Disposition gestellt. Das ist für die gar kein Thema, dass man darüber verhandelt. Die Entwicklung habe ich auch bei der Telekom. Diejenigen, die wesentlich weniger verdienen, sagen: OK. Aber sobald es dann ein bisschen in die Höhe geht, machen die Angebote, was sie bereit wären, zu zahlen. Dann habe ich gesagt: Das kann ich nicht vertreten. Dein Untergebener, der drei Entgeltgruppen drunter ist, zahlt mehr. Das kann ich nicht mehr akzeptieren.“ (Ver.di-4)

Trotz der Beitragshöhe gibt es dennoch Situationen, bei denen sich Beschäftigte kollektiv organisieren und in die Gewerkschaft eintreten. Uns interessieren im folgenden die Mitgliedschaftsmotive derjenigen, die Mitglied in

einer Gewerkschaft geworden sind. Wir baten daher unsere Gesprächspartner um ihre Einschätzung der unterschiedlichen Mitgliedschaftsmotive von IKT-Beschäftigten, die wir analytisch unterteilen in drei Motivstränge: erstens die Nachfrage nach selektiven Gütern, die wir der instrumentell-konsumatorischen Dimension zuordnen; zweitens die Nachfrage nach solidarischen Gütern, die wir der normativen Dimension zuordnen; und drittens die Nachfrage nach kollektiven Gütern, die wir der politisch-institutionellen Dimension zuordnen.

Zunächst einmal bestätigten unsere Interviewpartner die Einschätzung, dass diese drei Mitgliedschaftsmotive beim Eintritt in die Gewerkschaft im wesentlichen die vorherrschende Motivationslage abbilden.

„Es kommt alles vor. Etwa 5-10% der Beschäftigten sind nach wie vor stark politisiert, das zeigen auch unsere Umfragen. Und solche stark politisierten Beschäftigten sind durchaus bereit, aus übergreifenden politischen Erwägungen heraus Mitglied einer Gewerkschaft zu werden. Die organisieren sich aber auch bei Greenpeace, oder bei politischen Parteien, schwerpunktmäßig bei der SPD oder den Grünen. Das ist also eine Klientel, da spielt die politische Motivation eine Rolle. Dann gibt es eine Klientel, da spielt schlicht und einfach der Rechtsschutz in Konfliktfällen eine Rolle, weil wir natürlich freundlichere Regeln haben als eine Rechtsschutzversicherung. In zugespitzten Konflikten sind wir auch bereit, das muss man natürlich immer konkret diskutieren, auf Karenzzeiten zu verzichten und sofort den Rechtsschutz zu geben. Das spielt also für den Teil der Beschäftigten eine Rolle ... Ein Drittel will den sofortigen Rechtsschutz haben, ein Drittel hat eine sehr starke politische Motivation, und bei einem Drittel ist es eine Mischung aus den ersten beiden plus überzeugendes Agieren der IGM und ihrer Vertreter im Betrieb.“ (IGM-1)

Die Mehrzahl unserer Interviewpartner ist der Meinung, dass sich nicht nur in der IKT-Branche eine Verschiebung der Mitgliedschaftsmotive zuungunsten der solidarischen Dimension bemerkbar machen. Die Motivation, Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden, ist demnach immer weniger Ausdruck einer politischen Überzeugung oder einer solidarischen Orientierung, sondern in

immer stärkerem Maße geprägt durch eine instrumentelle Kosten-Nutzen-Abwägung:

„Das ist ja eine Entwicklung, die ganz unabhängig vom IT-Sektor festzustellen ist. Das ist immer stärker auch eine individuelle Kosten-Nutzen-Rechnung. Wenn ich das insgesamt sagen darf, sind das 2 Beitrittsmotive, die vorherrschend sind. Das ist der Beitritt aus politischer Überzeugung. Das ist immer noch bei einem sehr wichtigen Prozentsatz der Fall. Und es ist eine individuelle Kosten-Nutzen-Analyse, die vorgenommen wird. Das Beitrittsmotiv, dass man beitrifft, weil das eigentlich dazu gehört, welches früher eine große Bedeutung hatte, nimmt klar an Bedeutung ab. Insofern ist das in der IT-Branche oder im Multimedia-Bereich nicht anders als in der Jugendmitgliederwerbung, für die ich auch zuständig bin. Es gibt dann auch noch den Beitritt aus politischer Überzeugung. Das haben wir natürlich auch im Medien- und IT-Bereich. Aber ganz wichtig ist die Frage: Was bringt mir das denn eigentlich? Insofern spielen Dienstleistungsangebote eine wichtige Rolle. Wobei ich mit Dienstleistungsangeboten nicht verbilligte Versicherungen meine, sondern an den Arbeitsprozess anknüpfende Dienstleistungen.“ (Ver.di-1)

Häufig können Gewerkschaften dann Mitgliederzuwächse verzeichnen, wenn konkrete betriebliche Konflikte vorliegen und für die Beschäftigten durch den Eintritt in die Gewerkschaft ein greifbarer Nutzen erkennbar wird, beispielsweise durch den Rechtsschutz, den die Gewerkschaften ihren Mitgliedern anbieten.

„Der häufigste Grund ist der, dass sie aktuell Hilfe brauchen. Etwa wenn aktuell ein Rechtsschutzfall da ist, der noch nicht anliegt. Da haben wir schon manchmal Ausnahmen gemacht, z.B. als es die Kirch-Krise gab. Aber ganz klar: Die wissen: „Ich hab jetzt gerade Ärger in meinem Job oder ich werden gemobbt oder bei uns wird umstrukturiert und ich bin mir ziemlich sicher, dass ich dabei bin. Dann ist das vielleicht ganz günstig, dass ich Mitglied bin, weil ich dann Rechtsschutz kriege und die Gewerkschaft dazu hinterher einen Ausgleich mit dem Betriebsrat gemeinsam verhandelt“. Das ist immer der konkreteste Fall. Oder es ist ein Freelancer, dem sein Honorar aussteht oder er hat

eine Urheberrechtsgeschichte, die sich anbahnt, wo klar ist, dass er Schwierigkeiten kriegt.“ (Ver.di-8)

Ein weiteres wichtiges Mitgliedschaftsmotiv ist nach Einschätzung der Interviewpartner politisches Engagement. Diejenigen Beschäftigten, die sich politisch interessieren und engagieren, haben eine größere Affinität zu Gewerkschaften als andere Beschäftigte und treten häufiger ein.

„Die, die dort Mitglied sind, sind es aus grundlegender Überzeugung. Da merkt man auch, dass da die Alt-68er schon zugeschlagen haben.“ (Ver.di-4)

„Ich bin immer wieder überrascht darüber – und ich habe den Vergleich, weil ich vorher andere Bereiche betreut habe – dass diejenigen, die sich in der IT-Branche gewerkschaftlich organisieren, es bewusst als politisches Engagement suchen. Und zwar nicht wie meine Generation, die 68er, sondern bewusst als politisch interessierte Menschen. Nicht parteipolitisch festgelegt. Es geht nicht darum, ob da jemand in der CDU, SPD oder irgendwo anders organisiert ist und sagt: Ich bringe jetzt die Positionen meiner Partei in die Gewerkschaft.“ (IGM-2)

Unabhängig davon, ob dieser Teil der Beschäftigten eine Affinität zum Milieu der 68er-Generation hat oder nicht, scheint es so zu sein, dass politisches Engagement den Eintritt in eine Gewerkschaft erleichtert. Dieses Mitgliederpotential an politisch motivierten Beschäftigten kann mit ca. 10% quantifiziert werden. Daran zeigt sich aber, dass diese Mitgliederbasis alleine zu gering ist, um politischen Druck auf die Unternehmen ausüben zu können.

„Ich denke, da kommen wir über diesen allgemeinpolitischen Weg weniger ran, sondern immer über die Situation, in der die Beschäftigten sind. Das ist meine Erfahrung, die ich gesammelt habe. Und ich denke, es ist ihnen auch wichtig, dass sie in ihrer Situation als abhängig Beschäftigte ernst genommen werden von uns, dass sie das Gefühl haben, wir können ihnen an der einen oder anderen Stellen helfen. Über den Weg können wir sie zur Zeit gewinnen.“ (Ver.di-6)

Auch hier zeigt sich, dass eine konkrete betriebliche Erfahrung, beispielsweise die Auseinandersetzung um einen Tarifvertrag, die wichtige politische Funktion der Gewerkschaften verdeutlicht und die Beschäftigten dazu motivieren kann, in die Gewerkschaft einzutreten:

„Wenn die Leute der IG Metall zutrauen, oder sagen: ich brauche eine starke Gewerkschaft, damit bestimmte Standards gehalten werden und nicht in den Keller rutschen. Da geht es um ein potentiell Mitglied, das reflektiert ist, politisch ist, sich seine Meinung gebildet hat und das erkannt hat. Aber da musst du auch ganz viel Vorarbeit leisten.“ (IGM-6)

„Die Auseinandersetzung über den Tarifvertrag war für einige Beschäftigte die Motivation einzutreten. Die haben das erste Mal erkannt, welchen Nutzen Gewerkschaften haben.“ (IGM-6)

Der dritte Motivstrang kann als solidarisch-gemeinschaftliches Mitgliederschaftsmotiv bezeichnet werden. Es verweist auf traditionale und normative Handlungsmuster und stellt für die Gewerkschaften einen wichtigen Anknüpfungspunkt bei der Rekrutierung von Mitgliedern dar.

„Viele Menschen, die bei uns eintreten, begründen es mit Solidarität: „Man muss bei denen sein, die immer noch um soziale Gerechtigkeit streiten“. Das ist das gegenwärtige Motiv auch aus der IT-Branche, wo man dann sagt: Da lebt die klassische Aufgabe, die Rolle einer Gewerkschaft.“ (Ver.di-2)

„Das zweite ist die solidarische Komponente. Wahrscheinlich ist sie nicht mit den Formen der Solidarität, die man so gewohnt ist mit roten Fahnen und etc. in gewissen Kreisen zu erlangen. Aber solidarische Formen gibt es ja auch massig in individueller Ausprägung. Etwa Greenpeace, Amnesty International schaffen es ja auch Solidaraktionen auszulösen ...“ (IGM-3)

Die Nachfrage nach solidarischem Handeln ergibt sich dort, wo Beschäftigte nach Einschätzung unserer Gesprächspartner ein kollektives Gegengewicht zum Arbeitgeber herstellen wollen:

„Wenn wir nicht in der Gewerkschaft sind, kann der Arbeitgeber eigentlich alles dafür machen, ohne dass ich überhaupt eine Chance habe, mich dagegen zu wehren.“ (IGM-2)

Da gibt es schon Leute, die dann einfach sagen: „Mich nervt es, wie es hier im Betrieb zugeht und ich finde, da sollten wir jetzt was machen. Ich trete mal bei und hoffe, dass ich noch ein paar andere überzeugen kann“. So etwas haben wir auch. Aber diese Motive sind eher selten.“ (Ver.di-8)

Vor dem Hintergrund der eben spezifizierten Mitgliedschaftsmotive wenden wir uns nun den Rekrutierungsstrategien von Ver.di und IG Metall zu und untersuchen die Frage, wie beide Gewerkschaften versuchen, in der IKT-Branche aktiv Mitglieder zu werben. Neben der Frage nach der Rolle von wichtigen Multiplikatoren wie Betriebsräten möchte ich klären, ob es bei Ver.di und IG Metall übergeordnete organisationspolitische Strategien gibt, mit denen Mitglieder gewonnen werden sollen.

Mit der Gründung von Betriebsräten in Unternehmen der IKT-Branche ist die Erwartung verbunden, dass diese eine wichtige Rolle von der Rekrutierung von Mitgliedern übernehmen und die Gewerkschaften über diese betrieblichen Multiplikatoren eine starke Organisationsmacht in den Betrieben aufbauen können.

„Aber das sind die klassischen Schritte: Betriebsrat installieren, stabilisieren, und darüber Mitglieder gewinnen.“ (Ver.di-4)

„Letztendlich wird die Unterschrift unter das Beitrittsformular nur stattfinden, wenn wichtige Multiplikatoren im Betrieb sagen: „Wir halten das für richtig, Mitglied der IG Metall zu werden, wir sind selber Mitglied der IGM, aber es reicht nicht, wir halten es für nötig, dass ihr auch, liebe Beschäftigte, Mitglied der IGM werdet“. Nur das ist letztlich für den einzelnen ausschlaggebend. Wir bereiten das Terrain als IG Metall vor, aber – vertriebstechnisch gesehen – den Abschluss muss der angesehene Multiplikator im Unternehmen machen.“ (IGM-1)

Gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte sind dabei ein Türöffner für die Gewerkschaften und erleichtern nicht nur den Zugang zum Unternehmen, sondern auch den Kontakt zu und die Rekrutierung von Mitgliedern:

„Das ist eine Sache des Zugangs zu den Betrieben. In diesem Bereich einen Betriebsrat zu haben ist ja schon teilweise eine Ausnahme. Wenn dieser Betriebsrat sich dann auch noch ein bisschen gewerkschaftlich orientiert, weil er über eine Schulung drangekommen ist, dann haben wir auch einen gewissen Zugang zu dem Betrieb und werden dann auf Betriebsversammlungen eingeladen. Und dann kommt man in eine andere Diskussion mit den Beschäftigten, als wenn man den normalen Zugang wählt, bei dem man zum Teil als Fremdkörper wahrgenommen wird. Wenn gegenüber den Beschäftigten dargestellt wird, dass auch dieser Betriebsrat gewerkschaftsnah ist, dann haben wir auch eher den Zugang. Dann kommt auch eine Diskussion bei schwierigen Situationen auf.“ (Ver.di-6)

Die Gründung von Betriebsräten war vor allem in der aktuellen Krisensituation der Jahre 2000-2001 erfolgreich.

„Es hat ja schon seinen Grund, warum wir im Jahr 2000 in den IT-Unternehmen auf einmal Betriebsräte gegründet haben, die Beschäftigten auf einmal einen Kollektivform der Interessenvertretung gesucht haben, was ja nicht gleich bedeutet, Gewerkschaftsnähe zu suchen.“ ((IGM-6)

Mit der wirtschaftlichen Konsolidierung der Branche scheint diese Strategie aber wieder an Bedeutung zu verlieren:

„Wir machen dieses Angebot quasi über unsere Homepage, wo ich die Gründung eines Betriebsrates kurz beschrieben habe mit der Bitte, sich bei Bedarf zu melden, aber ich stelle fest, dass in den letzten zwei Jahren auch daraufhin keine spontane Resonanz kommt. Das war mal in der beginnenden Krise nach dem Boom vor allem im Jahre 2001 stärker und spürbarer.“ (IGM-7)

Auch wenn die Gründung von Betriebsräten einen ersten Schritt zur kollektiven Interessenvertretung der IKT-Beschäftigten darstellt und als Erfolg der Gewerkschaften gewertet werden kann, sind die damit verbundenen Erwartungen an eine Steigerung der Mitgliederzahlen bisher nicht eingetreten.

„Dann gab es Betriebe, die auf uns zugekommen sind wegen Betriebsratsgründung. Das haben wir auch unterstützt. Wir haben nur das Problem, dass uns das nicht viele Mitglieder gebracht hat. Wir haben da viel Arbeit reininvestiert aber am Schluss 2-3 Mitglieder gehabt. So dass wir dann auch irgendwann mal gesagt haben: Bevor wir unsere Arbeitskraft da so reinhängen, wollen wir natürlich erstmal sehen, dass es Mitglieder einbringt.“ (Ver.di-5)

„Wir haben zwar mittlerweile eine Situation, in der wir bei mehreren privaten Rundfunkanbietern – das betrifft ja auch den ganzen Radiobereich – Fuß gefasst haben. Es gibt dort Betriebsräte. Wir betreuen Betriebsräte und versuchen, sie in Konzernzusammenhängen und Branchenzusammenhängen zu vernetzen. Aber der eigentliche gewerkschaftliche Organisationsgrad und der Wille, dann auch Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden, ist weiterhin nicht sehr ausgeprägt. Wir haben da zwar Fortschritte gemacht, aber sind noch längst nicht da, wo wir hin wollen.“ (Ver.di-1)

Die gewerkschaftliche Unterstützung von Betriebsräten führt also nicht notwendigerweise dazu, dass diese Mitglied in einer Gewerkschaft werden und sich aktiv an der gewerkschaftlichen Mitgliederrekrutierung beteiligen. Im Gegenteil machen sowohl Ver.di als auch die IG Metall die Erfahrung, dass sich viele der neu gegründeten Betriebsräte durch eine Distanz zur Gewerkschaft auszeichnen und diese ausschließlich als Serviceleistung in Anspruch nehmen:

„Wir haben auch das Phänomen, dass Betriebsräte auf unsere Serviceleistungen zugreifen und sie abverlangen, ohne Mitglied zu sein. Das ist relativ häufig der Fall. Aber wir haben nicht die Situation, dass wir

Eintritte haben, die dann nur kurze Zeit anhalten und dann wieder zu großen Austritten führen.“ (Ver.di-1)

In einigen Unternehmen existierten sogar ausgesprochen „gewerkschaftsferne“ Betriebsräte. Diese beziehen Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die in anderen Fällen die Gewerkschaft bereitstellt, bereits von externen Dienstleistern, etwa Rechtsanwälten (vgl. Menez/Töpsch 2003).

Eine gewerkschaftliche Strategie, über gewerkschaftsnahe Betriebsräte Mitglieder in den Unternehmen der IKT-Branche zu rekrutieren, kann nur dort gelingen, wo es schon eine gewerkschaftliche Organisation gibt. Dies trifft für Unternehmen zu, die dem Typus der tariflichen Arbeitsregulation unterliegen. In Unternehmen mit einem Modus der unternehmensbezogenen oder individualisierten Arbeitsregulation, die sich in der Regel durch die Abwesenheit von Gewerkschaften und gewerkschaftsnahen Betriebsräten kennzeichnen, müssen andere Strategien der Mitgliederrekrutierung gefunden werden.

Eine durchgängige Strategie bei Ver.di und der IG Metall besteht zunächst darin, Kompetenz in der IKT-Branche aufzubauen. Diese, auf den ersten Blick als selbstverständlich erscheinende, Herangehensweise wird in der gewerkschaftlichen Politik nicht immer beachtet, etwa dann nicht, wenn auf branchenspezifische Probleme mit vorgefertigten Lösungsmustern reagiert wird:

„Wo wir im IT-Bereich überhaupt nicht weiter kommen, ist mit dogmatischen Dingen. Dass man da hin geht und sagt „Wir sorgen dafür, dass ihr kürzere Arbeitszeiten habt“. Und das wollen sie nicht. Die wollen ihre Probleme, die sie haben, bearbeitet haben. Und da kann man nicht ankommen „Wir haben jetzt die Weisheit und sagen euch, wie es richtig ist“. Das ist oftmals – als Selbstkritik – ein Fehler der Gewerkschaften. So können wir an die Betriebe einfach nicht rangehen, denn da erschrecken wir die Leute mehr, als dass wir ihnen weiter helfen können.“ (Ver.di-5)

„Wichtig ist, dass man ergebnis- und lösungsoffen in eine Auseinandersetzung reingeht. Man kann aber nicht zu den Beschäftigten gehen und sagen: „Ich als IG Metall weiß, was du willst“. Ich versuche mit denen gemeinsam rauszufinden, was sie wollen und wie man das dann umsetzen kann.“ (IGM-6)

Kompetenz in diesem Zusammenhang bedeutet, dass die Gewerkschaftsfunktionäre die IKT-Branche sehr gut kennen müssen und den Beschäftigten Angebote machen, die ihre individuelle und die betriebliche Situation berücksichtigen.

„Wenn es um die Organisation geht, sind wir nach wie vor der festen Überzeugung, dass wir nur über Themen und über Fachkompetenz weiterkommen. Wir müssen uns die Leute über vertrauensbildende Maßnahmen erst mal erarbeiten, damit die erkennen: „Die Gewerkschaften haben verstanden. Wir wollen einen ganz bestimmten Nutzen haben. Wir wollen nicht diese platten Überschriften von ihnen hören und wir wollen auch von euch nicht in erster Linie euren kollektiven Ansatz, sondern erst mal Fachkompetenz und Themen.“ (Ver.di-4)

Die Mitgliederwerbung orientiert sich dabei vornehmlich an der betrieblichen Situation und nicht an der politischen Landschaft der institutionellen Umwelt:

„Wir holen die künftigen Mitglieder da ab, wo sie stehen. Nach ihrer Situation im Betrieb überwiegend. Das ist auch meistens der erste Bezug, den wir herstellen. Die betriebliche Situation und was können wir gemeinsam durch Stärke, durch die Gewerkschaft, für sie betrieblich verändern. Es geht weniger um die allgemeinpolitische Situation, die ja eher derzeit gegen Gewerkschaft ist.“ (Ver.di-6)

Nach übereinstimmenden Erfahrungen der Befragten geht es in der IKT-Branche also nicht darum, vorgefertigte Lösungen für Probleme zu präsentieren, sondern ausgehend von den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten Lösungsprozesse mit diesen zusammen zu entwickeln:

„Von daher kann der Ansatz eigentlich nur sein, zu versuchen, sehr genau zu schauen, was die Leute bedrückt und was sie bewegt. Wo man als IG Metall glaubwürdig ankommen und mit den Leuten zusammen versuchen kann, eine Lösung zu entwickeln und die dann auch durchzusetzen. Und manchmal kann die Lösung nach diesem Prozess dann auch ganz einfach sein. Und es kann eine Lösung sein, die wir woanders auch haben. Aber wichtig ist der Prozess, und die Leute mitzunehmen.“ (IGM-6)

Individuelle bzw. betriebsspezifische Lösungen bieten sich in der IKT-Branche deshalb an, weil hier die Arbeitsbedingungen, Entlohnungsformen und Arbeitszeiten hochgradig ausdifferenziert und heterogen sind. Bei dieser Heterogenität greifen Strategien, die auf Kollektivierung setzen, nur schwer.

„Man müsste eine Strategie für Softwareentwicklung haben, eine für Hardware, eine für Service. Die Branche hat sich ja sehr differenziert. Das ist das eine Problem. Das andere ist, dass eine nicht auf betrieblicher Ebene basierende Strategie wenig Sinn macht. Die ist nicht effektiv. Da fehlen uns halt die Multiplikatoren.“ (IGM-5)

Der flächendeckende Mangel an Multiplikatoren führt dazu, dass die Mitgliederrekrutierung oftmals anlassbezogen erfolgt und weitgehend in den Unternehmen erfolgreich ist, die bereits zur Organisationsdomäne der jeweiligen Gewerkschaft gehören.

„Die einfachere Aufgabe ist, dass ich den Mitgliederbestand dort erhöhe, wo ich in den IT-Buden bereits drin bin. Wir machen die Erfahrung, dass es dort leichter ist, wo wir eine sich selbst tragende betriebliche Basis haben, wo wir Mitgliedergruppen haben, die sich selbst organisieren. Und neu in Betriebe reinzukommen, ist unglaublich arbeitsintensiv. Das müssen wir auch. Da müssen wir uns aber auf strategische Handlungsfelder konzentrieren und sagen: Ok, da gucken wir uns jetzt mal eine Hand voll oder ein Dutzend Firmen an und die gehen wir sehr zielgerichtet an. Alles andere wäre Arbeitskapazität mit der Gießkanne rausgestreut.“ (Ver.di-2)

„Letztendlich kommen die großen Mitgliederschübe schon im Zusammenhang mit unternehmensbezogenen Konflikten. Aber sie lassen sich dann nur realisieren, wenn die IG Metall schon positiv als Kompetenzträger im Betrieb oder Unternehmen akzeptiert ist und wenn die wichtigsten Multiplikatoren sich auch schon betriebsöffentlich positioniert haben. Das ist die Voraussetzung, und dann kann man in den betriebs- oder unternehmensbezogenen Konflikten auch sehr viele Mitglieder gewinnen. Wenn wir als IG Metall in einem wichtigen Unternehmen nicht profiliert sind oder die wichtigen Schlüssel-Leute zu defensiv sind, dann nutzt uns auch ein Konflikt nicht.“ (IGM-1)

Die Möglichkeit der Gewerkschaften, in denjenigen Unternehmen, in denen sie ein organisationspolitische Basis haben, anlassbezogen Mitglieder rekrutieren zu können, korrespondiert mit der Unmöglichkeit, Mitglieder in Unternehmen zu gewinnen, die nicht zur gewerkschaftlichen Domäne gehören. Mitgliedergewinnung erfolgt daher nicht systematisch, sondern ist abhängig von exogenen Faktoren wie betrieblichen Konflikten. Nötig wäre aber eine in der Organisation institutionalisierte Rekrutierungsstrategie, die bisher nicht systematisch vorhanden ist. Ver.di hat auf diese strategische Lücke reagiert und ein Mitgliederrekrutierungsprojekt für den Fachbereich 09 (Netzkommunikation, Mobilfunk, Informationstechnologie) aufgelegt, das den Namen „Newcomer“ trägt:

„Wir haben ein Werbekonzept. Das heißt Newcomer. Das zielt auf die IT-Branche. Das sind 20 unterschiedliche Handlungsmechanismen. Wir stehen erst am Anfang mit dem Projekt. Zunächst mal braucht man Ressourcen. D.h., ich brauche Leute. Ich brauche finanzielle Mittel. Die sammle ich in der eigenen Organisation gegenwärtig ein.“ (Ver.di-2)

Newcomer hat das ambitionierte Ziel, innerhalb der nächsten 5 Jahre 36.000 neue Ver.di-Mitglieder in den Unternehmen der IKT-Branche zu gewinnen, das entspricht durchschnittlich 7.200 neuen Mitgliedern pro Jahr. Das bemerkenswerte an diesem Projekt ist die zentrale Verankerung in der Organisation. Vom Bundesfachbereich initiiert, diffundiert es innerhalb des Fachbereichs durch alle organisatorischen Ebenen, wobei die Untergliede-

rungen wiederum Ressourcen und Personal vom Bundesfachbereich zur Durchführung abrufen können. Zwar wird das Projekt aus dem Innovationsfonds von Ver.di gezahlt, die konkrete Durchführung und Koordination obliegt aber einem externen Projektträger, bei dem auch die Projektmitarbeiter beschäftigt sind.

Bei der IG Metall existiert demgegenüber kein zentral koordiniertes Rekrutierungsprojekt für die IKT-Branche – und auch nicht für die Gesamtorganisation. Dies wird in der Organisation durchaus kritisch wahrgenommen, wie beispielsweise Frank Teichmüller – ehemaliger Leiter des IG Metall Bezirks Küste – auf einer Sitzung des Hattinger Forums 2004 kritisierte:

„In seinem Schlusswort verwies Frank Teichmüller noch einmal darauf, dass Mitglieder heute über die Medien erreicht würden, und nur darüber. Werbung sei aber in der Organisation nach wie vor ein non-Thema, obwohl es Thema Nr. 1 werden müsse. Es gebe beim Vorstand der IGM nicht mal ein eigenes Ressort dafür. Im Hinblick auf die Kontroverse: Konzentration auf das Kerngeschäft oder erweiterte Interessenwahrnehmung sei festzustellen, wenn man im Kerngeschäft nicht gut sei, könne man auch nichts weiteres verkaufen. Gestaltung funktioniere als Zusatz, aber intelligente Gestaltung bewirke Schutz. Das gelte auch für die qualifizierten ITK-Beschäftigten. Das Hemmnis für deren Organisierung sei eher die fehlende Beratungskapazität. Bei der Masse der Beschäftigten müsse man allerdings mit dem Kerngeschäft punkten. Im übrigen bedürfe es einer gewissen Affinität, um Gewerkschaftsmitglied zu werden. nicht jeder sei potentiell organisierbar. Beraternetzwerke (BR beraten BR) hätten nicht funktioniert, weil die Hauptamtlichen geblockt haben (Angst vor Einflussverlust) und die BR oft Statusprobleme mit solcher Beratung hätten.“⁸⁴

Innovative Rekrutierungsstrategien sind eher auf der Ebene einzelner Verwaltungsstellen angesiedelt, wie das Beispiel der Verwaltungsstelle Siegen zeigt, die den negativen Mitgliedertrend aufbrechen und durch gezielte

⁸⁴ zitiert nach: <http://www.uni-oldenburg.de/hattingen/7645.html>. Protokoll des Treffens des Hattinger Forums 2004, bei dem ich selber anwesend war

Werbemaßnahmen deutliche Zugewinne verbuchen konnte. Nur diffundieren diese positiven Erfahrungen nicht ausreichend in die Organisation und werden als systematisches Handlungskonzept aufgearbeitet.

„Da haben wir natürlich ein Riesen-Manko. Das ist ein sehr großer Gap zwischen den Verwaltungsstellen, die sehr basisnah arbeiten, und Ideen aus Vorstandsbereichen, die wieder top-down kommen. Beides alleine ist ganz schwierig zu handhaben, weil man schauen muss, wie die Ideen, die top-down kommen aus theoretischen Überlegungen heraus, an der Basis umgesetzt werden können. Und die Projekte an der Basis müssen erst einmal entstehen. Da ist ja oft eine paralyzierte Situation im Angestelltenbereich über viele Jahre hinweg. Also ganz ohne Ideen zu sagen: Macht mal Projekte, das ist auch schwierig. Man muss ein Mittelding finden, dass man Impulse/Ideen/Möglichkeiten/Hilfen nach unten gibt, woraus dann vor Ort in großer Eigenverantwortung gesagt wird: Das könnten wir in unserer Situation machen und werden dann von der Zentrale gefördert. Diese Strategie des Gebens und Nehmens und des gegenseitigen Befruchtens ist noch nicht so ausgebaut. Und da will man versuchen, eine Infrastruktur zu schaffen. Bei vielen Verwaltungsstellen kann man ja nur eine Infrastruktur schaffen, damit diese Eigenständigkeit sich dann so auswirkt mit gewissen Ideen und gewissen Hilfen, dass Ideen produziert werden. Und wenn sie positiv sind, dann auch gefördert werden.“ (IGM-4)

In der IG Metall wird gegenwärtig diskutiert, wie man die negative Mitgliedergerinnung stoppen kann. Ein Ansatzpunkt besteht darin, kollektive Güter nur noch für Gewerkschaftsmitglieder bereitzustellen bzw. Mitglieder bei Kollektivvereinbarungen besser zu stellen als Nicht-Mitglieder. Dieses sog. „Bonus-Modell“ wurde in Nordrhein-Westfalen vom dortigen Bezirkschef Detlef Wetzel entwickelt: *„Wir sehen nicht mehr ein, dass die Metaller, die dazu beigetragen haben, dass es überhaupt einen Tarifvertrag gibt, genauso behandelt werden wie die Beschäftigten, die dafür gar nichts getan haben“*, so Wetzel in einer IGM-Mitteilung vom 03.09.2004.

Dieses Bonus-Modell zielt erstens darauf ab, Trittbrettfahrer-Effekte zu minimieren, und zweitens schafft es zusätzliche Anreize zur Mitgliedschaft in der

IG Metall. Im Bezirk NRW wurden bereits knapp ein Dutzend Tarifverträge mit Mitglieder-Bonus etabliert, durch die die Beschäftigten eine höhere Bezahlung, mehr Urlaub, eine bessere Altersvorsorge oder höhere vermögenswirksame Leistungen erhalten. Dennoch macht sich innerhalb der IG Metall auch Kritik an diesem Modell fest. So wird beispielsweise befürchtet, dass die Arbeitgeberseite im Gegenzug nicht-organisierten Beschäftigten einen Sonderbonus einräumen könnte, und auch die Solidarität zwischen den Beschäftigten stehe in Gefahr:

„Von Kritikern wird gewarnt, dass dadurch die Belegschaft leicht gespalten werden kann. Dass die eigentlichen Mitglieder, die ja die positiven Träger sein sollen, die auch weiter werben und den aktiven Kern in der Belegschaft darstellen, ausgegrenzt werden als jemand, der Vorteile bekommt und man selbst Nachteile hat, wird befürchtet. Dann besteht die Gefahr, dass sich die Belegschaft in zwei Teile spaltet.“
(IGM-3)

Trotz der teilweise unterschiedlichen Herangehensweise bei der Rekrutierung von Mitgliedern ist sowohl Ver.di als auch der IG Metall klar, dass die Mitgliedergewinnung gerade vor dem Hintergrund der dramatischen Mitgliederverluste in beiden Gewerkschaften die größte strategische Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften darstellt. Detlef Wetzel (2004) formuliert dann auch treffend: *„Unsere politische Aufgabe heißt Mitgliederentwicklung. Davon hängt unsere Durchsetzungs- und Gestaltungskraft ab“*.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass der Organisationsbedarf der Beschäftigten in der IKT-Branche als gering eingeschätzt wird. Die Rekrutierung von Mitgliedern gelingt zumeist nur anlassbezogen bei auftretenden betrieblichen Konflikten oder bei denjenigen Beschäftigten, die über ihre Sozialisation schon früh mit gewerkschaftlichen Strukturen in Kontakt treten und ein ausgewiesenes politisches Engagement besitzen. Die Mehrzahl der Beschäftigten schätzt die Kosten einer Mitgliedschaft höher ein als den Nutzen, und bei einer Abwägung der Mitgliedschaftsmotive wird deutlich, dass

die früher wichtige solidarisch-gemeinschaftliche Komponente zugunsten einer instrumentell-konsumatorischen Entscheidung in den Hintergrund gerät. Das Angebot und der Ausbau von selektiven Leistungen oder der alternative Weg, Kollektiv-Leistungen nur noch für die Mitgliedschaft anzubieten, gewinnt in der IKT-Branche gerade vor dem Hintergrund der Beitragsdebatte eine enorme Bedeutung für die Gewinnung von Mitgliedern.

7.2.2 Interessenrepräsentation bei Ver.di und IG Metall

Die Frage nach der Interessenrepräsentation bei der IG Metall und Ver.di zielt ab auf die Erwartungserwartungen der Befragten hinsichtlich organisationsinterner Prozesse der Interessenselektion, -artikulation und -aggregation. Welche Interessen werden in der gewerkschaftlichen Organisation wie wahrgenommen und umgesetzt, welche Interessen decken sich nicht oder nur schwer mit dem etablierten Selbstverständnis als Gewerkschaft, und wie geht die Organisation mit heterogenen Erwartungen aus der Umwelt der Organisation um, die sich auf die Repräsentation heterogener Interessen beziehen?

Ein wichtiger Punkt im gewerkschaftlichen Selbstverständnis ist die Diskussion um die Kernkompetenz bzw. die Kernfunktion von Gewerkschaften, die üblicherweise mit den Begriffen Tarifträgerorganisation, Solidarorganisation und Serviceorganisation bezeichnet werden. Dahinter stehen Erwartungserwartungen, die sich darauf beziehen, dass Gewerkschaften Tarifverträge abschließen und politisch-institutionelle Interessen erfüllen, genossenschaftliche Funktionen übernehmen und Solidarinteressen verwirklichen, und schließlich selektive Leistungen erbringen und damit nutzenindividuellen Interessen entsprechen.

Das Selbstverständnis als Tarifträgerverband ist nach Einschätzung unserer Interviewpartner immer noch das vorherrschende Motiv bei den Gewerkschaften, die darin ihre Kernkompetenzen sehen. In diesem Sinne sind Gewerkschaften institutionelle Organisationen, die eine Norm setzende und

regulierende Funktion im Arbeitsleben wahrnehmen und damit politisch-institutionelle Umwelterwartungen erfüllen.

„Insofern ist schon klar: der Tarifvertrag ist das Kernthema der Gewerkschaft, und dann, wenn diese Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaft nicht nur erwartet wird, sondern auch real ist, dann kommen die Mitgliederzuwächse.“ (IGM-7)

In ihrer Rolle als institutionelle Regulierungsinstanz setzen Gewerkschaften grundsätzlich auf das zentrale Instrument des (Flächen-)Tarifvertrags, der als kollektives Gut die Arbeitszeiten und Entlohnungsbedingungen der Beschäftigten reguliert.

„Wenn ich versuchen will, Arbeitszeitlänge und auch Standards für Entlohnung zu regeln, dann bin ich beim Instrument des Tarifvertrages. ... die Arbeitskonditionen werden nun mal über Tarifverträge sinnvollerweise geregelt. Deshalb war der Versuch da, den Tarifvertrag als Instrument überhaupt mal in die Diskussion zu bringen.“ (Ver.di-1)

Brüchig wird das Selbstverständnis dann, wenn – wie in der IKT-Branche – die kollektive Regulierung über die Tarifpolitik auf Barrieren stößt.

„In der IT-Branche machen wir, wenn überhaupt, eine national ausgerichtete Tarifpolitik. Es gab in unseren Vorbesprechungen auch mal die kritische Aussage: „Wer in der IT-Politik im wesentlichen Tarifpolitik machen will, hat keine Chance“. Weil dort die Tarifpolitik gar nicht der Ansatzpunkt wäre... Das ist aber unser genereller Zugang. Wenn wir einen Bereich branchenmäßig erschließen wollen, dann im Sinne über Tarifpolitik.“ (IGM-4)

Der generelle Ansatzpunkt der kollektiven Regulierung der Arbeitsbedingungen über Tarifverträge ist nicht zuletzt abhängig von der Organisationsstärke in den Unternehmen der IKT-Branche. Und wie in Kapitel 3.2.2 aufgezeigt wurde, besitzen die Gewerkschaften nur in Unternehmen, die dem Modus der tariflichen Arbeitsregulation unterliegen, ausreichend Organisationsmacht, um Kollektivvereinbarungen durchzusetzen.

„Was haben sie dann für Möglichkeiten? Theoretisch den Erzwingungsstreik. In dem ich ihnen über den ökonomischen Druck bis Entzug von Arbeitskraft dazu bringe einzusehen, dass es vielleicht besser ist, einen Tarifvertrag abzuschließen. Das ist aber voraussetzungsvoll: ich brauche dafür genügend Organisationskraft, und ich brauche dafür dann auch eine Rückkopplung in der Belegschaft. Und die ist in dem Punkt noch nicht da. Das heißt, ich kann im Prinzip nur dann einen Tarifvertrag durchsetzen, wenn ich auch die Mächtigkeit habe, zur Not über Druck – wenn das gute Zureden nicht reicht, und in der Regel reicht das nicht – ihn dazu zu bringen, das zu tun. Dort, wo ich genügend verankert bin und eine Stresssituation erzeugen kann, kriege ich auch einen Tarifvertrag hin.“ (Ver.di-3)

In diesen Organisationsdomänen können die Gewerkschaften in ihrer Eigenschaft als Tarifträgerverband Bezug nehmen auf die klassischen gewerkschaftlichen Kollektivthemen wie Arbeitszeit und Entgelt, die um spezifische Themen für die IKT-Beschäftigten ergänzt werden.

„Das sind die klassischen Knackpunkte. Arbeitszeit und Entgelt. Da geht es dann auch darum, wie man Zielvereinbarungen macht. Es gibt von unserer Seite natürlich auch die Themen, die immer wichtiger werden. Etwa worklife balance, was nah an der Arbeitszeit dran hängt. Und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aber auch das Thema Qualifikation, ein ganz großes Thema. Das hängt natürlich auch wiederum mit Gehalt und Arbeitszeiten zusammen.“ (IGM-3)

„Es geht um die Entlohnungsbedingungen und um die Arbeitsbedingungen. Es geht darum, wie die Arbeitsplatzgestaltung aussieht und wie gut oder schlecht Unternehmen darin sind. Dies kann man ökonomischen Größen durchaus gegenüber stellen. Das befürworten wir auch, weil wir der Überzeugung sind, dass zufriedene Mitarbeiter und gute Arbeitsbedingungen sich auch in ökonomischer Hinsicht positiv niederschlagen.“ (Ver.di-2)

Wahrgenommen werden hier vor allem Kollektivinteressen, die der Schutzfunktion der Gewerkschaften entsprechen und von diesen dann mit entsprechenden Angeboten unterlegt werden:

„Vielleicht kann man das zweite Handlungsfeld mit Sicherheit umschreiben. Es geht viel um Schutz vor Kündigungen und Ausschluss betriebsbedingter Beendigung und um Beendigungskündigungen. Da versucht man, glaube ich, schon, sich bei uns unter den Schirm zu stellen, wenn es reinregnet. Das hat man bei der IT-Branche ja gesehen. Als die Aktienkurse da gepurzelt sind, hat man gemerkt, dass man auch mit Aktienoptionen keine Kindererziehung bezahlen kann. Dann waren Gewerkschaften wieder up to date. So kriegen wir den Fuß in die Tür.“ (Ver.di-2)

Vor allem zwei eng mit der wirtschaftlichen Krise verknüpfte Entwicklungen stellen die Gewerkschaften vor zentrale Herausforderungen: einerseits der Personalabbau und andererseits das Thema Offshoring, also die Verlagerung von Unternehmen oder Unternehmensteilen ins Ausland. Diese Verlagerung betrifft nicht nur mehr niedrig qualifizierte Tätigkeiten oder produzierende Bereiche von Unternehmen der IKT-Branche, sondern umfasst mittlerweile alle Unternehmensbereiche und Tätigkeitsniveaus. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Arbeitsplatzsicherung einen zentralen Stellenwert bei den Beschäftigten der IKT-Branche und eröffnet Anknüpfungspunkte für den Bedarf nach kollektiver Interessenvertretung.

„Das Hauptthema in der IT-Branche oder auch in anderen ist Personalabbau. Die Leute vor Ort sind mittlerweile soweit, dass sie sagen „mir ist die Arbeitszeit egal, mir ist auch teilweise die Entlohnung egal. Hauptsache, ich behalte den Arbeitsplatz“. Das ist der Trend. Und das ist überall Thematik, in allen Betrieben.“ (Ver.di-5)

„Die Arbeitsplatzsicherung ist das absolute Top-Thema, und natürlich üben die Unternehmen einen absoluten Druck aus. Die erzählen auf jeder Betriebsversammlung und auf jedem Management-Meeting, wie billig die Beschäftigten in Indien oder China sind, das geht ja da zum Teil sehr platt zu. Das regnet also täglich auf die Beschäftigten herab, sie lesen es auch täglich in der Zeitung. Also das ist das absolute Top-Thema. Und da sind die Erwartungen an die IGM auch ziemlich hoch, manchmal sogar auch höher als das, was wir in der Praxis in zum Teil mühseligen Auseinandersetzungen durchsetzen können.“ (IGM-1)

Die Erwartungen nach Arbeitsplatzsicherung, die die Beschäftigten an die kollektiven Interessenvertretungen adressieren, können von diesen auch nur zum Teil erfüllt werden:

„Aber – auch das muss man kritisch eingestehen – wir waren da nicht immer als hilfreich erfahrbar, weil wir das weder verhindern konnten noch den Prozess für den Einzelnen erfahrbar gestalten konnten. Das haben wir zwar vielfach erfolgreich machen können, indem wir durchgesetzt haben, dass Sozialpläne überhaupt zustande kommen und den Betriebsrat dann dabei beraten haben. Aber trotzdem ist es so, dass diejenige oder derjenige, der im Rahmen dieses Personalabbaus entlassen wird, erst mal sagt: Naja, ich bin draußen. Wo war denn da eigentlich Gewerkschaft positiv für mich erfahrbar? Zwar ist dann das Einzelkämpfertum weniger ausgeprägt. Aber das führt dann nicht immer automatisch dazu, dass man Mitglied wird, damit das nicht noch ein zweites Mal passiert.“ (Ver.di-1)

Das hier beschriebene Dilemma für die Gewerkschaften besteht darin, dass diejenigen, die von den gewerkschaftlichen Aktivitäten profitieren, nicht unbedingt Gewerkschaftsmitglied sein müssen, und diejenigen, denen trotz gewerkschaftlicher Aktivität nicht geholfen werden konnte, ebenfalls keinen Anreiz besitzen, Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden. Ein kollektives Interesse nach Arbeitsplatzsicherung bedeutet also nicht unbedingt eine wachsende Organisationsmacht für die Gewerkschaften.

Interessant ist die Einschätzung der Interviewpartner über die Art, wie Gewerkschaften in der IKT-Branche ihre Rolle ausfüllen. Eine Frage war, ob das Leitbild vom Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit, das in traditionellen Branchen für Gewerkschaftspolitik nach wie vor eine große Rolle spielt, auch für die IKT-Branche gilt. Einige Interviewpartner verweisen auch hier auf die Gültigkeit dieser Leitdifferenz:

„Der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit wird gerade in der IT-Branche deutlich. Gerade dort. Weil die Ausbeutung stärker ist als in irgendwelchen Produktionsbetrieben. Hier wird der Gegensatz im Grunde ganz deutlich, gerade was den Bereich Arbeitszeit betrifft, weil

sich keiner darum schert, was mit der Arbeitszeit ist. Die Geschäftsleitung will sich nicht unbedingt vor die Beschäftigten stellen, sondern es gilt das Motto Vertrauensarbeit: „Sie haben ja einen Arbeitsvertrag, wo 38 Stunden drin steht. Ja wenn sie 70 arbeiten?“ So wird dort gearbeitet, rein auf Profit ausgerichtet. Denen ist es ganz egal, ob die Leute daran zugrunde gehen oder wie viel Stunden sie daran schaffen, es ist rein projektbezogene Arbeit. Das ist reine Ausbeute. Und viele, gerade die Älteren, machen es deswegen, weil sie kaum noch eine Chance hätten, in einen anderen IT-Betrieb wieder in ihren Beruf reinzukommen.“ (Ver.di-6)

Der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit ist in der IKT-Branche latent vorhanden, wird aber aus Sicht unserer Gesprächspartner zunehmend verschleiert über ein ausgeprägtes Commitment zwischen Unternehmen und Beschäftigten:

Also da würde ich schon behaupten, dass der Gegensatz auch da besteht. Nur das ist gerade in der Branche schwer zu vermitteln, weil da der Gegensatz oftmals in der Struktur der Branche ein bisschen aufgehoben ist. Was ich vorher gesagt habe mit diesen Mitarbeiterverträgen: Da gibt es ständig Mitarbeitergespräche. Der Chef suggeriert eben meistens auch: „Das machen wir schon gemeinsam, so wie ich es gerne hätte“. Das ist unheimlich schwierig. Aber der Widerspruch ist auch in diesen Betrieben da. Bloß eben verschleiert, bzw. er wird absolut verschleiert über bestimmte Maßnahmen.“ (Ver.di-5)

Dennoch ist der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit nicht der zentrale Anknüpfungspunkt für die gewerkschaftliche Organisation in der Branche. Anknüpfungspunkt ist statt dessen die Frage, welche konkreten arbeitsplatzbezogenen Interessen die Beschäftigten in der Branche haben:

„Ich würde es nicht an dem klassischen Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit festmachen, sondern an der Frage, was meine Interessen sind. Ich habe ein Interesse daran, einen Job zu machen, der mir Spaß macht. Ich hab ein Interesse daran, dass ich gut bezahlt werde oder dem Markt entsprechend bezahlt werde, und ich habe ein Interesse an Arbeitsplatzsicherheit. Wenn ich dann als Gewerkschaft sage: Wir kön-

nen dir mit einem Tarifvertrag Rechtssicherheit bieten, dann wird es spannend. Aber nicht, indem ich über die Vergesellschaftung von Microsoft nachdenke. Das ist zu abstrakt und eine Diskussion, die so nicht stattfindet.“ (IGM-2)

Eine reine Gegenmachtstrategie hat in den Unternehmen auch deswegen keinen Rückhalt, weil die gewerkschaftlich organisierte Basis fehlt und die Interessenlage der Beschäftigten sich zunehmend an materiellen Bedürfnissen wie Arbeitsplatzsicherung ausrichtet:

„Das hat mit dem Mitgliederbestand zu tun. In einem Betrieb mit 200 oder 400/500 Beschäftigten sind zwei Mitglieder, was soll ich da machen? Wenn ich mich vor die Straße stelle und sage „jetzt machen wir da mal Arbeitskampf“ dann lacht sich jeder kaputt. Die beiden Mitglieder sind entlassen wegen Arbeitsverweigerung und dann hat sich das. Ich sage das jetzt so glatt: in der IT-Branche können wir den reinen Klassenkampf auf der Straße nicht austragen. Da ist das Bewusstsein in diesen Betrieben bei den Menschen nicht ist da. Die Angst ist aber größer als das Bewusstsein. Die Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes ist heutzutage höher.“ (Ver.di-6)

Alternativ zur Idee der Gewerkschaft als Gegenmacht wird in der IKT-Branche bei beiden untersuchten Gewerkschaften ein Weg eingeschlagen, der sich an den konkreten arbeitsplatzbezogenen Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichtet. Und wie schon im Kapitel über die Rekrutierungsstrategien deutlich wurde, besteht der wichtigste Ansatzpunkt darin, als Gewerkschaft Kompetenz für die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten zu zeigen:

„Eigentlich machen wir den umgekehrten Weg in der IT-Branche. Dass wir nämlich nicht als Kampfgewerkschaft, sondern als Kompetenzgewerkschaft da auftreten. Dass wir den Leuten versuchen zu vermitteln: „Wir haben die Kompetenz, um eure Probleme gemeinsam mit euch zu lösen“. Und das ist ein langer Weg. Wir bringen eigentlich sehr viel Vorleistung, und die Mitgliedschaft kommt weitaus später. Nur: anders

geht es nicht. Wenn ich in so einen Betrieb reingehe als der große Kampfgewerkschaftler, dann lachen uns die Leute aus.“ (Ver.di-5)

Das gewandelte Selbstverständnis in Richtung Kompetenzgewerkschaft wird besonders deutlich am Beispiel von connexx.av, einem Ver.di-Projekt für den Bereich des digitalen Rundfunks und New-Media-Unternehmen.⁸⁵ In diesem Projekt begreifen sich die Gewerkschafter als Projektmitarbeiter mit stark ausgeprägter Serviceorientierung und einem ausgewiesenen Spezialistentum:

„Wir wollen den Beschäftigten den Rücken stärken. Das ist fast so etwas wie „Hilfe zur Selbsthilfe“, weil wir keine Stellvertreterpolitik machen. Das wäre für die Medienleute nicht interessant. Von daher bieten wir denen Beratung und Service. Das ist sehr serviceorientiert. Die wollen auch wirklich was haben für ihr Geld. Die wollen nicht von Stelle zu Stelle verwiesen werden, sondern wollen einen kompetenten Ansprechpartner. Das ist das nächste: Kompetenz. Und es ist wichtig, dass wir aus der Szene kommen und die Leute kennen und selbst dort gearbeitet haben. Und es ist wichtig, dass wir im Prinzip für jeden Bereich eine Art Spezialisten haben. Einer kommt aus dem Film. Der andere kommt aus dem New Media-Bereich. Dann hat einer viel mit Zielvereinbarungen zu tun. Der andere kennt sich besser mit dem Urheberrecht aus. Diese Spezialisten müssen wir aber im Team auch abrufen können.“ (Ver.di-8)

Das Prinzip der Spezialisierung und Professionalisierung ist für die Interviewpartner die entscheidende Strategie in der IKT-Branche und Voraussetzung dafür, kompetent nach außen aufzutreten:

„Es hat sich gezeigt, dass unsere Mitglieder, die wir betreuen, diese Fachlichkeit auch wollen. Das heißt, die Fragen mehrten sich um den Bereich ihrer Tarifverträge oder ihrer Situation in ihrem Betrieben. Und nicht um die allgemeine Politik z.B. im sozialpolitischen Bereich oder sonst irgendetwas. Sie sehen sich schon in ihrer speziellen Situation

⁸⁵ Zur Entstehung von connexx.av und seinen Besonderheiten vgl. Menez/Töpsch (2003) und Martens (2004)

und wollen auch in ihrer speziellen Situation eine fachliche Ansprache haben. Das können wir nur machen, wenn wir uns fachlich ausrichten und nicht mit halben Stellen, sondern mit Vollstellen arbeiten.“ (Ver.di-6)

Eine stärkere Professionalisierung und Serviceorientierung findet sich auch auf Seiten der IG Metall, die versucht, gezielte Angebote für die Beschäftigten in der IKT-Branche bereitzustellen.

„Das ist die einhellige Auffassung im IG Metall-Vorstand, dass wir da natürlich auch entsprechende Angebote machen müssen, die auf diese Zielgruppen zugeschnitten sind. Das können Ingenieure sein, das können aber auch Softwareentwickler sein.“ (IGM-2).

Dazu hat die IG Metall z.B. mit dem IT-Magazin, der IT-Gehaltsanalyse oder auch dem Job-Navigator Angebote unterbreitet, die gezielt auf die Bedürfnisse der IKT-Beschäftigten zugeschnitten sind und nach Auskunft der Gesprächspartner von den Beschäftigten auch stark abgerufen werden.

„Dann müssen auch die Beschäftigten das Gefühl haben, dass die IGM Kompetenz im IT- und TK-Sektor hat, und das versuchen wir auch rüberzubringen durch die IT-Gehaltsanalyse, die wir einmal im Jahr machen, durch das IT-Magazin, das 4 mal im Jahr bei einer Auflage von 50.000 in gedruckter Form und optisch sehr ansprechend rauskommt, wir versuchen schon, die Kompetenz der IGM im IT- und TK-Sektor zu zeigen.“ (IGM-1)

Die zunehmende Serviceorientierung innerhalb der IG Metall ruft bei einigen Funktionären die Befürchtung auf den Plan, dass sich die Organisation in Richtung eines Dienstleistungsverbandes entwickelt und die politische Orientierung zugunsten einer Serviceorientierung aufgegeben wird.

„Die Ängste gibt es natürlich. Diejenigen, die hochpolitisch arbeiten und in Zusammenhängen sind, wo es auf die Leistungen nicht so sehr ankommt – etwa im Stahlbereich, den ich zu 90% organisiert habe, dort ist die Frage, ob ich zusätzliche Leistungen anbiete, nicht so relevant. Wenn das hochpolitisch ist, sind natürlich immer Ängste da, dass

das Politische abnehmen würde. Wir kämpfen natürlich dafür, mit dem Vorurteil aufzuräumen, dass es die entweder-oder-Frage gibt: ADAC oder politische Organisation. Es muss beides geben. Wir meinen, dass die IG Metall ein Sowohl-als-auch entwickeln muss, wo die beiden Dinge zusammenwachsen. So dass sich irgendwann eine gemeinsame Betrachtungsebene ergibt. Wenn es Gegner gibt, haben die eher die Angst, dass sich die Organisation weg von der politischen Ebene bewegt.“ (IGM-3)

Die Diskussion um eine Ausweitung der Service- und Dienstleistungsfunktionen ist schon seit Jahren im Gange. Während es vordergründig um die Frage geht, welche Kernkompetenzen die Gewerkschaften und speziell die IG Metall besitzen, ist mit dieser Debatte hintergründig ein Richtungsstreit verbunden, der im Kern einen Wandel des Selbstverständnisses der Organisation thematisiert und dessen Ausgang noch nicht absehbar ist. Klar ist aber, dass sich im Rahmen dieser Debatte zwei Lager gegenüberstehen, die in einem mehr oder weniger offenen Konflikt die zukünftige Richtung der IG Metall entscheiden (vgl. Menez/Steffen 2004).

Ein Beleg für die wachsende Serviceorientierung der IG Metall im IKT-Bereich ist die Bereitschaft, sich an die in dieser Branche gepflegten Informations- und Kommunikationsmedien anzupassen und hierzu eigene IuK-Angebote zu entwickeln:

„Wir haben bei Siemens oder bei Infineon oder bei HP auch sehr ausgefeilte Webpages mit sehr unternehmensspezifischen IGM-Informationen, die in allen drei Fällen auch sehr intensiv von der Belegschaft gelesen werden. Wir nutzen also auch die Möglichkeiten des Internets für uns positiv aus. Das dient alles dazu, die IGM positiv in den Augen der ITler zu profilieren.“ (IGM-1)

Das hier angeführte Beispiel der unternehmensbezogenen Webseiten für die Beschäftigten der IKT-Branche zeigt auf, dass sich auch im Kommunikationsverständnis der Gewerkschaften einiges geändert hat. Die Zeiten, in denen man mit roten Fahnen und Trillerpfeife vor dem Werkstor stand und

Flugblätter verteilt hat, sind in der IKT-Branche zumindest in den Augen unserer Gesprächspartner vorbei. Die Beschäftigten der IKT-Branche haben eine höhere Erwartungshaltung gegenüber den Gewerkschaften, auch was die Art der Kommunikation anbelangt:

„ ... von der Arbeitermentalität hin zu der Mentalität von denen, die wir als Angestellte bezeichnen, die also mit mehr Qualifikationen und anderen Biographien ausgestattet sind, die andere Ansprüche haben als früher, die das Kollektive und das Individuelle anders betrachten. Deswegen müssen andere Verbindungen gesucht werden in der Art, wie wir Serviceleistung, Betreuung, Ansprache und Öffentlichkeitsarbeit miteinander verknüpfen.“ (IGM-3)

„Man kann in der Branche keine normalen Flugblätter nehmen. Wenn ich dort was mache, muss ich immer Hochglanz nehmen. Unsere Betriebsräte machen bei den Wahlen ihre Wahlkampfzeitung immer in Eigenregie. Bei so was brauche ich aber einen externen Journalisten. Mit dem Image, mit dem man einsteigt, muss man dann auch weitermachen. Man kann nicht ein Jahr alles toll machen und dann im nächsten Jahr anders. Das geht nicht. Da ist die Erwartungshaltung natürlich auch entsprechend professionell.“ (Ver.di-4)

Mittlerweile existieren sowohl bei Ver.di als auch bei der IG Metall spezielle Internet-Seiten für die Beschäftigten der IKT-Branche, weil erkannt wurde, dass dieses Klientel, dass bei der täglichen Arbeit virtuell kommuniziert, diese Kommunikationsform auch von ihrer Gewerkschaft erwartet. Auf Seiten der IG Metall gibt es z.B. mit dem Projekt i-connection im Bezirk Hannover eine virtuelle Plattform für die Kommunikation und den Austausch zwischen IG Metall und IT-Beschäftigten. Dieses Netzwerk hat mittlerweile 180 Mitglieder, die nicht nur online kommunizieren, sondern sich auch regelmäßig zum persönlichen Austausch treffen, da eine rein virtuelle Kommunikation keine ausreichende Bindungswirkung hat.

„Was nicht funktioniert, ist, dass es jetzt einen lebhaften Dialog in dem virtuellen Raum gibt. Das gab es mal eine Zeit lang, gerade am An-

fang. Das schiebt man ja dann auch immer so ein bisschen an, aber ich habe dann irgendwann mal auch keinen Mehrwert darin gesehen. Wir stellen natürlich immer die Ergebnisse von Diskussionen dort ein, wir haben ja auch einen geschlossenen Raum, aber ich habe viele Sachen mittlerweile auch im public-Bereich. Zum Teil mache ich Klassifizierungen, damit die Leute, die dort Mitglied sind, auch merken, warum sie IGM-Mitglied sind. Wenn ich das Gefühl habe, das ist eine klassifizierte Information, dann kriegen nur die IGM-Mitglieder diese Information. Die zahlen ja auch was dafür, und die sollen auch merken, was die IGM ihnen an dieser Stelle bringt.“ (IGM-6)

Der Grundgedanke des neuen Kommunikationsstils kann mit den Stichworten „Information, Vernetzung und Beratung“ präzisiert werden. Diese Stichworte prägen z.B. das Selbstverständnis von connexx.av, die zur besseren Ansprache ihrer Zielgruppen aus dem New-Media-Bereich ein Kommunikationshandbuch entwickelt haben, das eine Art von Leistungsbeschreibung ihrer gewerkschaftlichen Arbeit in der IKT-Branche darstellt und für die Mitarbeiter verpflichtenden Charakter hat.

„Wir haben uns damit auseinandergesetzt und uns gefragt, was denn kurze, prägnante Botschaften sind, die klar machen, was wir tun wollen. Sich einfach über gemeinsame Grundsätze zu einigen, von denen man sagt: Da wollen wir hin. Das ist das erste, und das zweite ist, dass wir versuchen, über die Vielfalt der Medien an die Leute ranzukommen, aber auch die Interessen derer zu erreichen, die bei uns Mitglied sind. Das heißt natürlich, dass wir versuchen, unsere Website aktuell zu halten und viele Informationen reinzustellen, die direkt mit unserer Branche zu tun haben, aber auch allgemeine politische Themen anzusprechen. Und außerdem machen wir Infoveranstaltungen usw. Es geht darum, möglichst viele Kommunikationskanäle zu nutzen, um mit den Leuten in Kontakt zu treten und sich darüber auch bewusst zu werden, und nicht hier zu sitzen und zu warten, bis das Telefon klingelt.“ (Ver.di-8)

Eine zielgruppenspezifische Ansprache und die Etablierung von der Branche angemessenen Informations- und Kommunikationsmedien erleichtern

den Prozess der Interessenselektion und -aggregation. Den Akteuren, die für die gewerkschaftliche Erschließung der IT-Branche zuständig sind, geht es zunehmend um die Entwicklung dialogorientierter Kommunikationsformen, die Raum für betriebsspezifische Lösungsansätze und eine stärkere Akzeptanz bei den Beschäftigten schaffen, ohne gewerkschaftliche Grundsätze zu untergraben.

Ein Grundsatz, der von den gewerkschaftlichen Akteuren nach wie vor gepflegt wird, ist das Selbstverständnis als Solidarorganisation, die den Beschäftigten eine Plattform bietet, um sich auszutauschen und sich gemeinschaftlich-solidarisch zu organisieren:

„Da kommt ein ganzer Teil über politisches Engagement. Die Menschen suchen nach Alternativen. Die suchen auch Foren zum Diskutieren. Die wollen einfach mal mit fünf Leuten diskutieren und sich eine Meinung bilden. Das ist ganz wichtig, was wir ja auch anbieten. Zum Beispiel die 35-Stunden-Woche-Diskussion. Aber was dann drumherum ist um die Kernarbeitszeit, ist auch spannend. Wie kann ich als junger Mensch meine Arbeitszeit gestalten, wenn ich eine Familie gründe, ein Haus baue und Schulden abtragen muss? Auch Arbeitszeitmodelle, die heute anders sind als noch vor 20 oder 30 Jahren. Da suchen viele eben auch ein Forum, wo sie sich austauschen können. Das bietet die Gewerkschaft über unsere Arbeitskreise. Das ist der politische, solidarische Anspruch.“ (IGM-2)

„Ansonsten versuchen wir dadurch, dass wir Menschen finden und begeistern, offen für die Gewerkschaft auftreten in den Unternehmen, für die Gewerkschaft einzutreten und andere Menschen zu überzeugen von innen. Von außen kann man das mit irgendwelchen Internetdiskussionsforen begleiten und stimulieren, aber mehr auch nicht.“ (Ver.di-1)

Solidarität als Basis für kollektives Handeln erfahrbar zu machen, ist im IT-Bereich insofern nicht einfach, als die Beschäftigten eher auf die Selbstvertretung ihrer Interessen abstellen und erst in existenziell bedrohlichen Situationen ein Verständnis für kollektiv geteilte Interessenlagen entwickeln, wie in Kapitel 3.2.3 bereits ausführlich diskutiert wurde.

„Natürlich ist Solidarität für uns in unserem Handeln etwas, was im Vordergrund steht. Anders kann ich die Arbeits- und Lebensbedingungen von Beschäftigten nicht verbessern, als dass ich versuche, alle, die einzeln bei uns gelandet sind, irgendwie zusammenzukriegen und zu sagen: „Jetzt überlegt ihr doch mal gemeinsam, was ihr an gemeinsamen Interessen habt“. Da fängt es aber meistens schon an. Der eine will das, der andere was anderes. Das ist auch oft das Problem.“ (Ver.di-8)

Das Leitmotiv der Solidarität ist dennoch fest im gewerkschaftlichen Selbstverständnis verankert:

„Ja, Gewerkschaften als Solidarorganisation. Aber nicht allein gegen den Arbeitgeber, sondern auch gegen die Regierungspolitik und das, was da passiert. Wir haben Eintritte, die uns so begründet werden. Also das ist ganz interessant. In der IT-Branche spürt man jetzt, dass Gewerkschaften nicht so zu den Dinosauriern des Industriezeitalters gehören und dass tarifliche Normung, dass Betriebsräte usw. schon gewerkschaftlich eingebunden sein müssen, wenn es um die Gestaltung der Arbeitsbedingungen geht.“ (Ver.di-2)

Der Versuch, die gewerkschaftlichen Prinzipien von Solidarität und gemeinschaftlichem Handeln gegenüber den Beschäftigten herzustellen, kollidiert dennoch von Zeit zu Zeit mit den instrumentellen Serviceerwartungen der Beschäftigten:

„Auf der einen Seite steckt da ganz viel von eigener Überzeugung drin und vom Solidaritätsgedanken, und natürlich will man diesen Solidaritätsgedanken auch in die Köpfe der Individualisten tragen und dieser Vereinzelung entgegentreten. Auf der anderen Seite widerspricht der Solidaritätsgedanke dem, zu sagen: „Wir geben euch einen Service, den holt ihr euch ab und dann geht ihr wieder“. Wir haben da auch noch kein Patentrezept entwickelt.“ (Ver.di-8)

Dementsprechend ist „Solidarität“ als Teil des gewerkschaftlichen Wertespektrums für die IT-Beschäftigten und selbst für einige Betriebsräte von eher untergeordneter Bedeutung:

„Die Solidarität ist – wenn überhaupt – nur noch so ein Ding, das mitschwingt, das vielleicht mehr bei denen mitschwingt, die schneller mal eine Beitrittserklärung unterschreiben. Wir kriegen diese Frage: „Was bringt mir das“, selbst von Betriebsräten, mit denen wir eine Weile zusammenarbeiten. ... selbst die kommen und sagen: Was hab ich da ganz persönlich davon. Das ist auf jeden Fall das treibende Element an der Geschichte, die Frage wir immer gestellt. Und es wird immer eine Kosten-Nutzen-Analyse gemacht.“ (Ver.di-8)

Abschließend kann festgehalten werden, dass die untersuchten Gewerkschaften in der IKT-Branche mit vielfältigen Erwartungsstrukturen konfrontiert werden, die die ganze Spannweite als Tariforganisation, politische Organisation und Solidarorganisation abdecken. Dennoch überwiegen Interessenstrukturen, die sich an individuellen, arbeitsplatzorientierten und betriebspezifischen Bedürfnissen festmachen lassen. Anknüpfungspunkte an diese heterogenen Erwartungen lassen sich aus Sicht der Gewerkschaften nur herstellen, wenn sie als Kompetenzgewerkschaft auftreten, die vor allem tarifpolitische Bedürfnisse abdeckt und gleichzeitig ein verändertes Kommunikationsverständnis und eine Ausweitung der Serviceorientierung beinhaltet.

7.2.3 Effektivität bei Ver.di und IG Metall

Bisher wurde dargestellt, wie IG Metall und Ver.di in der IKT-Branche Mitglieder rekrutieren und welches Selbstverständnis beide Gewerkschaften bei der Berücksichtigung heterogener Mitgliederinteressen entwickeln. In diesen Kapiteln zeigten sich keine großen Unterschiede zwischen Ver.di und der IG Metall im Hinblick auf die Mitgliederrekrutierung und die Selbsteinschätzung als Gewerkschaft in der IKT-Branche, so dass wir die These von einer Homogenisierung beider Organisationen im organisationalen Feld der industriellen Beziehungen für diese Branche annehmen können. Im folgenden Kapitel geht es um die Erwartungserwartungen hinsichtlich der Effizienz und Legitimität der gewerkschaftlichen Strukturen. Hierzu wende ich mich

nun der Frage zu, mit welchen formalen Strukturen beide Gewerkschaften in der IKT-Branche operieren, wie die Zuständigkeit für IKT in der jeweiligen Organisation formal verankert ist, und welche Vor- und Nachteile sich aus der jeweiligen Organisationsstruktur für die gewerkschaftliche Erschließung der IKT-Branche ergeben.

STRUKTUR DER IG METALL

Die IG Metall organisiert die IKT-Branche analog zu ihrer Aufbauorganisation, die in Funktionsbereiche gegliedert ist. Insgesamt gibt es 18 Funktionsbereiche, die sieben Vorstandsbereichen zugeordnet sind. Neben der funktionalen Organisation der Vorstandsverwaltung in Frankfurt existiert eine räumliche Gliederung, an deren Spitze wiederum der Vorstand steht, die insgesamt sieben Bezirke mit 171 Verwaltungsstellen auf lokaler Ebene umfasst.

Die Zuständigkeit für die IKT-Branche ist in funktionaler Hinsicht bei der Vorstandsverwaltung angesiedelt, und hier vor allem in den Funktionsbereichen „Tarifpolitik“ und „Betriebs- und Mitbestimmungspolitik“, die beide zum Vorstandsereich 02 unter der Leitung von Berthold Huber gehören. Daneben existieren mittlerweile in den Bezirken und einigen Verwaltungsstellen Ansprechpartner für die IKT-Branche:

„Wir haben eine funktionale Organisation, also Tarifpolitik, Betriebspolitik, Sozialpolitik usw. Wir haben aber übergreifend über diese funktionale Struktur eine branchenorientierte Koordinierung, und ich bin der Branchenkoordinator für IT und Telekommunikation beim Vorstand. Im Rahmen der Branchenkoordinierung arbeiten aus den zentralen funktionalen Organisationen alle die mit, die in ihrem Bereich einen IT-Bezug haben, also die IT Aus- und Weiterbildung aus dem Bereich der Berufsbildung, der IT-Zuständige aus dem Bereich Tarifpolitik usw. Und bei den Bezirken gibt es in der Regel auch zuständige für den Bereich IT und Telekommunikation, und die größeren Verwaltungsstellen in den Clustern, in denen IT und TK eine Rolle spielt, haben entweder ei-

genständige IT-Sekretäre oder zumindest jemand, der das schwerpunktmäßig macht.“ (IGM-1)

Aufgrund der Aufteilung in Funktionsbereiche gibt es bei der IG Metall keine gesonderte Formalstruktur mit einer reinen Zuständigkeit für die IKT-Branche: es existiert weder ein Funktionsbereich „IKT-Branche“ noch ein entsprechendes Ressort, wie es beispielsweise für die Branchen „Handwerk“, „Holz und Kunststoff“ oder „Textil und Bekleidung“ vorhanden ist. Statt dessen liegt die zentrale Betreuung der IKT-Branche beim Branchenkoordinator IT, der im Funktionsbereich „Betriebs- und Mitbestimmungspolitik“ angesiedelt ist:

„Ich koordiniere die betriebspolitischen Aktivitäten der IG Metall bundesweit im Telekommunikations- und IT-Sektor, wobei diese betriebspolitische Koordinierung natürlich eine enge Zusammenarbeit mit der Tarifpolitik beinhaltet, und in gewissem Grad fällt das mit rein. Obwohl die Tarifpolitik natürlich – wenn es da tarifpolitische Koordinierungen gäbe – das im Zweifelsfalle selber machen würde, aber das ist eher begrenzt. Meine Aufgabe besteht darin, im umfassendem Sinne die betriebspolitischen Aktivitäten in IT und TK Sektor zu koordinieren, was konkret heißt, dass wir (alle für den Bereich zuständigen) uns viermal im Jahr treffen und aktuelle Themen besprechen, Initiativen besprechen, die wir im IT und TK Sektor ergreifen wollen, Branchenkonferenzen absprechen und planen, wenn denn welche stattfinden. Die letzte war ja vor knapp 1,5 Jahren. Wir diskutieren, besprechen und beratschlagen, wie wir auf aktuelle Herausforderungen wie vor allem Offshoring und Arbeitsplatzverlagerungen reagieren sollen.“ (IGM-1)

Neben dem Branchenkoordinator IT aus dem Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik existiert ein für die Tarifpolitik in der IKT-Branche zuständiger Tarifsekretär im Funktionsbereich Tarifpolitik sowie ein Vorstandsmitarbeiter aus dem Ressort Angestellte, der zugleich der Branchenkoordinator für die Telekommunikationsbranche ist.

Im Hinblick auf die räumliche Organisation ist es mittlerweile gelungen, in (fast) jedem Bezirk einen für die IKT-Branche zuständigen Ansprechpartner zu implementieren.

„In unseren Bezirken haben wir mittlerweile mehr IT und ITK-Verantwortliche als früher. In Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und dem Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen haben wir eigene ITK-Verantwortliche oder zumindest Bezirkssekretäre, die einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Zeit für den IKT-Sektor aufwenden. Ich habe vergessen, im Bezirk Küste ist das mittlerweile auch der Fall, und selbst in Baden-Württemberg haben wir das, wobei in Baden-Württemberg die Aktivitäten sehr stark von der dort wichtigsten Verwaltungsstelle für diesen Bereich getrieben werden, nämlich Stuttgart. Aber die haben auch beim Bezirk jemanden, der sich um den Bereich IKT kümmert. Wenn ich darüber nachdenke, haben wir in allen Bezirken die Lücken geschlossen, die vor zwei Jahren noch recht groß waren.“ (IGM-1)

Dementsprechend betreuen bei der IG Metall bundesweit knapp 30 hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre zu einem Großteil ihrer Arbeitskraft die IKT-Branche:

„Beim Vorstand sind es etwa 15 Personen, die das nahezu Fulltime machen, und auf der lokalen Ebene bzw. bei den Bezirken sind es weitere 15 Personen, die sich schwerpunktmäßig mit IT und Telekommunikation beschäftigen. Und darüber hinaus gibt es eine nicht eindeutig bezifferbare Anzahl an politischen Sekretären, etwa 30 politische Sekretäre, die sich zumindest zu einem nennenswerten Teil ihrer Arbeitszeit, ca. 30 bis 50%, mit IT oder Telekommunikation befassen. Das sind also ungefähr unsere personellen Ressourcen: Ganz grob gesagt 30 Fulltime-Ressourcen in den unterschiedlichen funktionalen oder regionalen Gliederungen, und ungefähr 30, die es zu einem nicht unwesentlichen Teil ihrer Zeit machen. Ohne Verwaltungsangestellte (administrative Kräfte) sind beim Vorstand dann etwa 10 bis 15 Gewerkschaftssekretäre (politische Kräfte) für den Bereich zuständig.“ (IGM-1)

Eine große Rolle bei der Betreuung der IKT-Branche nehmen die sogenannten Gesamtbetriebsratsbetreuer (GBR-Betreuer) ein. Diese sind bei der IG Metall speziell für ein Unternehmen zuständig, das sie dann relativ autonom bundesweit betreuen bzw. die Betreuung koordinieren.

„Unsere Struktur ist die folgende: wir haben für jedes größere Unternehmen nicht nur im IT und TK Bereich mindestens einen sog. GBR-Beauftragten. Je nachdem, wie groß das Unternehmen ist, wie komplex das Unternehmen ist oder wie intensiv die Auseinandersetzung im Unternehmen ist, macht das der Betreffende unter Umständen nicht alleine, sondern es gibt weitere KollegInnen, die da Fulltime oder zu einem gewissen Teil ihrer Zeit mitarbeiten.“ (IGM-1)

Diese Strukturen machen deutlich, dass die IG Metall bei der Organisation der IKT-Branche vornehmlich eine betriebliche bzw. unternehmensbezogene Strategie verfolgt, die zudem noch konzentriert ist auf schon erschlossene Organisationsdomänen. Deutlich wird dies am Beispiel Siemens, da dieses Unternehmen eine herausragende Bedeutung für die IG Metall hat und die vorhin angesprochenen Betreuer auf Bezirksebene bis auf wenige Ausnahmen eigentlich hauptsächlich für die Siemens-Betreuung zuständig sind.

„Siemens ist da sicherlich besonders herausgehoben, man sieht ja auch an den Zahlen, Siemens ist für die IGM mehr oder weniger die halbe ITK-Branche. Deshalb sind da natürlich besonders viele Ressourcen zugeordnet.“ (IGM-1)

Die formalen Strukturen sind bei der IG Metall so gewählt bzw. historisch entstanden, dass man Schwerpunkte in der IT-Arbeit setzt und damit eine branchenweite Organisation zugunsten dieser Schwerpunktsetzung aufgibt.

„Aber die IG Metall arbeitet anders. Wir setzen Schwerpunkte. Wir haben in München das Siemens-Projekt mit Schwerpunkt IT. Wir haben in Düsseldorf neu einen Kollegen, der sich nur um IT kümmert. Gleichzeitig in Köln eine Kollegin, die sich nur um IT kümmert. Das heißt, wir arbeiten mehr an den Schwerpunkten, nämlich da, wo die IT-Branche angesiedelt ist – Deswegen brauche ich nicht unbedingt jemanden in

Augsburg als IT-Projektsekretär, weil das da von der Verwaltungsstelle mit abgedeckt wird. Und das sind ja keine IT-spezifischen Probleme.“ (IGM-2)

Die Schwerpunktsetzung hat den Effekt, dass die entsprechenden Betriebe zunächst über die Verwaltungsstellen lokal betreut werden und dann der GBR-Betreuer die zentrale Koordinierung übernimmt. Die Ebene der Bezirke bleibt bei dieser Konstruktion in der Regel außen vor, mit Ausnahme von Siemens, zu dessen Betreuung auch die Bezirksebene mit dem jeweiligen Mitarbeiter des Siemens-Projektes beiträgt.

„Wir haben im Grunde auf der betrieblichen Ebene keine Landesstruktur oder bezirkliche Struktur, sondern wir haben Betriebe, die von den Verwaltungsstellen betreut werden. Alle Betriebe von Siemens werden am Ort erst mal von den Verwaltungsstellen betreut. Die überörtliche Ebene ist dann die GBR-Ebene. So etwas wie ein Siemens-Projekt ist im Grunde genommen ein Mittelding, was zwischen GBR und örtlicher Ebene angesiedelt ist. Das ist aber keine Regelbetreuung.“ (IGM-3)

Siemens als wichtigster Konzern für die IG Metall bildet insofern eine Ausnahme, als eine Betreuung und Koordination auf Ebene der Bezirke für den Rest der IKT-Branche bisher nicht existiert, was durchaus als kritisch wahrgenommen wird:

„Die IT-Geschichte ist bei uns im Prinzip auf der Vorstandsebene angesiedelt. Es ist klar, dass da eine Branchenpolitik in der Form existiert, als dass die speziellen IT-Sekretäre über den Vorstand auch koordiniert werden, aber ansonsten ist durchgängig meine Wahrnehmung, dass in den Bezirken gesagt wird: „da gibt es den Dieter Scheitor in Frankfurt, und der soll dann lieber direkt koordinieren“, weil die IT-Branche – wenn man es vergleicht mit Automobil oder Zulieferer – für die IG Metall keine dermaßen strukturbestimmende oder auch von den Mitgliederzahlen so relevante Branche ist, dass jeder Bezirk von vorneherein sagen würde, dass er einen Spezialsekretär für das Thema hätte. Obwohl es einen Konsens gibt darüber, dass man auch aus der bezirklichen Sicht heraus stärker eine gewisse Koordinierung betreiben

sollte und helfen sollte, dass die Betreuung dieser Unternehmen nicht nur den lokalen Zufälligkeiten überlassen bleibt.“ (IGM-7)

STRUKTUR VER.DI

Im Unterschied zur IG Metall hat Ver.di die Struktur einer Matrix-Organisation, die in funktionaler Hinsicht aus 13 Fachbereichen, in räumlicher Hinsicht aus 13 Landesbezirken besteht. Die räumliche Organisation ist wiederum viergeteilt in die Bundesebene, die Ebene der Landesbezirke, die Ebene der Bezirke und die Ebene der Ortsvereine.

Die IKT-Branche wird hauptsächlich durch den Fachbereich 09 „Telekommunikation, Informationstechnologie, Datenverarbeitung“ organisiert. Der Fachbereich ist wiederum unterteilt in drei Fachgruppen, die für verschiedene Branchensegmente zuständig sind:

„Der Bundesfachbereich hat drei Fachgruppen. Fachgruppe 1 ist Telekommunikation/Netze, Fachgruppe 2 ist Telekommunikation/mobil, Fachgruppe 3 ist IT/DV. Diese Bundesfachgruppen sind entsprechend verteilt auf der Bundesebene mit Sekretären, und haben jeweils eigenständige ehrenamtliche Gremien, die sog. Bundesfachgruppenvorstände, in der Regel bestehend aus 11 KollegInnen. Und die bilden zusammen den Bundesfachbereichsvorstand. Es gibt zusätzlich den Bundesfachbereichsleiter, Franz Tremel, und dann entsprechende Stabsabteilungen.“ (Ver.di-3)

Dieser Fachbereich hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung 154.000 Mitglieder, von denen der größte Teil aus dem Bereich Telekommunikation und hier aus der klassischen Organisationsdomäne des Telekom-Konzerns stammt:

„Die Hauptanzahl der Mitglieder im Fachbereich ist im Bereich Festnetz, da die deutsche Telekom ein relativ stark organisierter Bereich ist. Das sind rund 130.000 Mitglieder, die dort sind. Im Bereich der Mobilfunker sind es ungefähr 5.000 bis 6.000, und im Bereich IT sind es rund 15.000.“ (Ver.di-3)

Diese Mitgliederverteilung erklärt sich aus der Entstehungsgeschichte von Ver.di, die als Zusammenschluss von fünf Einzelgewerkschaften entstanden ist, die jeweils ihre historisch gewachsene Mitgliederbasis eingebracht haben:

„... die fünf Gründungsgewerkschaften haben natürlich unterschiedliche Anteile ihrer Mitglieder eingebracht. Dadurch, dass die DPG z.B. innerhalb des DGB zuständig war für den Bereich Telekommunikation, besteht die Fachgruppe 1 und 2 zu fast 100% aus ehemaligen DPG-Leuten, auf der hauptamtlichen wie auch auf der ehrenamtlichen Seite. Die Fachgruppe 3 ist die multikulturelle Truppe innerhalb des Fachbereichs 9, dort sind Teile der Alt-HBV, dann der Alt-DAG, und der Alt-DPG drin.“ (Ver.di-3)

Die Fachgruppen innerhalb von Ver.di haben ein festes jährliches Budget, das nach dem Mitgliederbeitragsaufkommen geschlüsselt verteilt wird. Innerhalb von Ver.di hat der Fachbereich 9 zwar nicht die meisten Mitglieder, aber das höchste Mitgliederbeitragsaufkommen. Das so ermittelte Budget wird dann innerhalb des Fachbereichs 9 nach einem festen Schlüssel an die räumlichen Gliederungen aufgeteilt, und ein Teil des Beitragsaufkommens wird innerhalb von Ver.di an finanzschwache Fachbereiche weitergegeben.

„Es gibt eine Zuordnung: Anteil X am Mitgliederbeitragsaufkommen des jeweiligen Bereiches. 154.000 Mitglieder erbringen eine jährliche Beitragsleistung von ca. 50 Mio. oder so – ist wahrscheinlich weniger – und davon steht dem Fachbereich auf der Bundesebene ein Teil zu, der Landesebene ein Teil zu und der bezirklichen Ebene und der sog. vierten Ebene der Betriebsgruppen. Das ist ein fester Schlüssel. Und immer, wenn sich Mitgliederzahlen verändern, wirkt das entsprechend positiv oder negativ. Und dann gibt es noch weitere Besonderheiten. Es gibt innerhalb von Ver.di so etwas ähnliches wie den Länderfinanzausgleich. Mitgliederbeitragsstarke Abteilungen, und der Fachbereich 9 ist der mitgliederbeitragsstärkste Fachbereich bei Ver.di, geben an die ab, die nicht so stark sind, aber auch eine gewisse notwendige Infrastruktur brauchen. Und wir sind der Bereich, der am stärksten in diesen

Ausgleich hinein zahlt. Und dann gibt es Sondermittel, die man beantragen kann, die sog. Innovationsfonds. Wenn wir also bestimmte Maßnahmen vorhaben – wir haben gerade so ein Projekt bzw. den Antrag dazu laufen, das nennt sich „Newcomer“, wo wir versuchen wollen, gerade im IT-Bereich besondere Werbemaßnahmen zu machen – dann können wir diese Mittel über den Innovationsfonds beantragen.“ (Ver.di-3)

Die Organisationsstruktur des Bundesfachbereichs setzt sich in den Landesbezirken fort. In allen 13 Landesbezirken existiert eine Struktur mit Landesfachbereichsleiter und den drei Fachgruppen, die wiederum mit eigenen Mitarbeitern bzw. Gewerkschaftssekretären die Arbeit im jeweiligen Landesbezirk koordinieren.

„Wir in Baden-Württemberg sind ein relativ großer Landesfachbereich und haben ca. 20.000 Mitglieder. Dafür stehen sieben Gewerkschaftssekretäre zur Verfügung. Ver.di hat hier 11 Bezirke in der Region. Die erwarten eigentlich, dass überall dort auch einer sitzen sollte, der auch für meinen Fachbereich zuständig ist. Wir haben uns so aufgestellt, dass bei mir hier zwei Sekretäre sitzen. Unter anderem die für die DV/IT-Branche zuständige Kollegin sitzt auch hier.“ (Ver.di-4)

„Wir haben 13 Fachbereiche überall abgebildet, in allen Ebenen. Und wir haben hier in Niedersachsen die Besonderheit, dass der Fachbereich 9 hauptamtlich nur im Landesbezirk vertreten ist mit dem Leiter und vier Sekretären. In den Bezirken haben wir Bezirksfachbereichsvorstände, die allerdings alle ehrenamtlich sind. Die hier im Landesbezirk ansässigen Sekretäre sind hauptamtlich, sind aber zuständig für den kompletten Landesbezirk. Wir haben drei Sekretäre hier in Hannover und einen in Bremen sitzen. Alles können wir aber nicht aufteilen. Das Problem hier in Niedersachsen ist, dass wir 12 Bezirke haben und mit vier Sekretären die Bezirke nicht hauptamtlich bestücken können.“ (Ver.di-5)

Die Arbeit innerhalb des Fachbereichs wird für die Betreuung von großen Konzernen zentral vom Bund aus koordiniert, demgegenüber haben die

Landesbezirke eine relativ hohe Autonomie bei der Betreuung der regional oder lokal ansässigen Unternehmen.

„Die Bundesfachgruppen koordinieren das Ganze. Da finden regelmäßige Treffen statt, wo alle zuständigen Sekretäre sich dann treffen, und wo dann Absprachen getroffen werden, auch strategisch: „Wie gehe ich mit einem Betrieb um“. IBM z.B. ist ja bundesweit vorhanden und das muss ich ja koordinieren. Was anderes ist AVM. Das ist ein Kleinbetrieb hier in Niedersachsen, den wir klar alleine betreuen.“ (Ver.di-5)

„Wir haben Schwerpunktbetriebe mit unterschiedlichen Prioritäten, die dann auch unterschiedlich betreut werden. Das wird dann wiederum bei meiner Gewerkschaftssekretärin hier gebündelt.“ (Ver.di-4)

Der Vergleich der Organisationsstrukturen zwischen Ver.di und der IG Metall zeigt deutlich die Unterschiede in der formalen Organisation beider Gewerkschaften auf. Ver.di ist zumindest formal breiter aufgestellt als die IG Metall, da sich die Matrix-Organisation durch fast alle Ebenen durchzieht und damit verbunden auch mehr Personal für die Betreuung der IKT-Branche vorhanden ist. Bei der IG Metall wird die Branche einerseits zentral koordiniert, andererseits aber sehr stark über lokale Verwaltungsstellen betreut, während es auch der Ebene der Bezirke im Verhältnis zu den Landesbezirken bei Ver.di keine starke Verankerung für die IKT-Branche gibt. Abgesehen von diesen Unterschieden in der Formalstruktur gibt es aber auch Ähnlichkeiten in der Aktivitätsstruktur: beide Organisationen beziehen sich in ihren Aktivitäten vor allem auf große Konzerne. Auf Seiten der IG Metall ist das Siemens, auf Seiten von Ver.di der Telekom-Konzern.

NETZWERK- UND PROJEKTSTRUKTUREN IN DER IKT-BRANCHE

Parallel zu den formalen Strukturen versuchen sowohl die IG Metall als auch Ver.di, die IKT-Branche über Projekt- und Netzwerkstrukturen zu erschließen. Das gemeinsame Merkmal dieser Projekt- und Netzwerkaktivitäten ist, dass diese von zeitlich befristeter Dauer sind und nicht unbedingt Top-Down imp-

lementiert werden, sondern oftmals den Charakter informeller Strukturen haben oder aber daraus entstanden sind. Netzwerk- und Projektarbeit hat für die Gewerkschaften den Vorteil, dass sie parallel zur sogenannten „Regelarbeit“ erfolgt und durch das Engagement von Haupt- und Ehrenamtlichen getragen wird. Hat diese Arbeit erst mal den Status eines auch Top-Down abgesegneten Projektes, kann sie bei Erfolg fest in die Organisation institutionalisiert werden. Andererseits wird bei einem wie auch immer definierten Misserfolg des entsprechenden Projektes die Regelarbeit davon nicht betroffen und das Scheitern gewissermaßen externalisiert.

Das Siemens-Projekt der IG Metall ist ein Beispiel dafür, wie ein anfänglich als zeitlich befristet angelegtes Projekt den Weg der Institutionalisierung in die Organisation gefunden hat (vgl. Menez/Töpsch 2003; Martens 2004). Das Ziel des Siemens-Projektes lag in der Entwicklung einer spezifischen gewerkschaftlichen Konzernstrategie unter Mitwirkung sowohl von Gewerkschaftsfunktionären als auch von interessierten Beschäftigten aus den Unternehmen. Damit wurde die traditionelle verbandliche Interessenvertretung ergänzt durch eine speziell auf die Bedürfnisse der Beschäftigten im jeweiligen Unternehmen abgestimmte Interessenpolitik. Nach erfolgreichem Ablauf der Projektphase wurde das Siemens-Projekt in die Regelorganisation überführt und institutionalisiert, was sich u.a. daran bemerkbar macht, dass in den meisten der sieben Bezirke Personalstellen für die Siemens-Betreuung eingerichtet wurde, die Siemens-Koordination fest beim Vorstand verankert ist und Berthold Huber als zweiter Vorsitzender der IG Metall ein Aufsichtsratsmandat bei Siemens wahrnimmt.

Mit dem Rhein-Main-Projekt und dem Projekt i-connection im Bezirk Hannover existieren daneben zwei regional verankerte Netzwerke, die sich als Forum für einen Erfahrungsaustausch von Betriebsräten und interessierten Beschäftigten verstehen. Im Unterschied zum Rhein-Main-Projekt ist i-connection aber auch personell mit einer Vollzeitstelle im Bezirk Niedersachsen verankert:

„Ich habe keine Projektstelle, sondern eine unbefristete Stelle. Von daher ist es anders als z.B. das Rhein-Main-Projekt. Das soll schon eine Institution sein, und eine gewisse Kontinuität zu zeigen ist schon wichtig. I-connection gibt es ja weiterhin, obwohl der Crash der New Economy stattgefunden hat. Da gab es keine speziellen Zielvorgaben, aber mein Ziel war, dass die IG Metall in Niedersachsen im IT-Bereich an Profil gewinnt. Und dieses Ziel ist erreicht.“ (IGM-6)

Neben der Profilbildung in der IKT-Branche bestand eine weitere Zielsetzung darin, hochqualifizierte Angestellte untereinander und mit gewerkschaftlichen Strukturen zu vernetzen:

„Die Zielsetzung, die wir mit i-connection verfolgt hatten, bestand darin, erst mal eine Struktur anzubieten, in der wir Betriebsräte und Beschäftigte aus dem IT-Bereich und F&E-Bereichen zusammen fassen, so dass ich ihnen die Chance gebe, mit ihresgleichen zu reden, in Austausch zu treten, Gemeinsamkeiten zu destillieren, und auch gemeinsame Handlungsstrategien zu entwickeln. Also etwas, was ich dann auch in die Organisation rückspiegeln kann, wo wir Handlungsbedarf haben. Das war also eine Zielsetzung, einen solchen Erfahrungspool zu schaffen, dann auch Betriebsratswahlen durchzuführen und den Leuten direkt eine Unterstützungsstruktur anbieten zu können. Ich habe nicht gesehen, dass das in Niedersachsen vor Ort geht, da das zu kleine Größenordnungen sind, als das es für die Verwaltungsstellen so relevant gewesen wäre, dass sie dafür einen IT-Sekretär eingestellt hätten.“ (IGM-6)

Der Vorteil dieser Einrichtung liegt auf der Hand, wenn man sich die formalen Strukturen der IG Metall im IKT-Bereich vergegenwärtigt: In Regionen, die kein ausgewiesenes IT-Cluster haben, in denen aber dennoch IKT-Unternehmen existieren, gibt es eine Betreuungslücke in der Organisation, da die Vorstandsverwaltung sich nicht zuständig fühlt und einzelne Verwaltungsstellen nicht die nötigen Ressourcen dafür haben. An dieser Lücke setzt i-connection an und übernimmt bei der IKT-Betreuung eine Transmitterfunktion zwischen der lokalen und der Vorstandsebene.

„Ich habe eine sehr enge Rückkopplung mit den Verwaltungsstellen. Ich bemühe mich immer, wenn ich Betriebstermine habe – manchmal sind das z.B. auch Erstkontakte – das mit der Verwaltungsstelle abzusprechen. Ich will ja schon, dass die sensibel dafür sind, dass es da einen Bedarf gibt, sonst erzählen die in zehn Jahren noch, dass es keinen Bedarf gäbe. Da ändert sich zum Glück gerade sehr viel. Entweder machen wir das dann zu zweit oder ich mache das alleine, z.B. bei Entwicklungsfirmen, zu denen ich dann einfach mal hingehere und die IG Metall und i-connection repräsentiere.“ (IGM-6)

I-connection hat mittlerweile mehr als 180 Mitglieder, die sich regelmäßig über Internetforen austauschen und sich mehrmals pro Jahr zu Veranstaltungen treffen. Diese Strukturen haben sich fest etabliert und sind in Niedersachsen ein Erfolgsmodell, da hierdurch die Hauptamtlichen in den Verwaltungsstellen deutlich von ihrer Arbeit entlastet werden:

„Du musst eine Struktur aufbauen, die im ersten Schritt eine Entlastung für die Hauptamtlichen in den örtlichen Gliederungen bedeutet. Bei mir in dem Netzwerk sind überwiegend die Ehrenamtlichen, und es sind wenig Hauptamtliche drin. Aber die Hauptamtlichen sind einfach froh, wenn die eine neue Firma aufknacken, dass sie anrufen können und wir die Beschäftigten dann in unser Netzwerk aufnehmen. Die werden dann von mir sofort angeschrieben, und das ist dann eine echte Entlastung für die örtlichen Strukturen.“ (IGM-6)

Um so erstaunlicher ist die Feststellung, dass bisher kein anderer Bezirk diese Strukturen übernommen hat:

„Eigentlich würde das Netzwerk ja viel besser nach Stuttgart passen oder nach NRW, wenn du dir jetzt mal anschaust, wo die IT-Musik gespielt wird. Ein IT-Netzwerk in Niedersachsen, da fragen sich viele Leute, was man denn dort macht, denn da ist doch eigentlich nichts. Mit dieser Struktur von i-connection geht es aber um viel mehr: nämlich wirklich den Strukturwandel aufzuzeigen und diesen in den Strukturen der Organisation auch nachzuvollziehen. Von daher müssten es eigentlich auch andere Bezirke machen, denn die haben ja noch mal andere Nöte als wir.“ (IGM-6)

Der Grund dafür liegt darin, dass in anderen Bezirken keine Notwendigkeit gesehen wird, für diese Arbeit eine Stelle zu schaffen und Ressourcen zu investieren, wie es in Niedersachsen der Fall war:

„Mein Bezirksleiter hat erkannt, dass er so eine Stelle schaffen muss, weil man den Strukturwandel, der sich vollzieht und durch den die IG Metall unter einem Leidensdruck steht, nur organisationspolitisch mitgestalten kann, wenn man dafür eine Stelle hat und die mit einer Person besetzt, die Ahnung davon hat und was bieten und aufbauen kann. Und mein Bezirksleiter hat das Geld dafür in die Hand genommen und eine entsprechende Priorität gesetzt. Das könnten ja auch andere Bezirksleitungen machen.“ (IGM-6)

„Anfragen habe ich ganz viele. Und ich war auch schon in anderen Bezirken, um das Projekt vorzustellen. Dann ist es daran gescheitert, jemanden in den Bezirken zu finden, der es macht. Der dortige Bezirksleiter wollte dann z.B., dass es irgend jemand mitmacht neben seinen anderen Aufgaben. Und dann haben die Leute dort gesagt: „Ich habe so schon genug zu tun, dann kann ich das nicht auch noch machen.“ (IGM-6)

Auch Ver.di experimentiert im IKT-Bereich mit der Einrichtung von problemorientierten, zielgruppenspezifischen Interessenvertretungsstrukturen nicht nur für abhängig Beschäftigte, sondern auch für Freelancer und Selbständige. Mit dem T.I.M.-Projekt (Telekommunikation, Informationstechnologie, Mobilfunk) und connexx.av existieren zwei Projekte, die in ihrer Projektstruktur relativ unabhängig agieren konnten und neue Wege bei der Organisation im IT- und Multimedia-Bereich aufzeigen sollten, aber als Modellprojekte zeitlich befristet waren.

Das Ziel von T.I.M., das bereits im März 1999 – also noch vor der offiziellen Gründung von Ver.di – gestartet wurde, bestand darin, bei Telekommunikations-, Informationstechnik-, Datenverarbeitungs- und Medienunternehmen gewerkschaftliche Strukturen aufzubauen, die Beschäftigten bei der Bildung von Betriebsräten zu beraten, Betriebs- und Aufsichtsräte zu unterstüt-

zen sowie branchenweite, einheitliche Arbeits-, Bezahlungs- und Beschäftigungsbedingungen zu schaffen. Am Anfang konnte T.I.M. auch einige Erfolge mit dem Abschluss weiterer Haustarife z.B. bei IBM erzielen, aber einen nachhaltigen Erfolg hat es bei der Organisierung der IKT-Branche nicht hinterlassen.

„Bei uns ist das etwas kritisch betrachtet worden, wenn man den Aufwand nimmt. Aber vom Ansatz her war das richtig. Aber wenn man da Aufwand und Ertrag sieht, hätten wir das alles ernten müssen. Wir mussten im Wesentlichen aber von Null anfangen. Ich weiß also nicht, wo TIM erfolgreich war.“ (Ver.di-4)

Mittlerweile ist das T.I.M.-Projekt offiziell für beendet erklärt, und noch vorhandene Projektmittel wurden an den Innovationsfonds, der T.I.M. finanzierte, zurückgezahlt. Das Scheitern des Projektes kann zurückgeführt werden auf organisationsinterne Konstruktionsfehler, denn anders als z.B. i-connection war T.I.M. nicht nur als Projekt zeitlich befristet, sondern hatte auch nur zeitlich befristete Ressourcen zur Verfügung:

„Das T.I.M.-Projekt ist zu einer Zeit in die zweite Phase gegangen, als Ver.di gegründet wurde. Und das war eine Ver.di-interne Problematik... der Zugang zu ITlern benötigt auch Leute, die ein Stück weit Ahnung haben von dem, was sie da tun. Möglicherweise Leute, die direkt aus dem IT-Bereich kommen. Damit muss ich eben auch die Möglichkeit haben, Leute vom externen Markt einstellen zu können für ein solches Projekt. Und bei der Ver.di-Gründung ist entschieden worden, dass keine Neueinstellungen vorgenommen werden, sondern nur aus dem vorhandenen Bestand besetzt werden kann. Und daran ist letztendlich das T.I.M.-Projekt gescheitert. Wenn ich Leute haben will, die Ahnung haben von dem Bereich, dann muss ich auch Leute haben, die dort mal tätig gewesen sind, und die sind im vorhandenen Bestand nur zum Teil vorhanden gewesen bzw. die waren schon alle im IT-Bereich besetzt ...“ (Ver.di-3)

Diejenigen Mitarbeiter mit der benötigten Fachkompetenz für die IKT-Branche hatten mittlerweile Regelarbeitsplätze innerhalb von Ver.di und

waren nicht bereit, ihre Vollzeitstellen für eine befristete Projektstelle aufzugeben. Gleichzeitig gilt ein Einstellungsstopp bei Ver.di, so dass qualifizierte Fachkräfte von außen nicht eingestellt werden konnten.

„T.I.M. lief vorher als Gemeinschaftsprojekt von DAG, HBV, IGM, Post, ÖTV mit jeweiligen Sekretären aus dem vorhandenen Pool, die aber bereits IT-Erfahrung hatten. Als Ver.di gegründet wurde, sind diese Sekretäre dann überwiegend in Stellen gewandert, die direkt in der IT-Betreuung drin waren. Wir übernehmen also die Leute aus dem Projekt in feste Stellen, und dann müssten normalerweise in die Projektstellen wieder Leute von außen reinkommen, um in die Materie reinzuwachsen. Und genau das ist gestoppt worden ... Das T.I.M.-Projekt ist dann gestoppt worden und wir haben die Mittel zurückgegeben. Wir konnten sie nicht ausgeben. Es waren zwar Stellen ausgeschrieben, aber darauf hat sich keiner beworben. Wer geht denn – wenn sich nur Leute bewerben können, die bereits in festen Arbeitsverhältnissen sind – aus einem festen Arbeitsverhältnis auf ein befristetes Projekt? (Ver.di-3)

connex.av ist ebenso wie das T.I.M.-Projekt schon im Vorfeld der Ver.di-Gründung von den damaligen Einzelgewerkschaften DAG und IG Medien ins Leben gerufen worden. Vorausgegangen waren schon Ende der 80er Jahre Überlegungen, wie man den Bereich des privaten Rundfunks gewerkschaftlich erschließen könne, da allen Beteiligten bewusst war, dass man dazu neue gewerkschaftliche Strukturen, eine neue Form der Ansprache und Personal benötigt, das eine hohe Affinität zu dieser Branche hat.

„Die Ideen sind weiterentwickelt worden, um diesen Bereich organisieren zu können, z.B. die Notwendigkeit einer anderen Ansprache. Daraus entstand ungefähr 1996 eine Vorstudie, die in Köln stattfand – ich glaube bei Viva und weiteren zwei Betrieben – eine Vorstudie, wie denn eine Organisation und Erschließung dieser Branche aussehen könnte. Und aus diesem Vorprojekt ist die Erkenntnis entstanden, dass wir so was wie connex.av brauchen. D.h. wir brauchen junge Leute, die aus der Branche kommen, die so denken, die so fühlen, und die gleichzeitig eine Bindung an die Gewerkschaft haben.“ (Ver.di-7)

connexx.av wurde dann 1999 als Projekt mit zeitlicher Befristung bis Ende 2001 an vier Standorten (Hamburg-Hannover, Köln, Berlin, München) mit jeweils einem Gewerkschaftssekretär und einer zentralen Koordinierungsstelle in Hannover gestartet. 2002 wurde connexx.av nicht nur für weitere zwei Jahre verlängert, sondern personell und räumlich erweitert auf insgesamt 15 Mitarbeiter (davon acht sog. ProjektmanagerInnen) an nominell acht Standorten (zusätzlich Leipzig, Düsseldorf, Stuttgart).

„Das ging in Ver.di weiter, weil wir so erfolgreich waren, aus unserer eigenen Sicht und auch aus der Sicht derer, die das zu bewerten hatten und das Geld bereitzustellen hatten für die Erweiterung. Das war ja nicht nur eine Verlängerung, sondern auch eine Erweiterung. Wir haben uns verdreifacht in der Personenzahl von 5 auf 15. Der Grund, warum es weiterging, war, dass unsere Vernetzung, die Erfolge bei der Betriebsratsgründung, und natürlich die Mitgliedergewinne eine Rolle gespielt haben. Aber auch die hohe Anerkennung, die wir genießen in der Klientel, hat gezeigt, dass dieser Weg ein möglicher ist.“ (Ver.di-7)

Die Besonderheit von connexx.av liegt darin, dass hier Arbeitsformen und Organisationsstrukturen entwickelt werden, die sich deutlich von der Regularbeit in klassischen gewerkschaftlichen Strukturen unterscheiden. Vor diesem Hintergrund ist connexx.av von Anfang an auch als Lernprojekt entwickelt worden, in dem alternative gewerkschaftliche Arbeitspraktiken, Strukturen und Kommunikationsweisen entwickelt und getestet werden sollten.

„Wir hatten den Anspruch, ein Team zu sein, ein Arbeitsteam zu sein. Und das bedeutet die Notwendigkeit, mit einem hohen Vernetzungsgrad auch innerhalb des Teams zu arbeiten. Wir haben dafür den Begriff „virtuelles Büro“ benutzt. Das ist erst mal nichts besonderes, aber wir haben dieses mit Leben gefüllt, weil wir uns auch Regeln gegeben haben – und insofern ist es richtig, dass es ein Lernprojekt ist. Es war immer ein Lernprojekt, auch wenn es nie explizit irgendwo reingeschrieben wurde. Es stand ja drin: „Neue gewerkschaftliche Strukturen entwickeln und erproben“, dann ist das nichts anderes als ein Lernpro-

zess. Wir haben es auf der technischen Ebene gemacht, wir haben es aber auch auf der Ebene der Verbindlichkeit gemacht: wie man sich Ziele setzt, mit dem Erarbeiten von Meilensteinen, mit Arbeitspaketen. Wir haben festgelegt, was wir an den jeweiligen Standorten vorhaben als Projektmanager, aber auch, was wir als Team insgesamt schaffen wollen, mit einem klaren Kriterienkatalog, mit einem Leistungskatalog: Was machen wir wann? Was bieten wir an? Was bieten wir nicht an? Mit einer permanenten Überprüfung. Das ist eine Arbeitsweise, wie sie zur Zeit – so wird uns das rückgespiegelt – in der Organisation nicht üblich ist.“ (Ver.di-7)

„Die Vorstellung, wie dort gearbeitet wird, ist eigentlich erst im Rahmen des Projekts entwickelt worden. Es gab ja nicht die Idee: „Ihr müsst da so arbeiten, um erfolgreich zu sein“, sondern: „Ihr müsst erst mal herauskriegen, welche Arbeitsformen adäquat sind, um in diesen Bereichen erfolgreich sein zu können“. Das waren ja auch Lernprozesse, die am Anfang stattgefunden haben. Von daher ist das mit der geballten Macht der Organisationen so eine Sache. Was nützt sie, wenn man nicht die Sprache findet, die angemessen ist.“ (Ver.di-1)

Die Idee eines Lernprojektes, dass das Ziel hat, neue gewerkschaftliche Strukturen zu entwickeln und zu erproben, beinhaltet als weiteren Schritt die Rückkopplung der so gewonnenen Erkenntnisse in die Regelorganisation:

Weil wir außerhalb dieser Struktur lagen und zentral aufgestellt waren und in Projekten arbeiten, was in Ver.di völlig unüblich ist, wollen wir langfristig auch die Struktur von Ver.di verändern. Nicht von jetzt auf sofort, aber zumindest nach und nach und damit im Fachbereich 8 anfangen. Also sagen: Warum bildet man nicht Regionalteams, wo man auch vor Ort in einem Team zusammenarbeitet und nicht mehr so strikt trennt, im Sinne von: „Firma A gehört dir, Firma B betreue ich“, sondern auch zu sagen: „Wo können wir uns ergänzen und wo können wir zusammenarbeiten und wo können wir uns austauschen, wie wir strategisch vorgehen?“ (Ver.di-8)

Die Rückkopplung in die Organisation gestaltet sich aber schwierig, weil hier unterschiedliche kulturelle Backgrounds und Arbeitsweisen aufeinander treffen.

„Ich glaube, dass wir in den ersten zwei Jahren aufgrund unseres Erfolges auch ein bisschen arrogant waren. Wir hatten den Zugang zu der Klientel, weil wir selbst daher kamen, also konnten wir natürlich mit Erfolgen angeben. Wir haben zwar nicht unbedingt angegeben, aber man hat gesehen, wir waren erfolgreich und wir hatten eine Sonderrolle schon alleine deswegen, weil wir vor Ort autonom agieren konnten. Das war mir damals gar nicht klar, deswegen wirkte manches arrogant von mir, was ich für selbstverständlich gehalten habe. Wenn ich was machen wollte, und jemand vom Fachbereich hatte eine Sache, die ich machen sollte, dann habe ich mir das angeguckt und habe entweder gesagt, wenn ich es für sinnvoll hielt: „Ja, mache ich“, oder „Ich mache es nicht“. Und das gab es da nicht. Wenn in der Hierarchie gesagt wird, das wird jetzt gemacht, dann haben die das gemacht.“
(Ver.di-7)

Die autonome Arbeitsweise und die Entkopplung von der Regelorganisation, die sich zum Beispiel daran zeigt, dass connexx.av nur dem Bundesvorstand, aber nicht der lokalen Gliederung vor Ort Rechenschaft schuldig ist, hat dazu geführt, dass connexx.av auch innerhalb von Ver.di einen Sonderstatus einnimmt, aber dabei nicht unumstritten ist. Gerade durch die Funktion als organisationale Grenzstelle⁸⁶, bei der connexx.av ein anderes Auftreten als eine klassische Gewerkschaft hat, macht sie sich intern angreifbar:

„Das ist übrigens der Punkt, wo wir auch wieder negative Rückmeldungen aus der Organisation bekommen. Dass uns vorgeworfen wird, wir würden nicht offensiv genug als Ver.di auftreten, sondern immer nur als connexx.av Die Leute würden sich als connexx.av Mitglieder begreifen, aber nicht als Ver.di-Mitglieder.“ (Ver.di-7)

⁸⁶ zum Grenzstellenkonzept siehe Luhmann (1964: 224): „Die Grenzstellen interpretieren die Umwelt für das System. Sie müssen Umweltinformationen sichten und sieben und sie in eine Sprache bringen, die das System versteht“

„Das würde ich nicht zulassen. Also wenn jemand in einen solchen Betrieb reingeht, würde ich von vornherein als Vertreter von Ver.di da rein gehen. Es wäre nicht mein Ansatz, zu sagen: Wir stecken da Externe rein. Ich glaube nicht, dass das erfolgsträchtig sein wird auf Dauer. Das würde ich nicht machen. Man muss den Leuten von vornherein sagen, wo man herkommt. Aber wenn ich die erst mal in eine Art Vorfeldorganisation führe, weiß ich nicht, ob das so erfolgreich in der Werbung sein kann. Ich habe da meine Zweifel.“ (Ver.di-2)

Das Ziel, alternative gewerkschaftliche Strukturen zu entwickeln und zu testen, stößt anscheinend in der Umwelt der Organisation auf stärkere positive Resonanz als in der Organisation selbst, obwohl connexx.av ausdrücklich keine Konkurrenz zu den klassischen gewerkschaftlichen Strukturen darstellt:

„Es gibt eine Ausprägung, dass connexx.av als sympathischer wahrgenommen wird als die Ver.di-Hauptorganisation, was damit zu tun hat, dass natürlich die Arbeitsweise von connexx.av sehr näher an den Gewohnheiten derjenigen dran ist als der normale Hauptapparat von Ver.di. Das ist ja auch eine bewusste Entscheidung gewesen, connexx.av anders zu organisieren als den Hauptapparat. Das trägt Früchte. Allerdings legen wir Wert darauf, dass es auch eine klare Politik ist, dass connexx.av nicht etwas anderes als Ver.di ist. connexx.av ist ein spezieller Bereich in Ver.di, in dem wir besondere Arbeitsformen erproben, auch für die Gesamtorganisation. Aber es ist keine eigenständige Konkurrenzstruktur oder so etwas.“ (Ver.di-1)

Dennoch ist es connexx.av, anders als dem Siemens-Projekt der IG Metall, bisher nicht gelungen, sich fest in die interne Organisation zu institutionalisieren. Zwar ist die Fortführung über die zeitliche Befristung Ende 2004 erst mal gesichert, und der Projektcharakter wird für die weitere Arbeit beibehalten. Aber das Projekt wird formal in eine connexx.av GmbH outgesourct, und die angespannte finanzielle Lage von Ver.di führt dazu, dass Mitarbeiterstellen an Standorten gestrichen und einige der Standorte von connexx.av eventuell geschlossen werden müssen. Langfristig ist geplant, die finanzielle

Unterstützung durch den Innovationsfonds einzustellen, was bedeutet, dass sich die connexx.av GmbH finanziell eigenständig tragen muss.

Bisher wurden die Organisationen von Ver.di und IG Metall im Hinblick darauf untersucht, mit welchen formalen Strukturen sie in der IKT-Branche aufgestellt sind, wie die jeweiligen Zuständigkeiten für die Branche verteilt sind und welche Projekt- und Netzwerkaktivitäten beide Gewerkschaften ergänzend zu den formalen Strukturen zur Organisation der IKT-Branche implementieren. In den Interviews wurde immer wieder deutlich, dass beide Gewerkschaften mit einer begrenzten Anzahl an personellen und finanziellen Ressourcen operieren müssen, was eine systematische Erschließung der IKT-Branche erschwert.

Am Beispiel von connexx.av wurde deutlich, dass die angespannte finanzielle Situation von Ver.di dazu führt, dass alle gewerkschaftlichen Aktivitäten unter der Perspektive der Kosten für die Organisation betrachtet werden, wobei eine langfristige strategische Sicht ausgeklammert wird:

„Das Problem ist, dass wir einen Personalüberhang haben. Wir dürfen keine externen Einstellungen vornehmen. Jetzt begreifen die aber nicht, dass es mir nichts nützt, wenn ich einen ausrangierten DPG- oder ÖTV-Sekretär kriege, sondern ich brauche zeitbefristet jemanden von außen. Der Betriebsrat sagt aber: Der FB 9 will Leute einstellen und wir haben hier Überhänge und das kostet immens Geld. Das ist strategisch natürlich absoluter Schwachsinn.“ (Ver.di-4)

„Man muss aus Ver.di-Sicht im Moment einfach so reagieren. So wie man selbst das auch machen würde. Man hält erst einmal sein Portemonnaie zusammen hält und guckt, wofür man jetzt noch Geld ausgibt und streicht alles, was vielleicht irgendwie teuer sein könnte. Über dieses „Ich muss jetzt gucken, dass sich das rechnet“ verliert man den strategischen Blick völlig. Wo macht es Sinn, zu investieren, auch wenn ich vielleicht gerade kein Geld habe, damit hintenrum wieder was rauskommt? Ich glaube, daran hapert es. Das ist nicht nur auf connexx bezogen so, sondern da gibt es ganz viele Punkte in Ver.di, wo man das beobachten kann, dass Entscheidungen nicht aufgrund strategi-

scher oder politischer Bedeutung gefällt werden, sondern rein nach der Frage: „Haben wir dafür Geld oder nicht?“ (Ver.di-8)

Fehlende Ressourcen lassen sich auch auf Seiten der IG Metall identifizieren. Zwar ist die finanzielle Situation der IG Metall nicht ganz so angespannt wie die von Ver.di, aber auch hier führt die Knappheit an materiellen und finanziellen Ressourcen dazu, unter Kostengesichtspunkten eine Fokussierung der gewerkschaftlichen Strategien zu betreiben:

„Sagen wir es mal so: Wir legen natürlich den Schwerpunkt der Ressourcen auf die großen IT-Unternehmen, weil dort auch eine nennenswerte Masse an Beschäftigten auch beschäftigt ist. In den Großunternehmen aus dem IT- und TK-Bereich, die mehr als 2.000 Beschäftigte haben, sind - jetzt bezogen auf unseren Organisationsbereich - ca. 300.000 Beschäftigte vertreten, und da ist es einfach rational, die Ressourcen schwerpunktmäßig auf diese Unternehmen zu konzentrieren ... Wir betreiben natürlich eine Fokussierung, sozusagen eine betriebswirtschaftlich rationale Fokussierung unserer Ressourcen. Aber wir lassen kein Mitglied allein, egal wie klein oder groß das Unternehmen ist, in dem es arbeitet.“ (IGM-1)

Die eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten führen dazu, dass man schwerpunktmäßig diejenigen Unternehmen in den strategischen Fokus nimmt, die schon unter die gewerkschaftliche Organisationsdomäne fallen:

„Aber jetzt Kleinunternehmen systematisch durch Projektgruppen zu erschließen wäre unrational, da müsste man sich ja überlegen: „Packt man die drei bis fünf hauptamtlichen Ressourcen, die man hat, jetzt in die mühselige Kärrnerarbeit, hunderte kleine Unternehmen durchzuscannen, oder packt man die gleich besser zu HP, Infineon oder Siemens, wo der Effekt in Form von Mitgliedern auf längere Sicht ein ganz anderer ist.“ (IGM-1)

Die organisationalen Aktivitäten in der IKT-Branche richten sich also vor allem auf die Bereiche, in denen mittelfristig der Einsatz von Ressourcen

durch Mitgliedergewinne und eine Ausweitung der Organisationsmacht legitimiert werden kann.

„Es gibt nicht generell den Ansatz: „IT-Branche ist uns wichtig, wir müssen jetzt der IT-Branche anbieten, z.B. Betriebsratsgründungen zu machen, und wir stehen Gewähr bei Fuß und kommen auf euch zu“, weil wir das schlicht von den Personalkapazitäten im Verhältnis zu dem dann zu erwartenden Zuwachs an Organisationskraft nicht zu leisten in der Lage sind.“ (IGM-7)

„Natürlich ist die Frage, wie viele Mitglieder gewonnen worden sind, eines der Erfolgskriterien. Gar keine Frage, weil es aus gewerkschaftlicher Sicht wenig Sinn macht, permanent in bestimmten Bereichen Ressourcen aufzuwenden, wenn daraus nicht die Bereitschaft zur Selbstorganisation entsteht; und Selbstorganisation heißt auch immer die Entscheidung, Mitglied zu werden. Gewerkschaften sind ja Selbsthilfeorganisationen, die durch Mitgliedsbeiträge existieren und durch nichts anderes. Und wenn dieser Funke nicht überspringt, trotz langer Versuche, muss man sich auch zugestehen, dass ein bestimmter Bereich für uns als Gewerkschaften zumindest zur Zeit nicht erreichbar ist.“ (Ver.di-1)

Abschließend wenden wir uns der Frage zu, wie die beiden untersuchten Gewerkschaften die Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche erreichen wollen und welche Chancen und Hindernisse sie dabei wahrnehmen. Das langfristige Ziel, über Tarifverträge eine verbandliche Ordnung in der IKT-Branche zu installieren, besteht in beiden Gewerkschaften.

„Die IG Metall versucht, mit einem langen Atem die Branche zu organisieren und kann da schon betriebliche Erfolge aufweisen. Der Tarifvertrag steht ja eigentlich am Ende dieses Prozesses. Vorher ist ja überhaupt erst mal die Frage, die IG Metall als zuständige und engagierte Gewerkschaft in der IT-Branche bekannt zu machen, unorganisierte Betriebsräte zu gewinnen und diejenigen, die bereits in der IG Metall sind, qualitativ gut mit Informationen und Unterstützung zu betreuen.“

Erst dann kann ich davon reden, dass wir weitermachen und Tarifverträge als langfristiges Ziel anstreben.“ (IGM-3)

„Wenn es uns gelungen wäre, da einen Tarifvertrag oder zumindest betriebliche Vereinbarungen zu erreichen, wäre das die Signalwirkung gewesen. Und den Stellenwert hat eben Ebay in der Branche. Wenn bei Ebay so etwas etabliert worden wäre, hätte das eine ähnliche Wirkung in Bezug auf Tarifverhandlungen in anderen Bereichen gehabt. Das heißt, wir wären einen riesen Schritt weiter gewesen in Bezug auf eine tarifliche Regelung im gesamten Medienbereich.“ (Ver.di-7)

Tarifverträge sind nach Ansicht der Gewerkschaften noch immer eines der besten Instrumente, um die Arbeitsbedingungen kollektiv regulieren zu können.

„Ich sehe schon, dass das passt. Es gibt ja auch eine Reihe von Tarifwerken im IT-Sektor. Aber wenn man sich mal den Medienbereich anschaut und sieht, was wir da mittlerweile an Tarifwerken für den privaten Rundfunk und bestimmte journalistische Felder und Agenturen haben, dann ist das nicht so weit weg von den Regelungsbedarfen, die es in den Multimediaunternehmen oder auch in kleineren IT-Unternehmen gibt. ... Ich sehe nicht, warum es nicht möglich sein soll, die Frage nach Entlohnungsbedingungen, Arbeitszeitstandards in solchen Unternehmen nicht regeln zu können. Es gibt dafür eigentlich keinen Grund.“ (Ver.di-1)

„Warum sollte man denn nicht die IT-Industrie in den Flächentarif integrieren. Die Entwicklungsabteilung von BMW unterscheidet sich in nichts von der Entwicklungsabteilung von Compaq oder von HP. Da sind die gleichen Probleme und die kann man auch mit den gleichen Methoden angehen. Der Unterschied ist nur, dass es bei BMW Tradition hat und bei den anderen nicht. Man kann mit den Mitteln eines guten Tarifvertrages vieles regeln ...“ (IGM-5)

Allerdings wird von allen Befragten einhellig die Auffassung vertreten, dass die Etablierung eines Flächentarifvertrages selbst in langfristiger Perspektive kein realistisches Ziel sei:

„Wir sind im Moment weit davon entfernt, so etwas wie einen Flächentarifvertrag zu bekommen, sondern wir konzentrieren uns eher auf die Regelungsebene ‚Betrieb‘.“ (Ver.di-1)

Die Regelungsebene Betrieb scheint für die gewerkschaftliche Tarifpolitik der bevorzugte Anknüpfungspunkt zu sein, während das strategische Ziel einer Flächentarifbindung für die IKT-Branche als nicht angemessen betrachtet wird:

„Ich weiß nicht, ob wir uns da nicht andere Ziele setzen müssen. Das ist nicht das strategische Ziel an sich. Das wäre für mich ein grober Rahmen, den man tarifpolitisch für die Branche vorgibt. Aber innerhalb dieses Rahmens müssen wir Angebote machen, nicht nur damit die Arbeitgeber uns ernst nehmen, sondern auch damit die Betriebsräte uns ernst nehmen. Dass man so etwas als Rahmen vorgibt, aber dann sagt: Zwischendrin machen wir dann für euer Haus, für eure Firma eigenständige Regelungen. Da gehöre ich nicht zu denjenigen, die sagen: Unser Ziel ist ein Flächentarifvertrag. Das ist ganz weit weg. Das andere ist das realistische Ziel. Ich glaube, dass ich keine Funktionäre in der Branche hinter mich bringe, wenn ich das Wort Flächentarifvertrag in den Mund nehme. Die sagen: Nein, ich will von euch die Kompetenz auf meinen Betrieb bezogen. Aber ich muss da nicht einen Flächentarifvertrag haben.“ (Ver.di-4)

Wenn die Erwartung auf institutionell-politische Regulierung besteht, wird sie eher in Hinsicht auf betriebsspezifische Lösungen adressiert. Damit kommt als Regulierungsinstrument bestenfalls ein Haustarifvertrag in Frage, der Flächentarifvertrag tritt als Regulierungsinstrument in den Hintergrund:

„Ich glaube, das geht nur über den Weg der Haustarifverträge. Und ob es dann irgendwann mal einen Flächentarifvertrag wird oder ob man die Haustarifverträge mit Anerkennung an die Fläche anbindet, kann man nur von Fall zu Fall entscheiden. Ich kann da jetzt keine generelle Tendenz sehen. Eine Normalisierung gibt es ja schon, aber nur der Arbeitsbedingungen und nicht der Arbeitsbeziehungen. Es gibt zwar Betriebsräte, aber Flächentarifverträge sehe ich noch nicht. Und ich glaube, dass hat auch was mit den Arbeitgeberstrukturen zu tun.“ (IGM-6)

Parallel macht sich eine Entwicklung breit, die das Instrument des Flächen-tarifvertrages weiter in den Hintergrund drängt: In Unternehmen mit bestehenden tarifvertraglichen Strukturen wird der Drang aus der Fläche immer größer:

„Der große Trend ist eher ein umgekehrter: nämlich dass Firmen zwar in der Fläche bleiben, aber stärker betriebsspezifische Modifikationen haben wollen oder dass in einzelnen Fällen Firmen direkt einzelne Tarifverträge mit uns abschließen, die sich natürlich in vielen Punkten dann doch an der Fläche orientieren, aber wo es firmenspezifische Modifikationen gibt. Der globale Trend ist, ich will nicht sagen „Raus aus der Fläche“, aber doch eine Zunahme betriebsspezifischer Modifikationen.“ (IGM-1)

Die Verbetrieblichung der Tarifvertragsbeziehungen wird auf Seiten der IG Metall auch durch den Tarifabschluss von Pforzheim begünstigt, der betriebsspezifische Modifikationen mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien zulässt:

„Von den theoretischen Voraussetzungen ist Pforzheim eine sehr gute Geschichte. Diese Tarifverträge den betrieblichen Gegebenheiten anzupassen, bedeutet, dass man die Mitarbeiter mehr beteiligen kann, dass man die betriebliche Interessenvertretung mehr beteiligen kann, dass das Interesse an Tarifverträgen steigt. Die zweite Voraussetzung, nämlich den gewerkschaftlichen Organisationsgrad, der das kollektive Handeln bedingt, ist in der IT-Branche nicht gegeben bis auf Ausnahmen in großen Unternehmen.“ (IGM-3)

„Na ja, das ist ja eine generelle Herausforderung bei der IG Metall, und alle Tarife bedürfen letztendlich der Zustimmung des Vorstandes. Und jetzt ist die generelle Regel die, zu sagen: „Sanierungstarifverträge erfordern wirklich nachvollziehbar ein Sanierungsproblem“. Wenn das Sanierungsproblem nicht gegeben ist, dann versuchen wir schon, im Grundsatz an den Flächenstandards festzuhalten. Und das ist dann manchmal auch eine Frage der Kräfteverhältnisse im Unternehmen, inwieweit uns das gelingt. Wenn wir im Unternehmen relativ durchsetzungsstark sind, dann ist es natürlich einfacher, bestimmte Standards

zu halten oder die Modifikationen im erträglichen Umfang vorzunehmen. Und wenn wir in einem Unternehmen nicht so durchsetzungstark sind, dann ist das im Zweifelsfalle schwieriger, da einen Kompromiss zu finden, der jetzt nicht zu starke negative Rückwirkungen auf die Fläche hat.“ (IGM-1)

Die hier angesprochenen Entwicklungen in Richtung einer Verbetriebligung der industriellen Beziehungen haben mehrere Ursachen, die zum einen durch den institutionellen Wandel, zum anderen aber auch durch ein gewandeltes Selbstverständnis der Arbeitgeberseite ausgelöst werden:

„Das es unter Wandlungsdruck steht, ist ja ohne Zweifel so. Der entsteht aber durch viele Entwicklungen. Durch Konzentration und Internationalisierung entsteht ein Wandlungsdruck. Es entsteht ein Wandlungsdruck durch die Filialisierung, wo bestimmte Strukturen, die wir bislang haben, nicht mehr greifen. Es entsteht ein Wandlungsdruck dadurch, dass der Funktionswert des Flächentarifvertrages durch die Arbeitgeber in vielen Bereichen nicht mehr gesehen wird, d.h. als wettbewerbsregelndes Instrument und damit positiv. Da sind auch Mehrheiten gekippt. Aus all diesen Gründen gibt es einen hohen Druck auf die bestehenden Strukturen und Wandlungsnotwendigkeiten. Insofern ist das, was wir erleben im Bereich IT, Multimedia oder Biotechnologie keine völlig fremde Entwicklung, aber sie ist in vielen Bereichen fortgeschrittener und dadurch auch zum Teil deutlich schwieriger zu bearbeiten. Wenn man das auf die Prinzipien herunterbricht, nämlich einen Vertrag zwischen mehreren gegenüber einem einzelnen zu schließen, der aber eine ausgeprägte wirtschaftliche Macht besitzt, dann kann dieses Regelungsinstrument nicht in jedem Unternehmen oder in jeder Branche gelten. Was völlig unzweifelhaft der Fall ist, ist, dass bestimmte Regelungsinhalte andere sein werden als in bisherigen Tarifsystemen, was für Gewerkschaften nicht ganz unkompliziert ist.“ (Ver.di-1)

Angesprochen auf die Bereitschaft von Arbeitgebern, Tarifverträge in der IKT-Branche abzuschließen, sind die meisten der Befragten skeptisch:

„Es gibt ja aus Sicht von Arbeitgebern durchaus positive Effekte eines Tarifvertrags. Es gibt Gestaltungssicherheit. Da ist im Moment zum Teil aus eher ideologischen Gründen dieses Werkzeug nicht so sehr geliebt. Einen Gestaltungsrahmen macht ja auch aus Sicht von Arbeitgebern Sinn.“ (Ver.di-1)

Zum anderen fehlt den Gewerkschaften auf verbandlicher Ebene ein Tarifpartner, da sich in der IKT-Branche bisher keine klaren Arbeitgeberverbandsstrukturen herausgebildet haben:

„Das Problem ist: Wir müssten uns den Arbeitgeberverband erst mal backen, den gibt es bisher nicht. Es gibt die Bitkom, die Bitkom hat aber für sich festgelegt, dass sie nicht Tarifvertragspartei ist, also gibt es keinen, der da ist. Es gibt den Arbeitgeberverband Telekom für einen Bereich, und es gibt ansonsten nur den Angriffspunkt oder den Verhandlungspartner Unternehmen mit Haustarifverträgen. Unsere Zielkonzeption war es mal gewesen, Mosaiksteinchen für Mosaiksteinchen zu erreichen, also Haustarifvertrag nach Haustarifvertrag abzuschließen, um Stück für Stück die Arbeitgeber dazu zu bringen, einzusehen, dass es vielleicht sinnvoll ist, auf einen Branchentarifvertrag umzusteigen.“ (Ver.di-3)

Die klassische gewerkschaftliche Strategie, über den Aufbau einer ausreichenden Mitgliederbasis in den IKT-Unternehmen Druck auf die Arbeitgeberseite auszuüben und diese zu zwingen, sich ihrerseits in Verbandsstrukturen zu organisieren, um kollektive Regelungen zu erreichen, sind bisher gescheitert:

„Dann brauchen sie aber auch die Bereitschaft auf Seiten des Arbeitgebers, und der sagt bisher nein. Was haben sie dann für Möglichkeiten? Theoretisch den Erzwingungsstreik. In dem ich ihnen über den ökonomischen Druck bis Entzug von Arbeitskraft dazu bringe einzusehen, dass es vielleicht besser ist, einen Tarifvertrag abzuschließen. Das ist aber voraussetzungsvoll: Ich brauche dafür genügend Organisationskraft, und ich brauche dafür dann auch eine Rückkopplung in der Belegschaft. Und die ist in dem Punkt noch nicht da. Das heißt, ich kann im Prinzip nur dann einen Tarifvertrag durchsetzen, wenn ich

auch die Mächtigkeit habe, zur Not über Druck - wenn das gute Zureden nicht reicht, und in der Regel reicht das nicht - ihn dazu zu bringen, das zu tun. Dort, wo ich genügend verankert bin und eine Stresssituation erzeugen kann, kriege ich auch einen Tarifvertrag hin.“ (Ver.di-3)

An gewerkschaftlichen Drohgebärden fehlt es dabei nicht, wie die Androhung des viel beschriebenen Häuserkampfes offenbart:

„Ich sehe, dass die Arbeitswelt sehr heterogen wird und Arbeitgeberverbandsstrukturen sich in neuen Branchen nicht so toll bilden. Und das macht uns schon etwas besorgt. Der Umkehrschluss: Wie geht eine Gewerkschaft damit um? Was mir durch den Kopf geht: Wenn die den Häuserkampf wollen, dann können sie den haben. Meine Erwartung wäre: Sie führen einmal einen Häuserkampf so nachdrücklich, dass der Arbeitgeber merkt, dass er in der Verbandsstruktur ein Stück weit mehr Sicherheit hat, dann kriegen Sie die in eine solche Struktur rein. Aber jetzt paart sich diese Situation mit der wirtschaftlichen Situation und die ist nicht so, dass Sie rücksichtslos einen Häuserkampf führen können. Wenn Ihnen dann die eigenen Beschäftigten sagen: Nein, ich weiß nicht ... Dann ist das nicht Erfolg versprechend. Ich glaube aber, dass die Zeiten in der Hinsicht wieder besser werden. Ich glaube einfach, dass sich verbandliches Arbeiten wieder neu begründen muss. Die haben das ein Stück weit verlernt, was es bringt, wenn sie sich verbandlich organisieren.“ (Ver.di-2)

„Also ich denke, der Weg wird über betriebliche Regelungen gehen. Da, wo es bereits ein Entwicklungsniveau an betrieblichen Regelungen gibt, von Betriebsräten und engagierten Kolleginnen und Kollegen erkämpft, dort wird man das zu einem Tarifvertrag weiterentwickeln und zwar einzelbetrieblich. Und wenn es gelingt hier Standards zu setzen, erst dann haben die Arbeitgeber überhaupt ein Interesse daran, sich zu einem Verband zusammenzuschließen und dann in der Fläche Tarifverträge zu schließen. Ich denke, diese Entwicklungslinie ist deutlich vorgezeichnet.“ (IGM-3)

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass sich die Formalstrukturen von IG Metall und Ver.di darin unterscheiden, dass die IG Metall zur Betreu-

ung der IKT-Branche eine zentral beim Vorstand angesiedelte Branchenkoordination eingerichtet hat, während Ver.di die Betreuung der IKT-Branche innerhalb ihrer Matrix-Organisation einem separaten Fachbereich zugeordnet hat. Obwohl Ver.di in ihren Betreuungsstrukturen also formal breiter aufgestellt ist als die IG Metall, gilt für beide Gewerkschaften, dass sie sich in ihren Aktivitäten vor allem auf schon erschlossene Organisationsdomänen konzentrieren. Als strukturelle Ergänzung dieser Formalstrukturen kann die Einrichtung von Projekt- und Netzwerkstrukturen gesehen werden, mit denen versucht wird, in Organisationsbereiche vorzudringen, die bisher nicht erschlossen werden konnten. Während diese Projekt- und Netzwerkstrukturen in der Umwelt der Gewerkschaften Legitimität erzeugen, werden sie innerhalb der Organisation vor allem unter Effizienzkriterien hinterfragt und von wenigen Ausnahmen abgesehen nicht als dauerhaftes Strukturelement in die Regelorganisation überführt. Obwohl für beide untersuchten Gewerkschaften das Ziel weiterhin darin besteht, die IKT-Branche organisationspolitisch zu erschließen, besteht Skepsis darüber, ob eine flächentarifvertragliche Regulierung gelingt.

8 Zusammenfassung: Erfolgsbarrieren und Erfolgchancen einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche

8.1 Ergebnisse der theoretischen Weiterentwicklung

Der Ausgangspunkt der vorliegenden Studie über Interessenverbände in der IKT-Branche war die Frage, ob es Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden gelingt, in der IKT-Branche das Modell einer verbandlichen Ordnung zu implementieren. Eine verbandliche Ordnung in der IKT-Branche ist dann erreicht, wenn Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf überbetrieblicher Ebene Tarifverträge aushandeln, die für Unternehmen und für Beschäftigte in der IKT-Branche die wichtigsten Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung etc. kollektiv regulieren. Diese Form der verbandlichen Ordnung, wie wir sie aus den traditionellen Organisationsdomänen kennen, kann gleichgesetzt werden mit dem Modus der tariflichen Arbeitsregulation, bei dem Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die zentralen Austauschpartner im System der industriellen Beziehungen einer Branche sind. Das Modell einer verbandlichen Ordnung ist jedoch voraussetzungsvoll: Es kann nur dann institutionalisiert werden, wenn auf der Seite der potentiellen Mitgliedschaft ein hoher Organisationsbedarf besteht und auf der Seite der kollektiv-verbandlichen Akteure eine hinreichende Organisationsfähigkeit vorhanden ist. Dies würde wiederum bedeuten, dass es Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gelingt, eine ausreichende Anzahl von Mitgliedern zu gewinnen und ihre Mitgliedschaft aus den Modi der individualisierten und unternehmensbezogenen Arbeitsregulation ins System der tariflichen Arbeitsregulation zu überführen.

In der IKT-Branche finden die beiden kollektiv-verbandlichen Akteure eine für sie schwierige Organisationsumwelt vor, die die Etablierung einer verbandlichen Ordnung nicht zum Selbstläufer werden lässt. Schwierig deswegen, weil die Branche zunächst aus heterogenen Branchensegmenten be-

steht, die sich von der Hardwareproduktion und Telekommunikation über Software und IKT-Dienstleistungen bis hin zu Unternehmen aus der New Economy erstreckt. Schwierig auch, weil die IKT-Branche – was die durchschnittliche Größe der 94.000 IKT-Unternehmen betrifft – eher klein- bis mittelbetrieblich strukturiert ist (vgl. Kapitel 2), Interessenverbände traditionell aber größere Unternehmen leichter organisieren können (vgl. Kapitel 4.2). Zudem arbeiten die rund 1,2 Mio. Beschäftigten der IKT-Branche in heterogenen Arbeitsformen – von neo-tayloristischer bis hin zu Wissensarbeit –, die sich zum Teil deutlich vom klassischen Normalarbeitsverhältnis industriegesellschaftlicher Prägung unterscheiden. Arbeit in der IKT-Branche haben wir als entgrenzt und subjektiviert bezeichnet, und die IKT-Branche gilt als Vorreiter für einen Formwandel von Arbeit, der sich von der institutionellen Verankerung über die Organisationsformen bis hin zu den Koordinations- und Steuerungsmechanismen von Arbeit erstreckt (vgl. Kapitel 3.1).

Die in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Merkmale der Heterogenität und Entgrenzung von Arbeit in der IKT-Branche haben Auswirkungen auf die institutionelle Regulierung der Arbeitsbeziehungen. Der Modus der tariflichen Arbeitsregulation, bei dem kollektiv-verbandliche Akteure die Arbeitsbedingungen branchenweit über Tarifverträge regulierten und auf betrieblicher Ebene in der Institution von Betriebsverfassung und Mitbestimmung das funktionale Pendant fanden, dominierte lange Jahre die Arbeitsbeziehungen. Diese duale Struktur von Tarifautonomie und Betriebsverfassung war dann auch prägend für das deutsche Modell der industriellen Beziehungen.

Die empirische Wirklichkeit der Arbeitsregulation in der IKT-Branche unterscheidet sich hingegen deutlich vom idealtypischen dualen System der industriellen Beziehungen. Es finden sich vielfältige Formen der Arbeitsregulation, die sich in der Mehrzahl der Fälle dadurch auszeichnen, dass ihnen eine oder beide institutionellen Säulen des dualen Systems fehlen. Nur wenige Unternehmen unterliegen dem Typus der tariflichen Arbeitsregulation,

wobei ein branchentypisches Merkmal darin besteht, dass der Flächentarifvertrag als zentrales Regulierungsinstrument zugunsten von Haus- oder Ergänzungstarifverträgen in den Hintergrund gedrängt wird. Dominant sind die Typen der unternehmensbezogenen und individualisierten Arbeitsregulation, deren gemeinsames Merkmal darin besteht, dass die überbetriebliche Säule der Tarifautonomie mit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden als Verhandlungspartner fehlt. Während zumindest im Typus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation teilweise noch auf institutionalisierte Formen der Mitbestimmung zurückgegriffen wird, zeichnet sich die individualisierte Arbeitsregulation durch einen bewussten Verzicht auf die Institutionen der Tarifautonomie und Mitbestimmung aus. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sind hier in ihrer Funktion als Tarifakteur vollständig an den Rand gedrängt (vgl. Kapitel 3.2).

Bei der Betrachtung des Forschungsstandes zur Arbeitsregulation in der IKT-Branche konnte ein Forschungsdefizit identifiziert werden: Während die Ebene der Mitbestimmung in der IKT-Branche als gut erforscht gelten kann, existieren erhebliche Forschungslücken bei der Untersuchung der überbetrieblichen Ebene der Arbeitsbeziehungen in dieser Branche. Insbesondere die Rolle von kollektiv-verbandlichen Akteuren wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden bei der kollektiven Regulierung der Arbeitsbeziehungen in der IKT-Branche ist bisher nicht systematisch erforscht worden, so dass sich hier sowohl empirische als auch theoretische Forschungsdefizite ausmachen lassen. Das Ziel dieser Arbeit setzte an diesen Forschungslücken an: Erstens sollte unter empirischer Hinsicht die Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche untersucht werden. Zweitens sollte ein neuartiger theoretischer Zugriff auf die Rolle von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden bei der Regulation von Arbeit in dieser Branche entwickelt werden.

Die Untersuchung der Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden im Hinblick auf die Etablierung einer verbandlichen

Ordnung in der IKT-Branche setzte unter diesen Bedingungen voraus, dass ein theoretischer Zugang gewählt wurde, der über das deskriptiv-idealtypische Modell der industriellen Beziehungen von Müller-Jentsch (1997) hinausgeht. Denn Ausgangspunkt der Analyse industrieller Beziehungen war nicht die Frage nach der Stabilität des dualen Systems, sondern die Frage nach dem institutionellen Wandel der industriellen Beziehungen, wie er sich exemplarisch in der IKT-Branche abzeichnet. In den Fokus der Untersuchung rückten deshalb Prozesse der De- bzw. Re-Institutionalisierung der industriellen Beziehungen. Von besonderem Interesse dabei sind die strategischen Reaktionen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf diese institutionellen Wandlungsprozesse in der IKT-Branche, weil in Anlehnung an DiMaggio (1988) davon ausgegangen werden kann, dass das Entstehen oder die Erosion von Institutionen wie dem dualen System der industriellen Beziehungen immer nur unter Rückgriff auf zentrale Interessen- und Machtstrukturen der relevanten Akteure erklärt werden kann.

Die Entwicklung eines neuartigen theoretischen Modells erfolgte unter Rückgriff auf den soziologischen Neo-Institutionalismus (vgl. Kapitel 4.1) und die eher politikwissenschaftlich ausgerichtete Verbändeforschung (vgl. Kapitel 4.2). Der Neo-Institutionalismus thematisiert die institutionelle Einbettung von Organisationen und das Wechselverhältnis zwischen Organisation und Umwelt. Die Verbändeforschung wiederum liefert wichtige theoretische Erkenntnisse über die Genese und Funktionsweise von Interessenverbänden. Beide theoretischen Richtungen wurden in dieser Arbeit zusammengeführt, um ein neuartiges theoretisches Modell von Interessenverbänden zu entwickeln (vgl. Kapitel 5).

Den Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen bildete der Neo-Institutionalismus als Organisationstheorie. Organisationen sind in dieser Perspektive auf den Austausch von Legitimation und Ressourcen aus ihrer Umwelt angewiesen, um den Fortbestand der Organisation zu sichern. Ressourcen aus ihrer Umwelt erhalten sie dann, wenn es ihnen gelingt, gegen-

über ihrer Umwelt Legitimität aufzubauen. In der Umwelt bestehen nämlich Vorstellungen und stabilisierte Erwartungen (sog. Mythen) darüber, wie bestimmte Organisationen strukturiert sein sollen, welche Aufgaben ihnen zukommen und warum sie nützlich sind. Wenn es Organisationen gelingt, in ihren formalen Strukturen diesen Erwartungsstrukturen zu entsprechen, können sie Legitimität erzeugen und die benötigten Ressourcen aus der Umwelt erhalten. Legitimität in diesem Sinne bedeutet die Vorstellung darüber, dass Handlungen und Strukturen der Organisation angemessen sind und im Einklang mit dem als selbstverständlich erachteten, geteilten Wertesystem der institutionellen Umwelt stehen.

Organisationen stehen vor dem Problem, mit pluralen und zum Teil inkonsistenten Umwelterwartungen umgehen zu müssen. Während die klassische Variante des Neo-Institutionalismus eine Lösung dieses Dilemmas darin sieht, die formale Organisationsstruktur von den tatsächlichen Aktivitäten in der Organisation zu entkoppeln, betont Oliver (1991) in einer Weiterentwicklung des Ansatzes die aktiven strategischen Reaktionen einer Organisation auf heterogene Erwartungen und institutionellen Druck. Ihrer Ansicht nach sind Organisationen nicht nur passive Empfänger von Umwelteinflüssen, sondern haben ein breites Verhaltensrepertoire, das von Anpassung über Beschwichtigungstaktiken bis hin zum aktiven Trotzen und Manipulieren der Umwelt reicht. Die hier zum Ausdruck kommende Strategiefähigkeit von Organisationen ist für die vorliegende Analyse von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften von Bedeutung, da institutioneller Wandel der Regulatormuster in der IKT-Branche maßgeblich vom Verhaltensrepertoire der kollektiv-verbandlichen Akteure abhängt.

Die Verbändeforschung als zweiter Strang der Theorieentwicklung gibt Aufschluss darüber, welche Funktionen Interessenverbände im System der industriellen Beziehungen einnehmen. Vor allem aber konnte mit Hilfe der Verbändeforschung aufgezeigt werden, welchen grundsätzlichen Organisationsproblemen Interessenverbände in dieser Branche ausgesetzt sind

(vgl. Kapitel 4.2.3). In Anschluss an Wiesenthal (1993) wurden drei Organisationsprobleme identifiziert, die als Organisationsdilemmata bezeichnet wurden: Interessenverbände stehen 1. vor dem Problem, eine ausreichende Anzahl an Mitgliedern zu rekrutieren, 2. vor dem Problem, heterogene Interessen organisationsintern abzubilden, 3. vor dem Problem, effektive und legitime Strukturen zur Erreichung ihrer Ziele auszubilden.

Beide theoretischen Ansätze wurden nun zusammengeführt, um das Analyseraster der vorliegenden Arbeit zu entwickeln. Bei dieser Zusammenführung wurden die analytischen Aussagen des Neo-Institutionalismus – beispielsweise der analytische Term „Organisation“ – durch die empirischen Aussagen der Verbändeforschung – beispielsweise durch den empirischen Term „Gewerkschaft“ – konkretisiert und anschließend operationalisiert. Der Neo-Institutionalismus bildete hierbei das theoretische Grundgerüst, weil er festlegt, wie Organisationen in eine institutionelle Umwelt eingebettet sind, aus der stabilisierte Erwartungsstrukturen an sie adressiert werden. Zunächst wurde die institutionelle Umwelt spezifiziert als organisationales Feld, das dann als System der industriellen Beziehungen operationalisiert wurde. Anschließend wurden in Anlehnung an die Typologie von Scott drei analytisch voneinander getrennte Erwartungsstrukturen unterschieden, die aus dem organisationalen Feld der industriellen Beziehungen auf die Interessenorganisationen wirken. Stabilisierte und als selbstverständlich erachtete Erwartungsstrukturen übernehmen nach Ansicht des Neo-Institutionalismus die Funktion eines Mythos. Es handelt sich hierbei um instrumentell-konsumatorische, solidarisch-gemeinschaftliche und politisch-institutionelle Erwartungsstrukturen, die an Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände adressiert und von diesen in Erwartungserwartungen überführt werden. Die Überführung in Erwartungserwartungen bedeutet, dass die kollektiv-verbandlichen Akteure Formalstrukturen ausbilden, die die Mythen in der Umwelt der Organisation widerspiegeln. Zudem kann eine Reaktion auf die Erwartungsstrukturen darin bestehen, dass die Interessenverbände eine symbolische Anpassung an die Umwelt nach außen nur demonstrieren, oh-

ne dass die tatsächlichen Aktivitäten der Organisation davon berührt werden. Die kollektiv-verbandlichen Akteure können aber auch bewusst Erwartungsstrukturen ausklammern, umgehen, ignorieren oder ihrerseits versuchen, die Umwelt so zu beeinflussen, dass diese nur Erwartungen adressiert, die vereinbar sind mit den Deutungs- und Handlungsmustern des jeweiligen kollektiven Akteurs (vgl. Kapitel 5.3).

In der empirischen Untersuchung der Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände wurden die eben aufgeführten strategischen Reaktionsmöglichkeiten der beiden kollektiv-verbandlichen Akteure in drei Dimensionen analysiert, die sich aus den Organisationsdilemmata ableiten lassen: In der Dimension „**Rekrutierung**“ wurde gefragt, welche Erwartungsstrukturen die befragten Akteure hinsichtlich der Rekrutierung von Mitgliedern wahrnehmen und wie sie darauf reagieren. In der Dimension „**Repräsentation**“ wurde erhoben, welche Interessenstrukturen sie für relevant erachten und welche Rückwirkungen sich daraus für das verbandliche Selbstverständnis ergeben. In der Dimension „**Effektivität**“ wurde schließlich empirisch untersucht, mit welchen Strukturen und Aktivitäten die kollektiv-verbandlichen Akteure ihre Ziele im Hinblick auf heterogene Erwartungsstrukturen verfolgen.

8.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die vorliegende empirische Untersuchung erhebt systematisch die Organisationsbedingungen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften in der IKT-Branche und schließt damit eine Forschungslücke. Für die insgesamt 30 leitfadengestützten Experteninterviews bei 15 verschiedenen Verbänden konnten hochrangige Funktionäre gewonnen werden, u.a. zwei Hauptgeschäftsführer von Arbeitgeberdachverbänden, ein stellvertretender Vorsitzender von Ver.di, Bundesfachbereichsleiter, Bundesfachgruppenleiter und weitere Ressortverantwortliche auf Seiten der Gewerkschaften, wodurch Rückschlüsse auf die Strategiefähigkeit der untersuchten Verbände eher

ermöglicht werden, als wenn einzelne Verwaltungsstellen oder andere regionale Gliederungen alleine betrachtet würden.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung sollen hier getrennt für Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften zusammengefasst werden, bevor abschließend die empirischen Ergebnisse im Hinblick der Etablierung einer verbandlichen Ordnung und die Auswirkungen auf das System der industriellen Beziehungen dargestellt werden.

Die Untersuchung der Organisationsbedingungen von Arbeitgeberverbänden in der Dimension „Rekrutierung“ verdeutlichte, dass Arbeitgeberverbände den Organisationsbedarf von IT-Unternehmen als eher gering einschätzen. Dies liegt zum einen daran, dass ihrer Ansicht nach die klassischen Kernleistungen nach tariflicher Regulierung von den Unternehmen nicht nachgefragt werden, sich hier sogar eine klare Ablehnung dieses Regulierungsinstrumentes artikuliert. Zum anderen haben Gewerkschaften noch keine ausreichende Mitgliederbasis in dieser Branche, so dass von dieser Seite auch kein hinreichender Druck ausgeübt wird, um die Unternehmen zum Verbandsbeitritt zu motivieren. Als Reaktion darauf versuchen die Arbeitgeberverbände, über eine Ausweitung der verbandlichen Beratungs- und Serviceleistungen die Mitgliedschaftslogik über selektive Anreize zu stärken. Dies impliziert eine Anpassung der Organisationsstruktur an instrumentell-konsumatorische Erwartungsstrukturen, die zum Teil so weit geht, dass die Arbeitgeberverbände sich in ihren Prozessen und Strukturen professionalisieren und an die Unternehmen angleichen.

Diese Entwicklung konnte in der Dimension „Repräsentation“ verdeutlicht werden. Hier zeigte sich, dass in den meisten der untersuchten Arbeitgeberverbände die Mitgliedschaftsbeziehungen ausdifferenziert wurden in eine Mitgliedschaft mit und ohne Tarifbindung. Da die Arbeitgeberverbände eine inhaltliche Anpassung der Tarifpolitik an veränderte Erwartungsstrukturen aus ihrer Mitgliedschaft aufgrund des Widerstandes der Gewerkschaften bisher nicht durchsetzen konnten, entkoppeln sie sich in ihren for-

malen Strukturen von der Tariforientierung, um über eine verstärkte Dienstleistungsorientierung die Unternehmen im Arbeitgeberverband halten zu können. Diese anfangs eher defensive Anpassungsstrategie hat in den meisten Verbänden einen positiven Effekt, da nicht nur Mitglieder im Verband gehalten werden können, sondern auch in strategischen Wachstumsbereichen wie der IKT-Branche neue Mitglieder gewonnen werden können.

Diese Entkopplung in Tariforientierung und Dienstleistungsorientierung hat im Hinblick auf die Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche erhebliche Auswirkung, wie wir in der **Dimension „Effektivität“** aufzeigen konnten. Denn nicht alle der untersuchten Verbände haben das strategische Ziel, ihre Organisationsdomäne auf diesen Bereich auszudehnen. Diejenigen Verbände, in denen eine starke Orientierung an politisch-institutionellen Erwartungsstrukturen vorherrscht, konzentrieren ihre Kernaktivitäten auf die klassischen Domänen, und diejenigen Verbände, die sich instrumentell-konsumatorischen Erwartungsstrukturen anpassen – beispielsweise über die Bereitstellung einer OT-Mitgliedschaft oder einer Vielzahl an Serviceleistungen – und mit dieser Strategie eine Vielzahl an IT-Unternehmen gewinnen konnten, sehen wenig Chancen, hier eine kollektive tarifvertragliche Regulierung aufzubauen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass es der Mehrzahl der Arbeitgeberverbände gelungen ist, den Bestand als Interessenorganisation unter hohem institutionellen Druck zu sichern. Dies gelang den Arbeitgeberverbänden durch eine Neu-Justierung ihrer Erwartungserwartungen. Den wichtigsten Bezugspunkt ihrer Strukturen und Aktivitäten bilden nun nicht mehr politisch-institutionelle Erwartungsstrukturen, sondern instrumentell-konsumatorische Erwartungsstrukturen. In anderen Worten: Die Arbeitgeberverbände lockern ihre Tariforientierung und damit die strukturelle Komplementarität zu den Gewerkschaften und wenden sich verstärkt den selektiven Erwartungen ihrer Mitgliedsunternehmen zu, die vor allem Service- und Dienstleistungsfunktionen

in Anspruch nehmen wollen. Diese verstärkte Mitgliederorientierung ist ein Indiz für die Strategie der Anpassung an institutionellen Wandel. Kombiniert wird diese Anpassung an die Mitgliedsunternehmen mit der Strategie des Vermeidens und Trotzens (Oliver 1991): Die Anknüpfung an die institutionelle Umwelt, speziell an die Gewerkschaft, wird gelockert, und explizite Normen und Werte wie beispielsweise die Tariforientierung werden zunehmend zurückgewiesen.

Bei der Untersuchung der Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften in der IKT-Branche wurde gefragt, wie Gewerkschaften in dieser Branche Mitglieder rekrutieren, heterogene Erwartungs- und Interessenstrukturen erfüllen und ihre Strukturen so gestalten, dass ihre organisationspolitischen Ziele erreicht werden können. Zunächst wurde die Rekrutierung von Mitgliedern in der IKT-Branche empirisch analysiert. Dabei zeigte sich, dass Gewerkschaften den Organisationsbedarf von Beschäftigten als nicht so hoch einschätzen, dass ohne aktives strategisches Handeln Mitglieder gewonnen werden könnten. Die Motivation, Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden, ist nach Einschätzung der Gesprächspartner in immer stärkerem Maße abhängig von einer individuellen Kosten-Nutzen-Analyse. Institutionellpolitische Erwartungen nach kollektiven Gütern oder solidarisch-gemeinschaftliche Erwartungsstrukturen bilden nur noch für einen kleinen Teil der Beschäftigten die vorherrschende Motivation, Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden. Klassische Rekrutierungsstrategien, die auf die positive Wirkung von Kollektivgütern oder Solidargütern abstellen, greifen dabei oftmals ins Leere, weil die Beitrittswiderstände (bspw. die Höhe des Mitgliedsbeitrags) als zu hoch empfunden werden oder diese Güter auch ohne eigenen Beitrag zur Herstellung für die Beschäftigten gelten (Trittbrettfahrer-Problematik). Erfolg versprechend ist für die Gewerkschaften demgegenüber eine Rekrutierungsstrategie, die anlassbezogene und auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnittene selektive Leis-

tungen in den Vordergrund der Mitgliederwerbung rückt. Diese Strategie kann von den Gewerkschaften aber nur dort verfolgt werden, wo sie schon eine organisationspolitische Basis hat, sei es in Form von gewerkschaftlich orientierten Betriebsräten oder anderen wichtigen betrieblichen Aktivisten und Multiplikatoren, wie es zum Beispiel in Unternehmen der Fall ist, die dem Typus der tariflichen Arbeitsregulation unterliegen.

Zweitens wurde untersucht, wie die Gewerkschaften mit heterogenen Interessenstrukturen umgehen und welche Konsequenzen sich daraus für ihr Selbstverständnis als Gewerkschaft ergeben. Das Selbstverständnis wurde – in Anlehnung an die klassischen Funktionen von Gewerkschaften – unterteilt in ökonomischer Kampfverband, genossenschaftlicher Verband und politisch-institutioneller Verband (vgl. Neumann 1978), der sowohl genossenschaftlich-solidarische, instrumentell-konsumatorische und politisch-institutionelle Interessen bzw. Erwartungen zu erfüllen hat. Als Ergebnis der empirischen Analyse zeigte sich, dass Gewerkschaften grundsätzlich bestrebt sind, allen drei Erwartungsstrukturen gerecht zu werden, ihre Kernkompetenzen aber in ihrer Funktion als Tarifträgerverband sehen. In der IKT-Branche ist nach Einschätzung der Befragten der Anknüpfungspunkt als politischer Verband und auch als Solidarorganisation problematisch. Statt dessen wird eine Strategie verfolgt, die die Tarifpolitik mit einer starken Ausrichtung auf die Bereitstellung von Service- und Beratungsleistungen verbindet. Diese Strategie berücksichtigt weniger die Kollektivinteressen, sondern verstärkt die individuellen Interessen der Beschäftigten in der IKT-Branche. Dies zeigt sich in der zunehmenden Professionalisierung und Spezialisierung der dort handelnden Akteure und einem veränderten Kommunikationsverständnis gegenüber den IT-Beschäftigten. Im Ergebnis zeigt sich hier ein interessanter Effekt: Es findet eine Entkopplung der formalen Struktur von der Aktivitätsstruktur statt, aber nicht im herkömmlichen, sondern im umgedrehten Sinne. Die gewerkschaftlichen Aktivitäten in der IKT-Branche sind deutlich „umweltoffener“ bezogen auf die Erwartungen und Problemlagen der Branche, als es die formalen Strukturen der Regelorganisation nach außen

symbolisieren. Hingegen wird nach innen – also gegenüber der eigenen Organisation – der Mythos als klassische Gewerkschaft aufrechterhalten. Dennoch findet im Gegensatz zu den Arbeitgeberverbänden, die sich deutlich in Richtung eines reinen Serviceverbandes entwickeln, kein radikaler Wandel des Selbstverständnisses statt, auch wenn innerhalb der jeweiligen Organisation Richtungskämpfe um die zukünftige Ausrichtung der Gewerkschaften herrschen.

Die Formal- und Aktivitätsstrukturen wurden drittens im Hinblick darauf untersucht, ob sie geeignet dafür sind, die gewerkschaftlichen Ziele in der IKT-Branche auch zu erreichen. Die Ziele wurden gefasst als Bereitstellung von selektiven, solidarischen und kollektiven Gütern, um langfristig die IKT-Branche organisationspolitisch erschließen und über Tarifverträge regulieren zu können. Während die IG Metall in der IKT-Branche eine Strategie der Schwerpunktsetzung verfolgt und dazu im Wesentlichen eine Struktur der Branchenkoordination beim Vorstand eingerichtet hat, ist Ver.di über die Matrix-Organisation strukturell und personell breiter aufgestellt. Beide Organisationen haben daneben Projekt- und Netzwerkstrukturen etabliert, die als Grenzstelle gegenüber der Umwelt der IKT-Branche dienen. Im Vordergrund der Projektaktivitäten steht dann auch der Versuch, bei den IKT-Beschäftigten Legitimität für Gewerkschaften aufzubauen. Fehlende Ressourcen, die zeitliche Befristung dieser Aktivitäten und kulturelle Vorbehalte gegenüber diesen neuartigen gewerkschaftlichen Strukturen und Arbeitsweisen innerhalb der Regelorganisation führten allerdings dazu, dass nur wenige dieser Projekte erfolgreich in die Organisation institutionalisiert werden konnten. Der Versuch, die IKT-Branche flächendeckend zu organisieren, gestaltet sich für beide Gewerkschaften schwierig. Nach Einschätzung unserer Gesprächspartner wird dies zwar versucht, es zeigt sich aber, dass eine flächendeckende Regulierung organisationspolitisch nicht erreicht werden kann. Statt dessen wird die Strategie verfolgt, die bisherigen Organisationsdomänen zu stabilisieren, was eine Konzentration der Aktivitäten

auf Unternehmen der tariflichen und unternehmensbezogenen Arbeitsregulation zur Folge hat.

Im Ergebnis zeigt sich, dass auf Seiten der Gewerkschaften die Veränderungsbereitschaft ihrer Erwartungserwartungen, die sich in formalen Strukturen und Aktivitäten manifestieren, geringer ausgeprägt ist als auf Seiten der untersuchten Arbeitgeberverbände. Während diese sich aktiv dem institutionellen Wandel anpassen und dafür die institutionelle Einbettung in das System der industriellen Beziehungen lockern, wird auf Seiten der Gewerkschaften die umgekehrte Strategie verfolgt. Hier besteht nach wie vor eine stabile Kopplung zum System der industriellen Beziehungen, während der institutionelle Wandel mit Argwohn verfolgt wird und neuartige Erwartungsstrukturen zunächst ausgeklammert und zurückgewiesen werden. Denn Gewerkschaften wollen nach wie vor alles zugleich sein: ökonomischer, solidarischer und politisch-institutioneller Verband, auch wenn sich die Erwartungen aus der Umwelt zugunsten der instrumentell-konsumatorischen Dimension verschoben haben. Diese Gleichzeitigkeit impliziert aber eine strukturelle Unmöglichkeit: Der Versuch, möglichst viele heterogene Erwartungen zu erfüllen, führt zu strukturellen Brüchen und zunehmenden Inkompatibilitäten in der Organisation. Dies wird vor allem vor dem Hintergrund sinkender Mitgliederzahlen und knapper Ressourcen bedeutsam, da innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation die Bereitschaft sinkt, Mittel aus Organisationsbereichen, die gut organisiert sind, zugunsten der Erschließung neuer Organisationsdomänen umzuschichten.

8.3 Ausblick: De- und Reinstitutionalisierung der industriellen Beziehungen in der IKT-Branche

Welche Schlussfolgerungen lassen sich hinsichtlich der Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche ableiten? Ausgangspunkt war die empirische Feststellung, dass es drei verschiedene Modi der Arbeitsregulation in der IKT-Branche gibt: die tarifliche, die unternehmensbezogene

und die individualisierte Arbeitsregulation. Eine verbandliche Ordnung in der IKT-Branche kann dann implementiert werden, wenn es den kollektiv-verbandlichen Akteuren gelingt, branchenweit den Modus der tariflichen Arbeitsregulation zu etablieren, weil nur in diesem Modus Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die Arbeitsbedingungen kollektiv auf überbetrieblicher Ebene mit Tarifverträgen regulieren.

Mögliche Entwicklungspfade der industriellen Beziehungen in der IKT-Branche wurden in einem Dreifach-Szenario entworfen:

1. Institutionalisation des dualen Systems der industriellen Beziehungen: Das duale System der industriellen Beziehungen etabliert sich auch in der IKT-Branche, da es Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden gelingt, ihre Organisationsdomänen auf diese Branche auszuweiten.
2. Deinstitutionalisierung des dualen Systems der industriellen Beziehungen: Die verbandliche Ordnung verliert immer weiter an Boden, da Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände ihre Organisationsfähigkeit auch in den bisher organisierten Bereichen der IKT-Wirtschaft einbüßen.
3. Reinstitutionalisierung des dualen Systems der industriellen Beziehungen: Die Organisationsfähigkeit der kollektiv-verbandlichen Akteure bleibt auf bisherige Organisationsdomänen beschränkt, eine Ausweitung der Organisationsdomänen gelingt nicht. Parallel dazu findet in Teilen der IKT-Branche ein Exit aus dem System der industriellen Beziehungen statt, und in diesen Bereichen institutionalisieren sich neuartige Konfigurationen der Arbeitsregulation.

Auf Grund der vorliegenden Studie komme ich zu der Einschätzung, dass die erste Variante der Institutionalisation des dualen Systems der industriellen Beziehungen mit der Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche von allen möglichen Entwicklungspfaden am unwahrschein-

lichsten ist. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IKT-Branche selbst von den befragten Verbandsvertretern als nicht realistisch eingeschätzt wird und von einigen auch nicht als strategisches Ziel anvisiert wird. Vor allem auf Seiten der Arbeitgeberverbände besteht wenig Neigung, das (Flächen)Tarifvertragssystem auf diese Branche auszudehnen, und den Gewerkschaften gelingt es nicht, eine ausreichende Organisationsmacht in den Unternehmen dieser Branche aufzubauen.

Die zweite Variante prognostiziert die Deinstitutionalisierung des dualen Systems. Auch wenn diese Entwicklung gegenwärtig noch recht unwahrscheinlich ist, kann sie dann eintreten, wenn sich die Arbeitgeberverbände immer weiter von der Tarifierung entkoppeln und gleichzeitig einige der wenigen gut organisierten IKT-Unternehmen ihre Bindung an das duale System lösen. Bei Siemens, das einen Großteil der Organisationsdomäne der IG Metall in dieser Branche ausmacht, ist diese Drohung mittlerweile nicht nur mehr latent vorhanden, sondern wurde durch den Verkauf der Mobilfunk-Sparte und die angekündigte Zerschlagung der IT-Dienstleistungssparte (Siemens SBS) schon in die Tat umgesetzt. Auch hier liegt die Bestandsvoraussetzung des dualen Systems der industriellen Beziehungen vor allem in der Fähigkeit der Gewerkschaften, über eine starke Mitgliederbasis eine ausreichende Organisationsmacht zu konservieren, um wenigstens noch in der Lage zu sein, Abwehrkämpfe zu führen. Im Ergebnis zeigen sich erste Anzeichen für Deinstitutionalisierungsprozesse, die es jenen Akteuren, die den institutionalistischen Strukturelementen kritisch gegenüberstehen und Alternativen bevorzugen, erlauben, ihr Unbehagen mit den institutionalisierten Strukturelementen offen und selbstbewusst zu artikulieren, während jene Akteure, die den institutionalisierten Elementen Legitimität zuweisen, auf Strategien zurückgreifen, die als in der Vergangenheit bewährt gelten (vgl. Lehbruch 2000), unter den veränderten Umweltbedingungen aber kontraproduktiv sind.

Gegenwärtig lassen sich klare Reinstitutionalisierungsprozesse im System der industriellen Beziehungen der IKT-Branche identifizieren, wie es Variante drei impliziert hat. Es kommt zu einer zunehmenden Entkopplung zwischen der Institution der Tarifautonomie einerseits und der Institution der Mitbestimmung andererseits. Auf betrieblicher Ebene werden neuartige Regulationsmuster institutionalisiert, die sich von der traditionellen Arbeitsregulation darin unterscheiden, dass hier traditionelle Instrumente (verfasste Betriebsverfassung und Unternehmensmitbestimmung) immer weniger zum Einsatz kommen und die Regulierung der Arbeit individualisiert wird.

Für die überbetriebliche Ebene hat die vorliegende Studie gezeigt, dass Arbeitgeberverbände einen Exit aus dem bestehenden System anstreben und sich verstärkt als reiner Dienstleistungs- und Serviceverband aufstellen. Dies wird an der Entkopplung zwischen Tarifträgerverband und OT-Verband deutlich: Die Tariffunktion wird zwar weiterhin aufrecht erhalten, Legitimität und Ressourcen aber hauptsächlich über die OT-Orientierung hergestellt. Gewerkschaften hingegen streben eine Konservierung des traditionellen institutionellen Arrangements an, können aber über diese Strategie nur noch bedingt Legitimität in ihrer Umwelt erzeugen. Ihr Kampf gegen den Exit aus dem dualen System der industriellen Beziehungen bindet alle Ressourcen und verhindert eine aktive Strategie der Ausweitung ihrer Organisationsdomänen.

Während in den Unternehmen der tariflichen Arbeitsregulation der Mitgliederbestand stabilisiert werden konnte und hier Tarifverträge nach wie vor Anwendung finden, gelang es den Gewerkschaften nicht, in Unternehmen der unternehmensbezogenen oder individualisierten Arbeitsregulation vorzudringen. Statt dessen führt der institutionelle Wandel zu einem noch größeren Problemdruck für die Gewerkschaften, weil davon nicht nur die Mitgliedschaftslogik, sondern auch die Einflusslogik nachhaltig betroffen wird: Während sich die Mitgliederverluste zu einem „Rekrutierungsdilemma“ (Hattinger Kreis 2002) zuspitzen, kann der Verlust der Arbeitgeberverbände

den Weg zu einem „Einflussdilemma“ bereiten: Gewerkschaften hätten zwar formal Einfluss, ohne jedoch einflussreich zu sein. Ohne tarifpolitischen Gegner auf der überbetrieblichen Ebene der industriellen Beziehungen bleibt für die Gewerkschaften bei der Durchsetzung ihrer Forderungen nur die Möglichkeit der „Häuserkämpfe“. Der Weg der betrieblichen Auseinandersetzungen setzt voraus, dass eine breite Mitgliederbasis in diesen Unternehmen nicht nur vorhanden ist, sondern auch für den Konflikt mobilisiert werden kann. Diese Bedingung ist nur in wenigen IKT-Unternehmen erfüllt. Sollten die bisher auf der überbetrieblichen Ebene kanalisierten Konflikte aber in die Unternehmen hinein verlagert werden, wird die überbetriebliche Ebene der industriellen Beziehungen in ihrer Friedens- und Kartellfunktion weiter in Frage gestellt – die unintendierte Folge dieser Strategie wäre eine weitere Erosion des dualen Systems.

9 Literatur

- Abel, Jörg / Ittermann, Peter (2002): Reifeprüfung der New Economy. Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation, Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung. Ruhr-Uni Bochum. <http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps> (Zwischenauswertung).
- Abel, Jörg / Ittermann, Peter (2004): Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue Medien-Unternehmen. Vortrag im Rahmen des Internationalen Workshops „Arbeitspolitische Regulierung in Betrieben ohne institutionalisierte Interessenvertretung“ am 12./13.11.2004 an der Technischen Universität München. Manuskriptfassung.
- Abel, Jörg / Ittermann, Peter / Pries, Ludger (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. Industrielle Beziehungen (12) 1: 28-50.
- Abel, Jörg / Sperling, Hans Joachim (2001): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Abell, Peter; Reyniers, Diane (2000): 'On the Failure of Social Theory.' British Journal of Sociology (51) 4: 739-750.
- Abromeit, Heidrun (1993): Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz. Opladen: Leske + Budrich.
- Ahlers, Elke / Trautwein-Kalms, Gudrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Alemann, Ulrich von (1989): Organisierte Interessen in der Bundesrepublik. Opladen: Leske + Budrich.
- Alemann, Ulrich von (1996): Interessenverbände. Informationen zur politischen Bildung. Heft 253. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Almond, Gabriel A. / Powell, G. Bingham (1978): Comparative Politics: System, Process, and Policy. An Analytic Study. Boston: Little.
- Atkinson, Robert D. / Court, Randolph H. (1998): THE NEW ECONOMY INDEX: Understanding America's Economic Transformation. Progressive Policy Institute. Technology, Innovation, and New Economy Project. Washington: PPI.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. Soziale Welt 42(1), S. 6-19.
- Baethge, Martin (2004): Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. SOFI-Mitteilungen 32. Göttingen: SOFI.
- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? - Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine

- zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/1998, S. 461-472.
- Bahn Müller, Reinhard / Bispinck, Reinhard (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifs system zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. 137-172 in: Reinhard Bispinck (Hrsg.), Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: VSA.
- Bain & Company (2000) ONE ECONOMY! Studie zur E-Business Start-up-Szene in Deutschland. www.one-economy.de
- Baukowitz, Andrea / Boes, Andreas (1999): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie im Wandel. Zwischenergebnisse aus einem Forschungsprojekt. Referat zur Fachtagung der IG Metall "Interessenvertretung und Betriebsverfassungsgesetz in der IT-Branche". Rüsselsheim, 10. November 1999. <http://staff-www.uni-marburg.de/~boes/>
- Baukowitz, Andrea / Boes, Andreas (2000): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Referat zum Abschlussworkshop des Forschungsprojekts ARB-IT. : <http://staff-www.uni-marburg.de/~boes/texte/ARB-IT2.html>
- Bell, Daniel (1985): Die Nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Bentley, Arthur F. (1908): The Process of Government. Chicago.
- Berger, Peter L. / Luckmann, Thomas (1967): The social construction of reality, New York: Doubleday Anchor.
- Bispinck, Reinhard / Trautwein-Kalms, Gudrun (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. In: WSI Mitteilungen, 50: 228 – 241.
- BITKOM (2004b): IT und Telekommunikation europaweit im Aufwind. Pressemitteilung vom 11.03.2004.
- BITKOM (2005): ITK-Erwerbstätige 2000-2005. <http://www.bitkom.org/files/documents/ITK-Erwerbstaetige-2000-2005.pdf>
- Blättel-Mink, Birgit /Menez, Raphael (2005): Neo-Institutionalismus in der Forschungspraxis. Erklärungskraft und Operationalisierung. Tagung „Neo-Institutionalismus“ am 6/7. Mai 2005 an der TU Darmstadt. Vortragsmanuskript.
- Blinder, Alan S. (1997): "The Speed Limit: Fact and Fancy in the Growth Debate". The American Prospect, Nr. 34 Sept./Okt. 1997. www.prospect.org/archives/34/34blinfs.html
- Blinder, Alan S. (2000): "The Internet and the New Economy". Policy Brief No. 60, June 2000. <http://www.brookings.edu/comm/PolicyBriefs/pb060/pb60.htm>
- Boes, Andreas (2004): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells. IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes. Arbeitspapier Nr. 9. München: ISF.
- Boes, Andreas / Baukowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Berlin: edition sigma.

-
- Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Marrs, Kira (2005): Zwischen Atomisierung und neuer Solidarität. Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen nach dem Ende des New Economy-Hypes. Arbeitspapier Nr. 10. München: ISF.
- Boes, Andreas; Marrs, Kira (2003): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten Arbeitspapier Nr. 5 des Projekts ARB-IT2. München: ISF
- Bohmeyer, Axel (2003): Der diskursiv-reale Glanz der New Economy. Abschlussbericht des durch die Hans Böckler Stiftung geförderten Forschungsprojekts. Frankfurt am Main.
- Bosch, Gerhard / Kalina, Thorsten / Lehndorff, Steffen / Wagner, Alexandra / Weinkopf, Claudia (2001): Zur Zukunft der Erwerbsarbeit. Eine Positionsbestimmung auf der Basis einer Analyse kontroverser Debatten. Arbeitspapiere Nr. 43 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Braczyk, Hans-Joachim (1996): Diskursive Koordinierung -- ein neuer Modus der Abstimmung wirtschaftlichen Handelns. S. 153-175. In: Schinzel, B. (Hrsg.), „Schnittstellen“. Braunschweig: Vieweg Verlag.
- Braczyk, Hans-Joachim (2001): Wandel des Unternehmensregimes. S. 39–61. In: Fuchs, Gerhard / Töpsch, Karin (Hrsg.): Baden-Württemberg – Erneuerung einer Industrieregion. Kolloquium zum Andenken an Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk. Dokumentation der Akademie für Technikfolgenabschätzung, Stuttgart.
- Braczyk, Hans-Joachim / Franzpötter, Reiner / Renz, Christian / Töpsch, Karin (2000): Wandel der Arbeit durch neue Formen der Koordination und Steuerung. Forschungsbericht für die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Stuttgart.
- Braczyk, Hans-Joachim / Schienstock, Gerd (1996): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg. Stuttgart: Kohlhammer.
- Braczyk, Hans-Joachim, (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. S. 530-575. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Briefs, Götz (1927): Gewerkschaftswesen und Gewerkschaftspolitik. S. 1108-1150. In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften. Band IV. Jena.
- Brödner, P.(2002): Der Held von Caputh steht nicht allein: wie Wissenschaft die Nutzungsprobleme der Informationstechnik ignoriert. S. 339-364 In: Moldaschl, M. (Hrsg.): Neue Arbeit – neue Wissenschaft der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert. Heidelberg.
- Brodocz, André (1996): Strukturelle Kopplung durch Verbände. Soziale Systeme (2) 2: 361-387.
- Brunsson, Nils (1982): The irrationality of action and action rationality: decision, ideologies and organizational action. *Journal of Management Studies*. (19) 1: 29-44.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, decisions and actions in Organizations*. Chichester: Wiley.
- Brynjolfsson, Eric (2003): The IT Productivity GAP. http://ebusiness.mit.edu/erik/Optimize/pr_roi.html

-
- Castells, Manuel (2001): Das Informationszeitalter. Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft (Teil I der Trilogie). Opladen: Leske + Budrich.
- Castells, Manuel (2005): Die Internet-Galaxie. Internet, Wirtschaft und Gesellschaft. VS-Verlag.
- Cigan, Heidi (2002): Der Beitrag des Internets für den Fortschritt und das Wachstum in Deutschland: Ökonomische Auswirkungen des Internets und der Gestaltung der Zugangspreise. HWWA Report 217. Hamburg: Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA).
- Cohen, Stephen S. / DeLong, Bradford / Zysman, John (2000): Tools for Thought: What Is New and Important About the "E-conomy". BRIE Working Paper #138.
- Czada, Roland (1994): Konjunkturen des Korporatismus. Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung. S. 37-64. In: Streeck, Wolfgang (Hrsg.), Staat und Verbände. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- DeLong, Bradford (1999): Speculative Microeconomics for Tomorrow's Economy. <http://www.j-bradford-delong.net/OpEd/virtual/technet/spmicro.html>
- Deutsche Börse AG (2001): Neuer-Markt-Report. Zugang zum Europäischen Kapitalmarkt – Schlüssel für Wachstum. Frankfurt: Deutsche Börse AG.
- Deutscher Bundestag (1998): Schlussbericht der Enquetekommission Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft, Bundestagsdrucksache 13/11004.
- Deutscher Bundestag (2000): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Christian Lange (Backnang), Dr. Ditmar Staffelt, Dr. Axel Berg, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN– Drucksache 14/4085 – Beschäftigungsentwicklung in der IT-Branche, Berlin: Bundestagsdrucksache 14/4191.
- Deutschmann, Christoph (2001). Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie - ein Anachronismus? Leviathan, (29) 1: 58-69.
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim: Juventa.
- Deutschmann, Christoph (2003): Industriesoziologie als Wirklichkeitswissenschaft. Berliner Journal für Soziologie (13) 4: 477-495.
- DGB - Deutscher Gewerkschaftsbund (2005): Mitglieder in den DGB-Gewerkschaften 2004. www.dgb.de.
- DiMaggio Paul J. / Powell Walter W. (1991): The new institutionalism in organizational analysis, Chicago: Chicago University Press.
- DiMaggio Paul J. / Powell Walter W. (2000): Das 'stahlharte Gehäuse' neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. S. 147-173. In: Müller, Hans-Peter / Sigmund, Steffen, Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Opladen: Leske und Budrich.

-
- DiMaggio, Paul (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. S. 3-21. In: Zucker, Lynne G. (Hg.): Institutional Patterns and Organizations, Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48): 147-160.
- DIW/Prognos AG (1996): Künftige Entwicklung des Medien- und Kommunikationssektors. Berlin.
- Döhl, Volker / Kratzer, Nick / Sauer, Dieter (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. *WSI – Mitteilungen* (53) 1: 5-17.
- Dombois, Rainer (1999): Auf dem Weg zu einem neuen Normalarbeitsverhältnis? Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und neue Strategien der Erwerbsarbeit, Arbeitspapier Nr. 36 der Zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen der Universität Bremen, Bremen.
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden: VS Verlag.
- Dostal, Werner (1999): Beschäftigungsgewinne in Informationsberufen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. (32) 4: 448-460.
- Dostal, Werner (2000): Die Informatisierung der Arbeitswelt. Ein erster Blick auf die Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebung. S.151 – 169. In: Dostal, Werner / Jansen, Rolf / Parmentier, Klaus (Hrsg.): Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung. Beiträge zur Arbeitsmarkt – und Berufsforschung 231. Nürnberg: IAB.
- Dostal, Werner (2002): IT-Arbeitsmarkt. Chancen am Ende des Booms. IAB-Kurzbericht Nr. 19/2002.
- Dostal, Werner (2004). IT-Beschäftigung: Stagnation. *Informatik-Spektrum* 18/2004: 433-440.
- Dostal, Werner / Reinberg, Alexander (1999): Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. Entwicklung der Tätigkeiten und Qualifikationen. IAB-Kurzbericht 10/1999.
- Dowe, Christoph / Welzel, Carolin / Stradtman, Philipp / Bieber, Christoph / Scharfenberg, Henriette (2001): „Are we family?!“ Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy. <http://www.politik-digital.de>
- Drucker, Peter (1994): The Age of Social Transformation. In: *The Atlantic Monthly*, 274: 53 – 80.
- Ebbinghaus, Bernhard (2002): Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft? Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. MPIfG Working Paper 02/3, Köln.
- Ebbinghaus, Bernhard (2004): Grundzüge der Soziologie I – Anthropologische Grundlagen: Mensch und Gesellschaft. Vorlesungsskript. http://www.sowi.uni-mannheim.de/Issoz3/lehre/LehreWS04/G1_GV_WS04_VL2.pdf

-
- Eder, Klaus (1990): Kollektive Akteure zwischen Identitätssuche und Mobilisierungsindustrie. Oder: Wie man kollektive Akteure wieder theoriefähig macht. Diskussionspapier 3-90, Hamburger Institut für Sozialforschung, Hamburg.
- Eggers, Bernd / Schumann, Katja (2001): Unternehmenskultur in jungen Multimedia-Unternehmen: spontane Entwicklung oder bewusste Gestaltung? S. 119-138. In: Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur. Band 6: Junge Unternehmen zukunftsfest machen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Ehrke, Michael (2001): New Economy. Fünf Dimensionen eines Begriffs. <http://library.fes.de/fulltext/id/00922.html>
- EIRO (2001): Arbeitsbeziehungen im Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie. <http://www.eiro.eurofound.ie/2001/08/study/TN0108100s.html>
- Esser, Hartmut (1993): Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Frankfurt am Main: Campus.
- Esser, Hartmut (1999): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band I, Frankfurt am Main: Campus.
- Fabel, Oliver / Miehe-Nordmeyer, Gesa / Wahrenburg, Mark (2000): New Economy. <http://www.wiiv.de/publikationen/NewEconomy.pdf>
- Faust, Konrad / Hummel, Marlies / Müller, Albert / Saul, Christoph / Schedl, Hans / Wilhelm, Markus (1999): Der Beitrag des IuK-Sektors zur Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Produktion und Beschäftigung. Ifo Studien zur Strukturforschung 28/I. München.
- Faust, Michael (2002): Der „Arbeitskraftunternehmer“ – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In E. Kuda & J. Strauß (Hg.), Arbeitnehmer als Arbeitskraftunternehmer? (S. 56 – 80). Hamburg: VSA.
- Faust, Michael / Jauch, Peter / Brünnecke, Karin / Deutschmann, Christoph. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Schriftenreihe Industrielle Beziehungen. Band 7. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Fraenkel, Ernst (1974): Deutschland und die westlichen Demokratien. Stuttgart: Kohlhammer.
- Franzpötter, Reiner (2000): Der unternehmerische Angestellte – ein neuer Typus der Führungskraft in entgrenzten Interorganisationsbeziehungen. S. 163-176 In: Minssen, Heiner (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Gesamtmetall (2002): OT-Verbände in der M+E-Industrie. Köln.
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturation. Campus: Frankfurt am Main.
- Gordon, Robert J. (2000) Does the "New Economy" Measure up to the Great Inventions of the Past?, Journal of Economic Perspectives (14) 4: 49–74.

-
- Groser, Manfred (1981): Pluralismus, Korporatismus und Neue Politische Ökonomie. S. 117-134. In: Alemann, Ulrich von (Hrsg.), Neo-Korporatismus. Frankfurt: Campus.
- Hasse, Raimund (2005): Legitimität, Effizienz und die Frage strategischer Orientierungen - Vorüberlegungen zur neoinstitutionalistischen Analyse von Prozessen der Ausgründung aus der Wissenschaft. Beitrag für den 1. Workshop zur neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, Wirtschaftsuniversität Wien, 8. und 9. April 2005 – Version 04/2005 - 1. Fassung.
- Hasse, Raimund / Krücken, Georg (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld: Transcript.
- Hattinger Kreis (2002): Wege aus der Rekrutierungsfalle. Zur Zukunftsdebatte der IG Metall. Gewerkschaftliche Monatshefte 9: 518-524.
- Hattinger Kreis (2004): Bericht über den Workshop des Hattinger Kreises: Lernen und Organisationserfolg von Gewerkschaften 28./29.10. 2004, Bremen.
- Heidenreich, Martin (1999): Die Debatte um die Wissensgesellschaft. Vortrag auf der Herbsttagung der DGS-Sektion "Industrie- und Betriebssoziologie". Duisburg, November 1999.
- Heidenreich, Martin (2002): Merkmale der Wissensgesellschaft. S. 334-363. In: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung u.a. (Hrsg.): Lernen in der Wissensgesellschaft. Innsbruck: Studienverlag.
- Heidenreich, Martin (2003): Die Debatte um die Wissensgesellschaft. S. 25-51. In: Bösch, Stefan / Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Heidenreich, Martin (2004): Knowledge-Based Work: An International Comparison, Management International 2004: 65-80.
- Heidenreich, Martin / Töpsch, Karin (1998): Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. Industrielle Beziehungen (5) 1: 13-44.
- Heinze, Rolf G. / Hilbert, Josef / Schmid, Josef (1995): Gewerkschaften und Modernisierung der Wirtschaft – langsamer Niedergang oder Flucht nach vorn. S. 68-88. In: Schulte, Dieter (Hrsg.): Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Köln: Bund-Verlag.
- Héritier, Adrienne (1993): Policy-Netzwerkanalyse als Untersuchungsinstrument im europäischen Kontext: Folgerungen aus einer empirischen Studie regulativer Politik. S. 432-447. In: Héritier, Adrienne (Hrsg.), Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. PVS-Sonderheft 24. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration, Zeitschrift für Soziologie (24) 2: 422-435.
- Hirschman, Albert O. (1974): Abwanderung und Widerspruch : Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten. Tübingen: Mohr.
- Hoffmann, Edeltraut / Walwei, Ulrich (2000): Was ist eigentlich noch „normal“?, IAB Kurzbericht der Bundesanstalt für Arbeit Nr. 14/25.10.2000, Nürnberg.

-
- Holzinger, Katharina (2003): Ökonomische Theorien der Politik. S. 383-391. In: Nohlen, Dieter (Hrsg.), Lexikon der Politik. Band 1: Politische Theorien. Berlin: Directmedia.
- IG Metall (2000): IT-Magazin. Informationen der IG Metall für die Beschäftigten der IT-Industrie 1/2000. Frankfurt: IG Metall.
- Ittermann, Peter (2003): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft. Trendreport. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Ittermann, Peter / Niewerth, Claudia (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS papers 4, Bochum. Ruhr-Universität Bochum.
- Jepperson, Ronald L. (1991): 'Institutions, institutional effects and institutionalism' in, S. 143-163 In: Powell, Walter W. / DiMaggio Paul J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis, Chicago: University of Chicago Press.
- Jepperson, Ronald L. (2002): The development and application of sociological neoinstitutionalism. S. 229-266. In: Joseph Berger / Morris Zelditch, Jr. (Hrsg.): New Directions in Contemporary Sociological Theory, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Jordan, Grant / Schubert, Klaus (Hrsg.) (1992): Policy Networks. Special Issue of European Journal of Political Research (21). Dordrecht: Kluwer Acad. Publ.
- Jürgens, Ulrich / Meissner, Heinz-Rudolf / Rennecke, Leo / Sablowski, Thomas / Teipen, Christina (2003): Pradigmenkonkurrenz der Industriegovernance zwischen neuer und alter Ökonomie, Industrielle Beziehungen (10) 3: 393-417.
- Kaase, Max (1999): Deutschland als Informations- und Wissensgesellschaft. S. 529-559. In: Kaase, Max / Schmid, Günther (Hrsg.): Eine lernende Demokratie. WZB Jahrbuch 1999. Berlin: edition sigma.
- Kaiser, André (2001): Die Politische Theorie der Neo-Institutionalismus: James March und Johan Olsen. S. 253-282. In: Brodocz, André / Schaal, Gary S. (Hrsg.): Politische Theorien der Gegenwart II, Opladen: Leske und Budrich.
- Kalkowski, Peter (2004): Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen. Industrielle Beziehungen (11) 3: 246-269.
- Kalkowski, Peter/Helmer, Matthias/Mickler, Otfried (2001): Telekommunikation im Aufbruch: Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse. Düsseldorf.
- Keller, Berndt (1988): Olsons "Logik des kollektiven Handelns". Entwicklung, Kritik - und eine Alternative, Politische Vierteljahresschrift (29) 3: 388-406.
- Kelly, Kevin (1997): New rules for the New Economy. http://www.wired.com/wired/5.09/newrules_pr.html
- Kenis, Patrick / Schneider, Volker (1991): Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. S. 25-59. In: Marin, Bernd / Mayntz, Renate (Hrsg.), Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln, Bd. 9. Frankfurt: Campus.

-
- Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo / Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. S. 53-100 In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit. München/Mering: Hampp.
- Klein, Stefan (2005): IT does matter! - Einige Überlegungen zum Produktivitätsparadoxon. http://iset.uibk.ac.at/aktuelles/ProdParadox_paper.pdf
- Klotz, Ulrich (2000): Die Neue Ökonomie. http://www.igmetall.de/themen/zukunft/werkstatt/beitraege/klotz_serie.pdf
- Kocyba, Hermann (1999): Wissensbasierte Selbststeuerung: die Wissensgesellschaft als arbeitspolitisches Kontrollszenario. S. 92-119. In: Konrad, Wilfried / Schumm, Wilhelm (Hrsg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Konrad, Wilfried / Schumm, Wilhelm (1999): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kopp, Daniel / Menez, Raphael (2005): Computergestützte Auswertung qualitativer Daten. Arbeiten mit MAXqda anhand eines aktuellen Beispiels. WIP-Working Paper Nr. 27. Tübingen: IfP.
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin: edotion sigma.
- Kotthoff, Hermann (2001): Zwischen Selbstaubeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter. Arbeitspapier Nr. 44. Universität Bremen.
- Kratzer, Nick / Sauer, Dieter (2003): Entgrenzung als Konzept der Arbeitsforschung. Statement für den 2. Workshop „Kooperative Arbeitsforschung – Innovative Arbeitsforschung im Diskurs“ des WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (in Kooperation mit BMBF/PT „Innovative Arbeitsforschung“), 26./27.8., Düsseldorf.
- Kratzer, Nick; / Sauer, Dieter / Hacket, Anne / Trinks, Katrin / unter Mitarbeit von Wagner, Alexandra (2003): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit - Zwischenbericht zur "Berichterstattung zur Sozio-ökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Arbeit und Lebensweisen". München: ISF.
- Krempf, Stefan (1998): The New Economy. Long Boom oder Seifenblase? http://viadrina.eu-vo-frankfurt-o.de/~sk/wired/new_econ.html
- Kress, Ulrike (1998): Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes * ein Literaturbericht. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 31, H. 3. S. 488-505.
- Kromrey, Helmut (1991): Empirische Sozialforschung. Modell und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. Opladen: Leske + Budrich.
- Krugman, Paul (1997): Speed Trap. The fuzzy Logic of the "New Economy". <http://web.mit.edu/krugman/www/speed.html>
- Kühl, Stefan (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. WSI-Mitteilungen 12: 818-828.

-
- Kühl, Stefan (2002) Konturen des Exit-Kapitalismus. Wie Risikokapital die Art des Wirtschaftens verändert. In: Leviathan (30) 2: 195-219.
- Kühl, Stefan (2003): New Economy, Risikokapital und die Mythen des Internet. Berliner Journal für Soziologie 1: 77-96.
- Lamnek, Siegfried (1988): Qualitative Sozialforschung. Band I. Weinheim/Basel: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Lange, Hellmut / Feseker, Klaus / Städler, André (2005): Interessenregulierung in der New Economy. Endbericht des HBS-Forschungsprojekts „Interessenregulierung in der New Economy am Beispiel klein- und mittelständischer Unternehmen“. Bremen: unveröffentlichter Abschlussbericht.
- Lehmbruch, Gerhard (1974): Consociational Democracy, Class Conflict, and the New Corporatism. Paper presented at the Round Table "Political Integration", International Political Science Association, Jerusalem, Sept. 9-13, 1974.
- Lehmbruch, Gerhard (2000): Verbände im ostdeutschen Transformationsprozess. S. 88-109. In: Bühner, Werner / Grande, Edgar (Hrsg.), Unternehmerverbände und Staat in Deutschland. Baden-Baden: Nomos.
- Licht, Georg / Steiner, Viktor (2001): IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf. Empirische Analysen für das Verarbeitende Gewerbe und ausgewählte Dienstleistungssektoren in Deutschland im Auftrag des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrttechnik e.V., Projektträger des BMBF für Informationstechnik. ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH), Mannheim.
- Liebold, Renate / Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. S. 33-71. In: Kühl, Stefan / Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Littig, Peter (2000): Karriere in der IT-Branche. Berufseinstieg, Tätigkeitsprofile, Zukunftschancen. Frankfurt/Main.
- Löffelholz, Martin / Altmeppen, Klaus-Dieter 1994: Kommunikation in der Informationsgesellschaft. 570-591. In: Merten, Klaus / Schmidt, Siegfried J. / Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lohr, Karin (2003): Organisation und Gesellschaft – Industrie- und Organisationssoziologie auf der Suche nach neuen theoretischen Perspektiven. Berliner Journal für Soziologie 1: 127-135.
- Lösche, Peter (1995): Gewerkschaften. S. 221-222. In: Nohlen, Dieter (Hrsg.): Wörterbuch Staat und Politik. 3. Aufl. München: Piper.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen sozialer Organisation, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1988). Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Lyman, Peter / Varian, Hal R. (2003): How Much Information 2003? <http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info/>

-
- Madrick, Jeff (2001): THE BUSINESS MEDIA AND THE NEW ECONOMY. Research Paper R-24. December 2001. www.ksg.harvard.edu/presspol/Research_Publications/Papers/Research_Papers/R24.PDF
- Mandel, Michael J. (1997): the New Business Cycle. Businessweek 31.03.1997. <http://www.businessweek.com/1997/13/b35201.htm>
- March, James G. / Olsen Johan P. (1984): The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. The American Political Science Review (78) 3: 734-749.
- Martens, Helmut (2004). Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informational Ökonomie. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Martens, Will / Nagelkerke, Ad / Nijs, Willem de (2001): Das gesellschaftliche System der Arbeitsbeziehungen. Bemerkungen zu Ralf Rogowski: "Industrial Relations as a Social System". Industrielle Beziehungen (8) 3: 229-253.
- Menez, Raphael (2003): Einführung in die Verbändetheorie. DVPW-Projektverbund PolitikON, Teilprojekt „Politische Organisationen im Vergleich“. www.politikon.org
- Menez, Raphael (2004): Interessenverbände in der IT-Branche. erste empirische Ergebnisse zur Organisationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden. Tübingen.
- Menez, Raphael / Munder, Irmtraud / Töpsch, Karin (2001): Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. Auswertung der Online-Studie BIT-S (Befragung von IT-Unternehmen der Region Stuttgart) Arbeitspapier Nr. 200 der Akademie für Technikfolgenabschätzung Stuttgart.
- Menez, Raphael / Schmid, Josef / Springer, Stefanie (2005): Arbeitspolitik und Industrielle Beziehungen. Begriffe und Veränderungstendenzen am Beispiel der Internetökonomie. Welttrends (13) 47: 26-40
- Menez, Raphael / Springer, Stefanie (2003): kollektive Regulierung von subjektivierten Arbeitsverhältnissen in der IT-Branche. Fiff-Kommunikation (20) 3: 18-24.
- Menez, Raphael / Steffen, Christian (2005): Gewerkschaften und soziale Innovationen – Die Zukunftsdebatte der IG Metall unter der Perspektive organisationalen Lernens. S. 131-148. In: Aderhold, Jens / John, René (Hrsg.): Innovationen-Sozialwissenschaftliche Perspektiven, Konstanz: UVK .
- Menez, Raphael / Töpsch, Karin (2003): Arbeitsregulation in der IT-Branche – Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht. Arbeitsbericht Nr. 231. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- Meyer, John W. (1977): The Effects of Education as an Institution. American Journal of Sociology (83): 55-77.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal structures as myth and ceremony. American Journal of Sociology (83): 340-363.
- Mickler, Otfried / Kalkowski, Peter / Helmer, Matthias (2004): Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit, Hannover: Abschlussbericht.

-
- Minssen, Heiner (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderungen durch diskursive Koordinierung. S. 129-156. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: Hampp.
- Minssen, Heiner (Hrsg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred (2002): Ökonomien des Selbst. Subjektivität in der Unternehmergeellschaft. S. 29-62. In: Klages, Johanna / Timpf, Siegfried (Hrsg.), Facetten einer Cybergesellschaft. Subjektivität der Eliten, Netzwerke, Arbeit, Ökonomie. Hamburg: VSA.
- Moldaschl, Manfred / Voß, G. Günther (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering: Hampp.
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses (1. Teil). Zeitschrift für Sozialreform (31) 7: 415-434.
- Müller-Jentsch (1983): Kollektive Interessenvertretung: Das System der "industriellen Beziehungen". S. 362-393 in: Wolfgang Littek, Werner Rammert und Günther Wachtler (Hg.): Einführung in die Arbeits- und Industriosozologie (2., erweiterte Auflage), Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Müller-Jentsch, Walter (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Aufl. Frankfurt/M: Campus.
- Müller-Jentsch, Walther (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 24/1982: 185-205.
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. Industrielle Beziehungen. (2) 1: 11-24.
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Akteure, Interessen, Institution. Überlegungen zu einer Theorie der Arbeitsbeziehungen. S. 245-257. In: Schmid, Michael / Maurer, Andrea (Hrsg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Marburg: Metropolis.
- Neumann, Franz L. (1978): Die Gewerkschaften in der Demokratie und in der Diktatur. S. 145-222. In: Neumann, Franz L. (Hrsg.): Wirtschaft, Staat und Demokratie. Frankfurt.
- Nordhaus, William D. (2001): Productivity Growth and the New Economy. Working Paper 8096. <http://www.nber.org/papers/w8096>
- Nordhause-Janz, Norbert / Rehfeld, Dieter (1999): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Bd. 1999-01: Gelsenkirchen.
- Nuscheler, Franz /Steffani, Winfried (Hrsg.) (1972): Pluralismus: Konzeptionen und Kontroversen. München: Piper.
- OECD (1998): ICCP Statistical Panel, Definition for the Information and Communication Technology Sector. <http://www.oecd.org/dsti/sti/it/stats/defin.htm>

-
- OECD (2001): The New Economy: Beyond the Hype. Final Report on the OECD Growth Project. OECD.
- OECD (2002): Information Technology Outlook 2002. OECD.
- Offe, Claus / Wiesenthal, Helmut (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organisational Form. *Political Power and Social Theory* (1): 67-115.
- Oliver, Christine (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*. (16) 1: 145-179.
- Oliver, Christine (1992): 'The antecedents of deinstitutionalization'. *Organization Studies*.(13) 4: 563-588.
- Olson, Mancur (1968): Die Logik kollektiven Handelns. Tübingen: Mohr.
- Otterbein, Michael (2001): New Economy – Trends für eine neue Wirtschaft. In: Beyer, Lothar / Braczko, Claudia / Hilbert, Josef / Knuth, Matthias/ Micheel, Brigitte / Mühge, Gernot / Nordhause-Janz, Jürgen / Otterbein, Michael / Schweer, Oliver (Hrsg.): Projektionen-Analysen-Statistiken-Trends-Anstöße (PASTA): Der NRWMonitor für Wirtschaft und Arbeit. Abschlussbericht zum Konzeptionsprojekt. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. <http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/ds/beyer01a.zip>
- Pappi, Franz Urban (1993): Policy-Netze: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz? S. 84-94. In: Héritier, Adrienne (Hrsg.), Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. PVS-Sonderheft 24. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Perkmann, Markus (1998): Die Welt der Netzwerke. *Politische Vierteljahresschrift*. (39) 4: 870-883.
- Piller, Frank Thomas (1998): Das Produktivitätsparadoxon der Informationstechnologie aus betriebswirtschaftlicher Sicht¹. Kommentar und Ergänzungen zum Diskussionsschwerpunkt der *Wirtschaftspolitischen Blätter*, Heft 1 / 1998. <http://www.mass-customization.de/download/pilwpb1.pdf>
- Pongratz, Hans J. / Voß, G. Günter (2002): ArbeiterInnen und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer? Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Forschungsbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Projekt-Nr. 2000-182-3. München und Chemnitz, Mai 2002.
- Potthoff, Helmut / Kipker, Ingo (2000): Job-Maschine Neuer Markt. Personal-Erfolgsfaktoren deutscher Wachstumsunternehmen. Management Summary, Gruppe Deutsche Börse. Frankfurt/M.
- Powell, Walter W. / DiMaggio, Paul J. (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Pries, Karin / Pries, Ludger / Wannöfel, Manfred (2001): Internetgestützte neue Kooperationsformen von Arbeitnehmervertretungen in transnationalen Konzernen. Zum Stand sozialwissenschaftlicher Forschung und ausgewählter Praxisbereiche. Bochum.

-
- Reich, Robert B. (1992): *The Work of Nations. Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism*. New York: Vintage Books.
- Rogowski, Ralf (2000): *Industrial Relations as a Social System*. *Industrielle Beziehungen* (7) 1: 97-126.
- RWI / Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (2000): *Wachstums- und Beschäftigungspotentiale der Informationsgesellschaft bis zum Jahre 2010. Endbericht zum Forschungsauftrag Nr. 30/99 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. Essen.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2002): *Zwanzig Punkte für Beschäftigung und Wachstum. Jahresgutachten 2002/2003*. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Salisbury, R. H. (1969): *An Exchange Theory of Interest Groups*, in: *Midwest Journal of Political Science*. (13): 1 – 32.
- Sauer, Dieter (2002): *Kontinuität und Bruch. Zur Entwicklung von Arbeit*. Antrittsvorlesung an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena am 7. November 2002.
- Scherrer, Christoph (2001a) *New Economy: Wachstumsschub durch Produktivitätsrevolution*. *Prokla, Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*. (31) 1: 7-30.
- Scherrer, Christoph (2001b): *New Economy: Explosive Growth Driven by a Productivity Revolution?* WZB-Diskussion Paper FS II 01-204. Berlin: WZB.
- Schimank, Uwe (2002): *Organisationen: Akteurkonstellationen – korporative Akteure – Sozialsysteme*. S. 29-54. In: Jutta Allmendinger/Thomas Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Sonderheft 42/2002 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schmid, Alfons / Nüchter, Oliver / Knobel, Claudia / Baden, Christian, (2000): *IT-Fachkräftebedarf in der Region Rhein-Main. Eine Untersuchung des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur im Auftrag des IHK-Forums Rhein-Main*. www.iwak-frankfurt.de/it-befragung.html.
- Schmid, Josef (1995): *Expertenbefragung und Informationsgespräch in der Parteienforschung: wie föderalistisch ist die CDU?* S. 293-326. In: Alemann, Ulrich von (Hrsg.): *Politikwissenschaftliche Methoden*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schmid, Josef (1998): *Verbände. Lehr- und Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.
- Schmid, Josef / Menez, Raphael 2004: *Engagement in Berufsverbänden: Das Recht auf Vereinigungsfreiheit, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände*. S. 178-182. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Datenreport 2004*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Schmidt, Gerd (1999): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess*. Berlin: edition sigma.
- Schmiede, Rudi (1996): *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der ‚Informationsgesellschaft‘*, Berlin: edition sigma.

-
- Schmierl, Klaus (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus. *Soziale Welt* (52): 427-448.
- Schmitter, Philippe C. (1974): Still the Century of Corporatism? *Review of Politics* (36) 1: 85-131.
- Schnell, R. / Hill P. B. / Esser, E. (1993): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 4. Aufl., München/Wien: Oldenbourg.
- Schnorr-Bäcker, Susanne (2004): Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien in Deutschland 1995 bis 2003. Teil 1: Informations- und Kommunikationstechnologien in der Wirtschaft. *Wirtschaft und Statistik* 7: 736-749.
- Schnur, Peter (1999): *Arbeitslandschaft 2010 - Teil 1. Dienstleistungsgesellschaft auf industriellem Nährboden*. IAB-Kurzbericht Nr. 9 / 26.8.1999.
- Schroeder, Wolfgang / Silvia, Stephen J. (2003): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. S. 244-270. In: Schroeder, Wolfgang / Weßels, Bernhard (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schroeder, Wolfgang / Weßels, Bernhard (2003): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schulz, Carola (1984): *Der gezähmte Konflikt. Zur Interessenverarbeitung durch Verbände und Parteien am Beispiel der Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik (1966-1976)*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schumann, Michael (2001): Sozialstrukturelle Ausdifferenzierung und Pluralisierung der Solidarität. *WSI-Mitteilungen* 9: 531-537.
- Schumann, Michael (2002): Das Ende der kritischen Industriesozioologie. *SOFI-Mitteilungen* Nr. 30: 11-27.
- Schumm, Wilhelm (1999): Kapitalistische Rationalisierung und die Entwicklung wissensbasierter Arbeit. S. 152-183. In: Konrad, Wilfried / Schumm, Wilhelm (Hrsg.): *Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Schwartz, Peter / Leyden, Peter (1997): *The long boom: a history of the future, 1980-2020*. http://www.wired.com/wired/archive/5.07/longboom_pr.html
- Scott, W. Richard (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Sebaldt, Martin (1997): *Organisierter Pluralismus. Kräftefeld, Selbstverständnis und politische Arbeit deutscher Interessengruppen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Selznick, Philip (1996): Institutionalism „Old“ and „New“. *Administrative Science Quarterly* (41): 270-277.
- Seufert, Wolfgang (2000): *Informations- und Kommunikationswirtschaft räumlich stark konzentriert*. DIW-Wochenbericht 32/00. Berlin.
- Shapiro, Carl / Varian, Hal R. (1998): *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business Press.

- Shepard, Stephen B. (1997): The New Economy: What it really means. Businessweek 17.11.1997. <http://www.businessweek.com/1997/46/b3553084.htm>
- Soziologisches Forschungsinstitut, Göttingen (SOFI) / Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg (IAB) / Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München (ISF) / Internationales Institut für empirische Sozialökonomie, Stadtbergen (INIFES) (Hrsg.) (2004): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen (Tagungsversion).
- Springer, Stefanie / Klaus Schöneberger (2003), Subjektivierete Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt/New York: Campus.
- Statistisches Bundesamt (2004): IKT in Deutschland. Informations- und Kommunikationstechnologien 1995 – 2003. Computer, Internet und mehr. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stehr, Nico (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt: Suhrkamp.
- Steinbicker, Jochen (2001): Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells. Leske+Budrich:Opladen.
- Stichweh, Rudolf (1998): Die Soziologie und die Informationsgesellschaft. S. 433-443. In: Friedrichs, Jürgen (Hrsg.): Die Diagnosefähigkeit der Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stiroh, Kevin J. (2000): Is There a New Economy? http://www.ny.frb.org/research/economists/stiroh/ks_newec.pdf
- Stiroh, Kevin J. (2002): New and Old Economics in the "New Economy". http://www.ny.frb.org/research/economists/stiroh/ks_new2.pdf
- Streeck, Wolfgang (1972): Das Dilemma der Organisation. Tarifverbände zwischen Interessenvertretung und Stabilitätspolitik. S. 130-167 In: Meissner, Werner / Unterseher, Lutz (Hrsg.) 1972: Verteilungskampf und Stabilitätspolitik, Stuttgart: Kohlhammer.
- Streeck, Wolfgang (1987): Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle intermediärer Organisationen in sich ändernden Umwelten. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (39) 2: 471-495.
- Streeck, Wolfgang (1991): Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Logics of Collective Action? S.161-198 In: Czada, Roland M. / Windhoff-Héritier, Adrienne (Hrsg.): Political Choice: Institutions, Rules and the Limits of Rationality. Frankfurt: Campus.
- Streeck, Wolfgang (1994): Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten? S. 7-34. In: Streeck, Wolfgang (Hrsg.), Staat und Verbände. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Streeck, Wolfgang (1996): Anmerkungen zum Flächentarifvertrag und seiner Krise. Gewerkschaftliche Monatshefte 2/96: 86-96.
- Streeck, Wolfgang (1999): Verbände als soziales Kapital: Von Nutzen und Nutzung des Korporatismus in einer Gesellschaft im Wandel. MPIfG Working Paper 99/2. Köln.

-
- Streeck, Wolfgang (2000): Von Nutzen und Nutzung des Korporatismus in einer Gesellschaft im Wandel. S. 53-61. In: Bühner, Werner / Grande, Edgar (Hrsg.), Unternehmerverbände und Staat in Deutschland, Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Streeck, Wolfgang / Rehder, Britta (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel, Industrielle Beziehungen (10) 3: 341-362.
- Streeck, Wolfgang / Schmitter, Philippe C. (1996): Gemeinschaft, Markt, Staat - und Verbände? Der mögliche Beitrag von privaten Interessenregierungen zu sozialer Ordnung. S. 123-164 In: Kenis, Patrick / Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/Main: Campus.
- Suchman, Mark C. (1995): Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* (20)3: 571-610.
- Thomas, William I. / Thomas, Dorothy S. (1928): *The child in America. Behavior problems and programs.* New York: Knopf.
- Töpsch, Karin / Menez, Raphael / Malanowski, Norbert (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. *Industrielle Beziehungen* (8) 3: 306-332.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1995): *Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen,* Berlin: edition sigma.
- Trautwein-Kalms, Gudrun; Ahlers, Elke (2002): Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungspolitik. *WSI-Mitteilungen* 9/2002: 524-531.
- Traxler, Franz (1999): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. S. 57-77 In: Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen.* München und Mering: Hampp-Verlag.
- Truman, David B. (1951): *The Governmental Process. Politic Interests and Public Opinion.* New York.
- Türk, Klaus (1989): *Neuere Entwicklungen der Organisationsforschung,* Stuttgart: Enke.
- U.S. Department of Commerce (2000): *Digital Economy 2000.* Washington: U.S. Department of Commerce.
- Voß, G. Günther / Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (50) 1: 131-158.
- Waarden, Frans van (1992): Dimensions and Types of Policy Networks. S. 29-52. In: Jordan, Grant / Schubert, Klaus (Hrsg.), *Policy Networks. Special Issue of European Journal of Political Research* (21). Dordrecht: Kluwer Acad. Publ.
- Wagner, Alexandra (2000): Arbeiten ohne Ende? - Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter. S. 258 - 274. In: *Institut Arbeit und Technik* (Hrsg.): *IAT-Jahrbuch 1999/2000.* Gelsenkirchen.

-
- Wagner, Hilde / Schild, Armin (1999): Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor. In: WSI-Mitteilungen (52): 87-98.
- Walgenbach, Peter (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. S. 319-353 In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Walgenbach, Peter (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. S. 155-202 In: Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung. Band 12. Wiesbaden: Gabler.
- Wassermann, Wolfram (1999): Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde - Interessenvertretung in Netzwerken des privaten Dienstleistungsgewerbes, Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Weber, Hajo (1991): Selbststeuerung der Verbände? 175-189 In: Hans-Hermann Hartwich / Göttrik Wewer (Hrsg.), Regieren in der Bundesrepublik III. Systemsteuerung und „Staatskunst“. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Opladen: Leske + Budrich.
- Weber, Hajo / Königstein, Ute / Töpsch, Karin (1999): Hochleistungsorganisation. Wettbewerbsfähigkeit und Restrukturierung. München: C.H. Beck.
- Weber, Jürgen (1977): Die Interessengruppen im politischen System der Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weick, Karl E. (1976): Educational organizations as loosely-coupled systems. Administrative Science Quarterly. (21): 1-21.
- Weidinger, Michael (2001): Aktuelle Trends der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. S. 1-25. In: C. H. Antoni, E. Eyer und J. Kutscher (Hg.): Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Gabler Wirtschaftspraxis. Wiesbaden.
- Weitbrecht, Hansjörg (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie: Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Berlin: Duncker & Humblot.
- Weitbrecht, Hansjörg (2001): Der theoretischer Blick auf die sich verändernde Wirklichkeit der industriellen Beziehungen – der Theorieansatz Walther Müller-Jentschs und seine Erweiterung. S. 15-30. In: Abel, Jörg / Sperling, Joachim (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Welsch, Johann (1998): Arbeitsbeziehungen, Arbeitsverhältnisse und Tarifverträge in der Informationsgesellschaft - Herausforderungen für die Gewerkschaften. Gewerkschaftliche Monatshefte 2/1998: 80-89.
- Welsch, Johann (2003): Warum steckt die New Economy in der Krise? Wirtschaftsdienst - Zeitschrift für Wirtschaftspolitik (83) 6: 376-383.
- Wiesenthal, Helmut (1992): Kapitalinteressen und Verbandsmacht. "two logics of collective action" revisited. S. 38-61 In: Abromeit, Heidrun / Jürgens, Ulrich (Hrsg.): Die politische Logik wirtschaftlichen Handelns, Berlin: edition sigma.

-
- Wiesenthal, Helmut (1993): Akteurkompetenz im Organisationsdilemma. Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung. *Berliner Journal für Soziologie* 1: 3-18.
- Wiesenthal, Helmut / Clasen, Ralf (2003): Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft: Von der Gestaltungsmacht zum Traditionswächter? S. 244-270. In: Schroeder, Wolfgang / Weßels, Bernhard (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wilkesmann, Uwe (2005): Die Organisation von Wissensarbeit. *Berliner Journal für Soziologie* (15): 55-72.
- Willke, Helmut (1998a): Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie* (27) 3: 161-177.
- Willke, Helmut (1998b): *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wolf, Harald (2003): *Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung*, Göttingen.
- Wolf, Harald / Mayer-Ahuja, Nicole (2002): „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ – Perspektiven der Arbeitsforschung. *SOFI-Mitteilungen* Nr. 30: 197- 205.
- Zenke, Ulrike (1999): *Qualifizierte Dienstleistungsarbeit und die Organisationsperspektiven der Gewerkschaften*. Arbeitsbericht Nr. 132. Stuttgart: TA-Akademie.
- Zerdick, Axel / Picot, Arnold / Schrape, Klaus / Artopé, Alexander / Goldhammer, Klaus / Lange, Ulrich T. / Vierkant, Eckart / López-Escobar, Esteban / Silverstone, Roger (1999): *Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft*. Berlin: Springer.
- Zimmer, Stefan (2002): *Jenseits von Arbeit und Kapital? Unternehmerverbände und Gewerkschaften im Zeitalter der Globalisierung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review* (42): 726-743.
- Zucker, Lynne G. (1983): Organizations as institutions. S. 1-47 In: S. B. Bacharach (Hrsg.): *Research in the sociology of organizations* Vol. 2. Greenwich.