

***Arbeitsregulation in der IT-Branche –  
Organisationsbedarf und  
Organisationsfähigkeit  
aus gewerkschaftlicher Sicht***

Raphael Menez / Karin Töpsch\*

**Nr. 231 / März 2003**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-934629-95-4

ISSN 0945-9553

---

\*Raphael Menez, M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung für Arbeits- und Organisationssoziologie, Universität Stuttgart. E-mail: [raphael.menez@soz.uni-stuttgart.de](mailto:raphael.menez@soz.uni-stuttgart.de). Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Verbändeforschung, Arbeits- und Industriesoziologie

Dr. Karin Töpsch, bis Ende Sept. 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Akademie für Technikfolgenabschätzung. E-mail: [karin.toepsch@t-online.de](mailto:karin.toepsch@t-online.de). Arbeitsschwerpunkte: Industriesoziologie, Regionale Innovationsregime, Industrielle Beziehungen

***Akademie für Technikfolgenabschätzung  
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart

Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299

E-Mail: [info@ta-akademie.de](mailto:info@ta-akademie.de)

Internet: <http://www.ta-akademie.de>

Ansprechpartnerin: Stefanie Springer Tel. 0711 • 9063-191

E-Mail: [stefanie.springer@ta-akademie.de](mailto:stefanie.springer@ta-akademie.de)

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der TA-Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der TA-Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

# Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Problemstellung.....	1
2	Bestandsaufnahme der Entwicklungen in der IT-Branche .....	4
2.1.1	Die IT-Branche als Forschungsgegenstand .....	4
2.1.2	Die Krise der IT-Branche .....	7
2.2	Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsbeziehungen in der IT-Branche	12
2.2.1	Entgrenzung von Arbeitsstrukturen.....	12
2.2.2	Pluralisierung der Regulationsmuster.....	15
2.3	Herausforderungen für die verbandliche Regulierung von Arbeit .....	18
3	Zur Empirie der Arbeitsregulation in der IT-Branche .....	20
3.1	Organisationsbedarf der Beschäftigten in der IT-Branche .....	20
3.1.1	Organisationsbedarf und Interessenheterogenität.....	20
3.1.2	Die Bedeutung der Interessenheterogenität für die Gewerkschaften.	22
3.2	Zur Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften in der IT-Branche.....	24
3.2.1	Instrumente und Ziele gewerkschaftlicher Politik im IT-Sektor .....	26
3.2.2	Gewerkschaftliche Strategien zwischen Dienstleistungsorientierung und Gegenmacht.....	36
3.2.3	Organisationsstrukturen zwischen Hierarchie und Netzwerk.....	40
4	Ausblick: Möglichkeiten und Grenzen der Regulierung von Arbeit in wissensintensiven Arbeitskontexten .....	49
5	Anhang: Übersicht Interviews .....	53
6	Literatur .....	54

## **Abbildungsverzeichnis:**

Abb: 1:	Marktvolumen und Wachstumsraten im deutschen ITK - Markt.....	8
Abb: 2:	Beschäftigungsvolumen und -entwicklung in der ITK-Branche 1995 – 2002. ....	8
Abb: 3:	Erwerbstätige in der ITK-Branche 1998 bis 2001.....	9
Abb: 4:	Organisationsdilemma der Willensverbände.....	24

## **Zusammenfassung:**

Die vorliegende Studie untersucht die Auswirkungen der Krise der New Economy auf die Arbeitsbeziehungen in der IT-Branche. Die zentrale Fragestellung ist die nach der Organisationsfähigkeit: Hat sich für die Gewerkschaften die Chance, Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern, infolge der wirtschaftlichen Krise der IT-Branche entscheidend geändert? Die Grundlage unserer Untersuchung bildet eine Typologie von Regulationsmustern, die zwischen einer tariflichen, einer unternehmensbezogenen und einer individualisierten Form der Arbeitsregulation unterscheidet. Darüber hinaus wurde ein Analyseraster eingesetzt, das gewerkschaftliche Ziele und Instrumente, gewerkschaftliche Orientierungsmuster sowie gewerkschaftliche Organisationsstrukturen im Hinblick auf die Herstellung einer kollektiven Interessenvertretung (einer verbandlichen Ordnung) in der IT-Branche untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Gewerkschaften hinsichtlich ihrer Organisationsfähigkeit die ersten Hürden genommen haben: Es konnten vermehrt Beschäftigte rekrutiert und von der IT-Krise betroffene Unternehmen erschlossen werden. Allerdings reicht die Organisationsmacht der Gewerkschaften bisher nicht aus, um eine flächendeckende, verbandlich-tarifliche Ordnung in der IT-Branche zu etablieren.

## **Summary:**

This survey examines the effects of the New Economy's crisis on industrial relations in the IT sector. The central question is the ability to organize. Has there been a decisive change for the trade unions in being able to recruit members and win them as followers as a consequence of the economic crisis of the IT sector? The basis of our analysis is a typology of regulatory patterns differentiating among a pay-scale, a business-oriented or an individualized form of work regulation. Moreover, an analytic grid pattern was used, examining trade union aims and instruments, trade union patterns of orientation as well as organizational structures in view of establishing a collective lobby (of an organizational order) in the IT sector. The results show that trade unions have overcome the first obstacles concerning their ability to organize: it was possible to recruit an increasing number of employees and to win over companies affected by the IT crisis. At the moment, however, the trade unions' organizational power is not sufficient to establish an organizational or pay-scale order for the IT sector all over the country.



# 1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Analyse der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie, die wir am Ende der Boom-Phase der so genannten New Economy vorgenommen haben (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Menez/Munder/Töpsch 2001), führten zu einem zunächst eindeutigen Befund: Gewerkschaften haben bei der Organisation junger, überwiegend wissensbasierter Branchen und Tätigkeitsfelder mit enormen Zugangsproblemen zu kämpfen. Am Beispiel der IT-Branche ließ sich zeigen: Tradierte Organisationsstrategien wie Interessenkollektivierung und Schutzpolitiken greifen bei hochqualifizierten, am Arbeitsmarkt stark nachgefragten IT-Angestellten weitgehend ins Leere, zumindest bei jungen, expandierenden Unternehmen mit starker Expertenorientierung dominierte ein Typus der Arbeitsregulation, in dem hochqualifizierte Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen weitgehend selbst aushandelten. Wir bezeichnen diese Form der Arbeitsbeziehungen als „individualisierte Arbeitsregulation“.

Andererseits kristallisierte sich bei der Auswertung des empirischen Materials auch ein weiteres Ergebnis heraus, nämlich die Heterogenität von Regulationsmustern, Arbeitsstrukturen und Organisationsformen in dieser Branche, der mit verallgemeinernden Aussagen nicht beizukommen ist. So existieren neben der individualisierten Arbeitsregulation auch Regulationsformen, die sich aus dem institutionalisierten, dualen Interessenvertretungssystem herausentwickelt haben oder sogar mit diesem verbunden bleiben (tarifliche und unternehmensbezogene Arbeitsregulation).

Die Typologie der Arbeitsregulation mit ihren drei Ausprägungen (tarifliche, unternehmensbezogene und individualisierte Arbeitsregulation), die wir als analytisches Raster auch für die vorliegende Studie beibehalten wollen, reflektiert die verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen, die jeweils dominierenden Akteure sowie die jeweils bevorzugten Regulationsgegenstände, Regelungsebenen und Regelungsinstrumente. Für die verbandlichen Akteure – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – ergeben sich aus den verschiedenen Regulationsweisen unterschiedliche Handlungsanforderungen und -spielräume. Dabei gilt gewissermaßen eine „abnehmende Tendenz“ der Einflussmöglichkeiten verbandlicher Akteure: Während im tariflichen Regulationsmodell Gewerkschaften und Verbände 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.

Wir entwarfen nach Abschluss unserer Forschungen ein Dreifach-Szenario, das folgende mögliche Entwicklungspfade beinhaltet:

- Die verbandliche Ordnung verliert immer weiter an Boden, da Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ihre Organisationsfähigkeit auch in den bislang tariflich geregelten Bereichen und Unternehmen der IT-Branche einbüßen.
- 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.
- 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.

Nun bietet sich – nach massiven Markteinbrüchen im IT-Sektor, Personalfreisetzungen und den dramatischen Kursverlusten des Neuen Markts – die Gelegenheit, diese früheren Befunde auf ihre „Krisentauglichkeit“ zu überprüfen.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung richten wir unser Augenmerk primär auf die *Organisationsfähigkeit<sup>1</sup> von Gewerkschaften in der IT-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 die Chance, Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern, infolge der wirtschaftlichen Krise der IT-Branche entscheidend geändert? Wie nehmen Gewerkschaften diese wirtschaftliche Krise wahr und mit welchen organisationspolitischen Handlungsmustern reagieren sie darauf? Das berührt natürlich auch die Frage, inwieweit sich infolge der individuellen Krisenerfahrungen auf Seiten der Beschäftig-

---

<sup>1</sup> Unter dem theoretisch-analytischen Begriff **Organisationsfähigkeit** versteht Traxler die Chancen von Interessenverbänden, „*Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern*“ (Traxler 1999: 58).

ten die Einstellung gegenüber gewerkschaftlicher Interessenvertretung geändert hat, also die Frage nach dem Organisationsbedarf<sup>2</sup> der Beschäftigten.

Unsere zentrale These lautet, dass Gewerkschaften zur Herstellung einer kollektiven Interessenvertretung in der IT-Branche einen Organisationswandel einleiten müssen mit dem Ziel, zentrale Instrumente und Ziele gewerkschaftlicher Interessenpolitik, zentrale Kommunikationsmuster mit den Beschäftigten sowie gewerkschaftliche Organisationsstrukturen auf die neuen Anforderungen in dieser Branche anzupassen, um auch unter veränderten gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensbedingungen ihre Organisationsfähigkeit sicherstellen zu können. Ob dadurch die verbandliche Ordnung als Ganzes auch auf die IT-Branche übertragen werden kann, lässt sich zur Zeit noch nicht endgültig klären.<sup>3</sup>

Die IT-Branche (Kap. 1.1) ist nicht nur durch die Heterogenität von Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen gekennzeichnet, sondern gilt häufig als paradigmatisch für die Herausbildung neuer Organisations- und Erwerbsformen, die mit der Entstehung der Wissensgesellschaft einhergehen (1.2). Die Ausdifferenzierung von Beschäftigungsformen, Qualifikationsanforderungen, Arbeitszeitregelungen und Entgeltstrukturen stellt eine besondere Herausforderung für die Akteure der industriellen Beziehungen dar (1.3). Die nach wie vor geringen Organisationsgrade bei hochqualifizierten „Wissensarbeitern“ und die zunehmende Interessenheterogenität zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen wirft die Frage nach dem spezifischen *Organisationsbedarf* der Beschäftigten in der IT-Branche auf (2.1.). Daran anschließend untersuchen wir die Bedingungen der *Organisationsfähigkeit* von Gewerkschaften in dieser Branche und analysieren hier gewerkschaftliche Strategien und Instrumente sowie die Organisationsstrukturen der Hauptakteure in diesem Bereich (Ver.di und IG Metall) im Hinblick auf die Etablierung und Festigung kollektiver Handlungsfähigkeit (2.2). Im Rahmen der vorliegenden Expertise war eine umfangreiche Erhebung von Primärdaten nicht leistbar. Wir beschränken uns daher auf eine Bestandsaufnahme, die weitgehend sekundäranalytisch orientiert ist. Um unsere Hypothesen zu erhärten, haben wir zusätzlich Expertengespräche geführt. Ansprechpartner waren für uns hier GewerkschaftsvertreterInnen und Betriebsräte bzw. betriebliche Gewerkschaftsaktivisten, die mit der (Weiter-)Entwicklung von Interessenvertretung im IT-Bereich befasst sind.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Der theoretisch-analytische Begriff **Organisationsbedarf** bezeichnet das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber „in der Durchsetzung ihrer Interessen von verbandlich kollektiven Akteuren abhängig“ sind (Traxler 1999: 58).

<sup>3</sup> zur Klärung dieser Frage wurde bei der Hans-Böckler-Stiftung ein Forschungsprojekt zum Thema „Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften in der IT-Branche“ beantragt (vgl. Menez/Schmid 2002).

<sup>4</sup> Siehe Auflistung der Expertengespräche im Anhang.

## 2 Bestandsaufnahme der Entwicklungen in der IT-Branche

### 2.1.1 Die IT-Branche als Forschungsgegenstand

Der IT-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 Einführung 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 IT-Branche zukommt. In der wissenschaftlichen Diskussion gerät die IT-Branche zunehmend ins Blickfeld verschiedenartiger Untersuchungen, auch wenn festzustellen ist, dass dieser Wirtschaftszweig im Hinblick auf die hier zu untersuchende Fragestellung der Regulation von Arbeit als bisher noch nicht systematisch erforscht gelten kann.

Die betriebliche Ebene der Arbeitspolitik im IT-Bereich wurde in verschiedenen Untersuchungen thematisiert: 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 Mitbestimmung 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 Prob-

---

<sup>6</sup> 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.

lemen konfrontiert sein werden, die zu einem wachsenden Interesse an kollektiver Interessenvertretung führen.

In dem von Pries u.a. (2001) durchgeführten Forschungsprojekt „Internetgestützte neue Kooperationsformen von Arbeitnehmervertretungen in transnationalen Konzernen“ werden anhand von vier Fallbeispielen (Volkswagen, Opel, Siemens, Nokia) Nutzungsformen von IuK-Technologien für die betriebliche Interessenvertretung untersucht. Als Ergebnis wird festgehalten, dass die betriebliche Interessenvertretung bisher nur selektiv und rudimentär ein *„breites Spektrum von technisch-organisatorischen Möglichkeiten neuer und internetgestützter IKT“* nutze, gleichwohl aber *„neue internetbasierte IKT [...] für bestimmte Anwendungszwecke in der grenzüberschreitenden Interessenvertretungsarbeit von großem Vorteil und zunehmend unverzichtbar [sind]“* (ebd.: 35).

Die Regulationsstrukturen im IT-Bereich sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen – noch nicht umfassend empirisch analysiert worden. Die Ausnahmen bilden Untersuchungen von Trautwein-Kalms zur Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen (1995) und zur „Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen“ (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002). Boes und Baukrowitz (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 wir drei verschiedene Typen der Arbeitsregulation identifizieren (vgl. Braczyk u.a. 2000; Töpsch/Menez/Malanowski 2001, vgl. ausführlicher dazu Abschnitt 1.2.2.).

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 IT-Branche, das über einen Betriebsrat verfügt<sup>6</sup>, auch an einen Branchen- bzw. Verbandstarif angeschlossen ist (sonstige Privatwirtschaft: 77%). Dafür sind Firmen- oder Haustarifverträge in der IT-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).

Eine aktuelle repräsentative Befragung unter den am Neuen Markt notierten Unternehmen der New Economy (vgl. Abel/Ittermann 2002) zeigt<sup>7</sup>, dass der Grad der Tarifbindung in diesem Segment noch niedriger ist: Nur ca. 19% der befragten Unternehmen sind Mitglied in einem Arbeitgeber- oder Wirtschaftsverband, lediglich 7% unterliegen einer Tarifbindung. 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 Befragungszeitpunkt Betriebsräte, nicht wenige davon wurden bei der Betriebsratswahl 2002 zum ersten Mal gewählt.

Möglicherweise ist der anhaltende Forschungsbedarf in Bezug auf den IT-Sektor aber auch auf den Umstand zurückzuführen, dass eine klare Abgrenzung von IT-Unternehmen grundsätzlich mit methodischen Problemen verbunden ist. 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 IT-Branche im engeren Sinne angehören, etwa in IT-Berufen ausbilden oder einen entsprechenden Fachkräftebedarf artikulieren (vgl. Schmid u.a. 2000).

Entsprechend ist die IT-Branche als solche in keiner Wirtschaftssystematik verzeichnet, sondern nur durch eine Bündelung verschiedener Wirtschaftszweige (re-)konstruierbar. Damit sind erhebliche methodische Probleme verknüpft (vgl. RWI 2000). Der "IT-Sektor" 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.<sup>8</sup> Dennoch von einer Branche zu sprechen, rechtfertigt sich aufgrund des Selbstverständnisses der Unternehmen, die sich wegen ihrer Produkte oder Dienstleistungen selbst der IT- bzw. der ITK-Branche (Informationstechnik, Telekommunikation) zurechnen. Die Herausbil-

---

<sup>7</sup> 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).

<sup>8</sup> Vgl. zu verschiedenen Abgrenzungsvorschlägen u.a. Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg 2000; Seufert 2000; Nordhause-Janz/Rehfeld 1999.

derung einer Branchenidentität wird nicht zuletzt in der Gründung des Bundesverbands für Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e.V. (BITKOM) im November 1999 deutlich, dessen 1.300 Mitglieder im Jahr 2002 einen Umsatz von etwa 120 Mrd. EUR erwirtschafteten und 700.000 Mitarbeiter beschäftigten (BITKOM Pressemitteilung vom 26.11.2002).

### 2.1.2 Die Krise der IT-Branche

Im Rahmen unserer Untersuchung interessierte uns die Frage, wie die Krise der IT-Branche von Seiten der Gewerkschaften wahrgenommen wird und ob sich daraus Ansatzpunkte für einen verbesserten Zugriff auf die Beschäftigten ergeben.

Die Krisensymptome<sup>9</sup> setzten Mitte bis Ende des Jahres 2000 ein: mit drastischen Kurseinbrüchen an den Aktienmärkten, einem rapide einsetzenden Dot.com-Sterben<sup>10</sup> und Bilanzfälschungsskandalen in großen IT- und Telekommunikationsunternehmen schlug der New-Economy-Hype ins genaue Gegenteil um. Vertrauensverluste und die gesamtwirtschaftliche Krise führten dazu, dass große Teile der Informationswirtschaft mit in den Sog gerissen wurden.

Der Branchenverband BITKOM prognostizierte für das Jahr 2002 erstmalig einen schrumpfenden Gesamtmarkt für Informationstechnik und Telekommunikation um Minus 1,3% auf 136 Mrd. EUR (vgl. Abb.1). In diesem Jahr schreiben laut BITKOM fast alle Segmente mit Ausnahme der Telekommunikations- und der Internetdienste rote Zahlen, so dass selbst die Wachstumsträger des letzten Jahrzehnts, die Bereiche Software und IT-Services, ihre Zugkraft verloren haben.

---

<sup>9</sup> Siehe [www.krisennavigator.de](http://www.krisennavigator.de), ein Start-up aus dem Kieler Institut für Betriebswirtschaftslehre, das Krisenmanagement für IT-Unternehmen anbietet. Nach Erkenntnissen der Kieler Krisenforscher 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.

<sup>10</sup> Die Webseite [www.dotcomtod.de](http://www.dotcomtod.de) bietet eine gute Dokumentation von schon gescheiterten oder gerade in der Krise befindlichen IT-Firmen in Deutschland.

ITK-Markt Deutschland	Marktvolumen (in Mrd. Euro)				Wachstumsraten		
	1999	2000	2001	2002	00/99	01/00	02/01
Summe ITK	121,3	135,6	137,9	136,1	11,8%	1,7%	-1,3%
Summe Informationstechnik <sup>1</sup>	66,8	73,8	74,0	71,5	10,5%	0,3%	-3,4%
Summe Telekommunikation <sup>2</sup>	54,5	61,8	63,9	64,5	13,4%	3,4%	1,1%
Summe ITK Hardware u. Systeme <sup>3</sup>	41,7	46,6	42,5	38,1	11,9%	-8,8%	-10,3%
Computer Hardware	23,6	25,0	22,4	20,3	5,9%	-10,2%	-9,5%
TK-Endgeräte	6,5	8,2	6,1	5,5	25,6%	-25,1%	-9,8%
Bürotechnik	2,4	2,5	2,5	2,4	5,3%	0,5%	-5,9%
Datenkommunikations- u. Netzinfrastruktur	9,2	11,0	11,5	10,0	19,6%	4,3%	-13,3%
Software	12,6	14,4	15,2	15,1	14,2%	5,4%	-0,8%
IT-Services	25,1	28,0	29,3	29,2	11,5%	4,7%	-0,3%
Telekommunikationsdienste <sup>4</sup>	41,9	46,5	50,9	53,6	11,1%	9,3%	5,5%

<sup>1</sup> Computer Hardware, Bürotechnik, Datenkommunikationshardware, Software, IT-Services

<sup>2</sup> TK-Endgeräte, Netzinfrastruktur, Telekommunikationsdienste

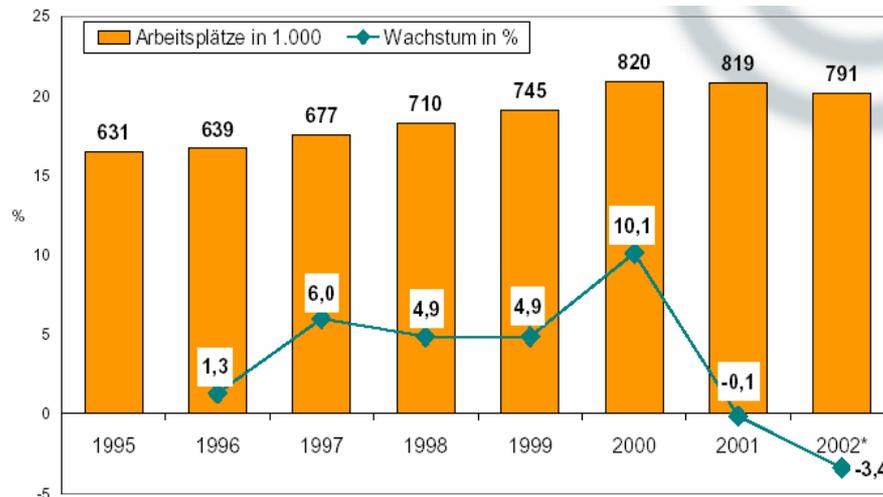
<sup>3</sup> Computer Hardware, TK-Endgeräte, Bürotechnik, Datenkommunikations- u. Netzinfrastruktur

<sup>4</sup> ohne Carrier-to-Carrier Geschäft

Quelle: BITKOM (September 2002)

**Abb.: 1: Marktvolumen und Wachstumsraten im deutschen ITK – Markt  
(Quelle: BITKOM 2002b)**

Die Krise der Informationswirtschaft führte dazu, dass im Jahr 2001 die Zahl der Beschäftigten in der Informationstechnik- und Telekommunikationsbranche (ITK) erstmals seit Anfang der 90er Jahre stagnierte bzw. leicht rückläufig war (um 0,1 %), um dann im Jahr 2002 eine deutliche Abnahme zu verzeichnen (um 3,4%, vgl. Abb. 2).



Quelle: BITKOM; Basis: Statistisches Bundesamt, BITKOM; \* geschätzt

**Abb.: 2: Beschäftigungsvolumen und -entwicklung in der ITK-Branche 1995 – 2002.  
Quelle: BITKOM 2002c**

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 in 2001 aber auch stark abschwächten (vgl. Abb. 3).

Bereich	1998	1999	2000	2001*	99/98	00/99	01/00*
Summe ITK	710.000	745.000	820.000	822.000	4,9%	10,1%	0,2%
Informationstechnik	396.000	418.000	490.000	496.000	6,0%	17,0%	1,0%
Herstellung v. Büromaschinen u. DV-Geräten	128.000	117.000	108.000	103.000	-9,0%	-8,0%	-5,0%
Software und IT-Dienstleistungen	268.000	301.000	382.000	393.000	12,0%	27,0%	3,0%
Telekommunikation	314.000	327.000	330.000	326.000	4,0%	1,0%	-1,0%
Herstellung v. nachrichtentechn. Geräten u. Einrichtungen	77.000	76.000	83.000	80.000	-1,0%	9,0%	-4,0%
Fernmeldedienste	237.000	251.000	247.000	246.000	6,0%	-2,0%	0,0%

\*geschätzt

**Abb. 3: Erwerbstätige in der ITK-Branche 1998 bis 2001**  
Quelle: BITKOM, Statistisches Bundesamt (BITKOM 2002a)

Dostal (2002) weist zudem darauf hin, dass Arbeitsplatzverluste in der IT-Branche selbst durch Beschäftigungsmöglichkeiten für IT-Fachkräfte bei IKT-Anwendern in anderen Branchen teilweise gut kompensiert werden können.<sup>11</sup> Allerdings ist davon auszugehen, dass vor allem Quereinsteiger und ältere DV-Fachkräfte im Zuge der „Normalisierung“ des IT-Arbeitsmarktes zunehmend aus der Beschäftigung herausgedrängt werden, während sich jungen, gut qualifizierten IT-Fachkräften weiterhin günstige Arbeitsmarktbedingungen bieten (vgl. Dostal 2002).

<sup>11</sup> Von den knapp 600.000 IT-Fachkräften im engeren Sinne (Grundlage sind die Berufsordnungen 774 bis 779 der Bundesanstalt für Arbeit) sind nach Schätzungen des IAB knapp die Hälfte in der IT-Branche beschäftigt, die andere Hälfte dagegen in anderen Branchen (vgl. Dostal 2002).

Diese Ergebnisse decken sich mit den Einschätzungen der befragten GewerkschaftsvertreterInnen:

„Es ist ganz klar, dass die Ideologie: ich mit meinem Spezialwissen kann überall anheuern, sich auf den ganz kleinen Kreis derjenigen regelrecht kontrahiert, die auch in der Krisensituation auf dem Markt noch verlangt werden. Es ist ja nicht so, dass nicht mehr eingestellt würde, es hat sich nur ein drastischer Abbau der entsprechenden Stellenofferten ergeben. (...) Im Klartext: Es gibt sich wohl kaum einer noch der Illusion hin, dass er zu diesen Spezialisten gehört. Das war sicherlich vor Jahresfrist noch anders, wo viele gemeint haben, sie sind grundsätzlich so gut qualifiziert, dass das kein Thema sein dürfte.“ (IG Metall 2)

Die IG Metall hat nach eigener Einschätzung frühzeitig vor einem Crash der New Economy gewarnt, wurde aber nicht ausreichend ernst genommen. Erst seit diesem Jahr registrieren sie ein gesteigertes Interesse der Beschäftigten an gewerkschaftlicher Interessenpolitik:

„Noch im Frühjahr 2001 haben wir bei Messeauftritten, z.B. auf der Cebit, freundliche Distanz bei den Beschäftigten erlebt. Das hat sich mit dem Crash der IT-Industrie drastisch gewandelt. Wir erleben jetzt auf der Cebit außerordentlich reges Interesse, wir erleben auch in den letzten zwölf Monaten eine massiv gesteigerte Nachfrage nach Neugründung von Betriebsräten, wir erleben in einigen Unternehmen einen massiven Mitgliederzulauf.“(IG Metall 1)

Und auch Ver.di erfährt in den von ihnen betreuten Unternehmen die Auswirkungen der Krise, die sich in Arbeitsplatzabbau und Personalreduzierungen niederschlagen. So wurden bei IBM Mitte des Jahres 2002 konzernweit in großer Zahl Aufhebungsverträge angeboten, um Arbeitsplätze abbauen zu können. Diese Personalreduzierungen wurden nicht über betriebsbedingte Kündigungen abgewickelt, sondern über Vorruhestandsregelungen, Altersteilzeit und Aufhebungsverträge erreicht.

Nach Meinung unserer Gesprächspartner zeigt sich hier eine neue Qualität der Arbeitsbeziehungen, vor allem nach der Euphorie in der Boom-Phase der letzten Jahre. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen entwickeln sich in den betreuten Unternehmen durchgängig negativ: Auftragsrückgänge und Umsatzrückgänge zeigen sich in einer Größenordnung, die bisher nur aus den traditionellen Branchen bekannt war.

Dabei ist die IT-Industrie als Ausrüstungsindustrie stark von den ausbleibenden Investitionen des öffentlichen Dienstes betroffen. Hier zeigt sich nach Meinung der Gewerkschaftsexperten ein Strategiewechsel, da bisher versucht wurde, durch neue Technologien einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, während heute Ausgliederungen und Outsourcing immer unter der Perspektive der Kosteneinsparung vorgenommen würden.

Besonders dramatisch sei die Lage der Greencard-Inhaber: Dort, wo Personalabbau stattfindet, trifft es auch diese Arbeitnehmergruppe, sofern sie ganz normale Arbeitsverträge mit Kündigungsfristen haben und keine Zusicherung eines Arbeitsplatzes über die volle Dauer von 5 Jahren erhalten:

„Da gilt die alte Regel „last in - first out“ gnadenlos nach der Sozialauswahl, und das ist natürlich imagemäßig sehr schädlich, auch für die Bundesrepublik. Wenn Leute aus dem Ausland, mit Familie und allem, was damit verbunden ist, über diese Greencard-Aktion einen Arbeitsplatz in Deutschland annehmen und dann müssen sie gekündigt werden, dass ist schon eine bittere Situation.“ (Ver.di 2)

Wie die Gewerkschaften im IT-Bereich die Zeichen der Krise interpretieren und welche Ansatzmöglichkeiten sie für neue Strategien der Mitgliederrekrutierung sehen, erläutern wir in Abschnitt 2.2.1.

## 2.2 Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsbeziehungen in der IT-Branche

Wir haben an anderer Stelle (Töpsch/Menez/Malanowski 2001) bereits darauf verwiesen, dass ein wesentliches Problem in der Diskussion um die Regulation von Arbeit im IT-Bereich darin liegt, dass empirische Beobachtungen nicht oder nicht systematisch einzelnen Regulationstypen zugeordnet werden. Mit Ausnahme der Arbeiten von Baukrowitz/Boes (1999, 2000, 2002), die hinsichtlich der Organisationsstrukturen und der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen im IT-Bereich drei Unternehmenstypen unterscheiden („ehemals fordistische Unternehmen“, Start-Up-Unternehmen sowie „Lack-Turnschuh-Unternehmen“) gilt diese Beobachtung aus unserer Sicht auch heute noch.

Wir gehen von der Annahme aus, dass hier 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.

### 2.2.1 Entgrenzung von Arbeitsstrukturen

In der entstehenden Wissensgesellschaft bilden 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 negativ beantwortet 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 u.a. 2001). Im Zentrum der Arbeitsgesellschaft steht dabei nicht mehr die *„arbeitsteilige, hierarchisch organisierte, technisch unterstützte Fertigung größerer Stückzahlen von Sachgütern durch lohnabhängige Beschäftigte“* (Heidenreich/Töpsch 1998: 14), sondern die *„Organisation sozialer Beziehungen durch wissens- und kommunikationsorientierte Dienstleistungen“* (ebd.).

Auf der betrieblichen Ebene bilden sich im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen und neuen Managementkonzepten (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) verstehen diesen Prototyp einer neuen Organisation von Arbeit als „lernende Organisation“, die sich durch vier Dimensionen (die C4-Organisation) vom Modell bürokratisch-hierarchischer

Organisation unterscheidet (vgl. ebd.: 16ff.): durch die breitere Nutzung des Leistungsvermögens der Mitarbeiter (competence); durch umfassende, in der Regel informatisierte Fremd- und Selbstbeschreibungen (computer); durch eine stärkere Sensibilisierung für die symbolische Dimension organisatorischer Prozesse (culture); durch die stärkere Nutzung zwischenbetrieblicher Kooperations- und Innovationsnetzwerke (cooperation).

Auf überbetrieblicher Ebene kommt es zu einer Individualisierung und Pluralisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Erwerbsformen, die vor allem das industriegesellschaftlich verfasste Normalarbeitsverhältnis<sup>12</sup> vor große Herausforderungen stellt. 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 arbeitspolitischen 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 Entgrenzungsprozesse ist die partielle Auflösung einer institutionellen Verfasstheit von Arbeit, die sich an folgenden Faktoren 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

Die IT-Industrie gilt als geradezu paradigmatisch für diese Wandlungstendenzen. Sowohl bei der Analyse von Organisationsformen und Koordinierungsmechanismen von Arbeit auf der betrieblichen Ebene als auch bei der Analyse von Entgrenzungs- und Differenzierungstendenzen auf der überbetrieblichen Ebene finden sich hier An-

---

<sup>12</sup> 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.

zeichen einer neuen Verfasstheit von Arbeit (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001; Heidenreich/Töpsch 1998; Braczyk u.a. 2000).

Eine Reihe von Fallstudien, die im Rahmen verschiedener Projekte an der TA-Akademie<sup>13</sup> in Unternehmen der IT-Branche durchgeführt wurden, legen den Schluss nahe, dass in diesen Unternehmen vorwiegend – wenn auch nicht ausschließlich – Koordinationsmechanismen zum Einsatz kommen, 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. Stattdessen 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 IT-Branche durch eine Pluralisierung von Beschäftigungsformen, Qualifikationsstrukturen, Arbeitszeitregelungen und Entgeltstrukturen gekennzeichnet (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001).<sup>14</sup> 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, wenig verbreitet ist der Einsatz von freien Mitarbeitern dagegen bei den (überwiegend großen) Unternehmen des Telekommunikationssektors sowie bei den Hardwareproduzenten (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001).

---

<sup>13</sup> “Wandel der Arbeit durch neue Regimes der Koordination und Steuerung”, Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft, Laufzeit 1996 – 1999; „Wandel der Erwerbsarbeit im Übergang zur Wissensgesellschaft“, Eigenprojekt der TA-Akademie

<sup>14</sup> Die quantitative Studie zu „Personaleinsatz und Qualifizierung im IT-Sektor“ entstand im Rahmen des Akademie-Projekts „Wandel der Erwerbsarbeit im Übergang zur Wissensgesellschaft“. Gegenstand dieses Projekts sind grundlegende Fragestellungen zu neuen Wissensbeständen, Arbeitsformen und Qualifikationsanforderungen in der so genannten Wissensgesellschaft.

Zudem ist in dienstleistungs- und wissensintensiven Unternehmen die Relation von Leistung und Gratifikation in vergleichsweise hohem Maße individualisiert (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001). Die Gehälter der Mitarbeiter setzen sich hier aus fixen und variablen Gehaltsbestandteilen zusammen, die nach der (aktuellen) individuellen Leistung bemessen werden. 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. Dass diese Gratifikationsmodelle vor allem in börsennotierten Unternehmen für beide Seiten – Arbeitgeber und Beschäftigte – Risiken bergen, zeigte der Kursrutsch an den Aktienmärkten.

In vielen IT-Unternehmen ist die 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 – 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. In unserer Untersuchung konnten wir feststellen, dass die effektive wöchentliche Arbeitszeit durchschnittlich ca. 3 Stunden über der vereinbarten Arbeitszeit liegt (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001). Größere Unternehmen bieten dabei eine größere Vielfalt von (regulierten) Arbeitszeitmodellen. Sofern über diese Arbeitszeitvarianten Betriebsvereinbarungen vorliegen, können sie von den Beschäftigten auch eingefordert werden. In kleineren, kaum regulierten Unternehmen ist die Vereinbarung von individuellen Arbeitszeitmodellen Verhandlungssache zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten.

### **2.2.2 Pluralisierung der Regulationsmuster**

In Anlehnung an eigene empirische Untersuchungen unterscheiden wir drei Typen der Arbeitsregulation in der IT-Branche (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001; grundlegend dazu Braczyk u.a. 2000), die vor allem die verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen, die jeweils dominierenden Akteure sowie die jeweils bevorzugten Regulationsgegenstände, Regelungsebenen und Regelungsinstrumente beschreiben. Die Typologie ist abgeleitet aus empirischen Beobachtungen, die an der TA-Akademie im Rahmen einer breit angelegten Studie über gewandelte Formen der Organisation und Regulation von Arbeit gewonnen werden konnten. Die in der Ty-

pologie 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).

#### **a) Tarifliche Arbeitsregulation**

Die “tariflich-unternehmensbezogene Arbeitsregulation”<sup>15</sup> hat ihren Ursprung im Flächentarifvertragssystem. 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. In der IT-Branche finden wir den “reinen” Typus der kollektiven tariflichen Arbeitsregulation kaum vor. In der Praxis kommt es zu erheblichen Brüchen mit der 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. Für diesen Regulationstypus existieren in der IT-Branche zahlreiche Beispiele. Meist handelt es sich bei Unternehmen dieses Typus’ um solche, die eine historische Bindung an das Flächentarifvertragssystem und die damit verbundene 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.

#### **b) 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). 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 beste-

---

<sup>15</sup> Ausführliche Beschreibungen dieses Typs finden sich bei Braczyk u.a. 2000: 85 ff.

henden 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 existierten sogar ausgesprochen “gewerkschaftsferne” Betriebsräte. Diese beziehen Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die in anderen Fällen die Gewerkschaft bereitstellt, bereits von externen Dienstleistern, etwa Rechtsanwälten.

### c) Individualisierte Arbeitsregulation

Der dritte Typ, den wir als individualisierte Arbeitsregulation bezeichnen, 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. Wichtigste Regelungsinstrumente sind nicht mehr Flächentarifvertrag oder Betriebsvereinbarung, sondern Arbeitsvertrag und Zielvereinbarung. 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. 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<sup>16</sup>. Hier liegt eine wesentliche Barriere für die Bildung einer betrieblichen Interessenvertretung, die bei entsprechender Initiative der Beschäftigten ohne weiteres zu Stande kommen könnte.

---

<sup>16</sup> Dies bestätigen vorliegende Studien zu den Interessenlagen hochqualifizierter Angestellter, vgl. Kotthoff 1997 und 2001 sowie Abschnitt 2.1.

## 2.3 Herausforderungen für die verbandliche Regulierung von Arbeit

Was bedeuten die beschriebenen Wandlungstendenzen in der Arbeitsorganisation und der institutionellen Verfasstheit von Arbeit für die Gewerkschaften? Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die bisherigen Basisstandards der Regulation von Arbeit ihre Gültigkeit verlieren. In dem Maße, in dem 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.

Zugleich werden Arbeitsstrukturen implementiert, die auf eine verbesserte Ausschöpfung der Leistungspotenziale der Arbeitnehmer zielen. Ziel dieser strategischen und operativen Dezentralisierungsmaßnahmen (vgl. Faust u.a. 1994; Bahnmüller/Bispinck 1995) ist es, dass sich die Mitglieder des Unternehmens nicht mehr als abhängig Beschäftigte begreifen, sondern wie „Unternehmer im Unternehmen“ (Kühl 2000), „unternehmerische Angestellte“ (Franzpötter 2000) oder – um den bekanntesten Begriff zu nennen - wie „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 Autonomie und Selbstausbeutung und die Vermarktlichung der Arbeitskraft auf diese Arbeitnehmergruppen diffundiert (vgl. Sauer 2002; Kotthoff 2001).

Als Ergebnis dieser Entwicklungen bilden sich heterogene und hochgradig differenzierte Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsformen aus, die auf Seiten der Beschäftigten sowohl Gewinner als auch Verlierer hervorbringen. Einerseits sind mehr Selbstbestimmung, mehr Zeitsouveränität, mehr arbeitsinhaltliche Flexibilität und mehr Wahlmöglichkeiten eine Chance für die Belegschaften und eine zentrale Forderung der jahrelangen Kritik an der bürokratisch-tayloristischen Organisation von Arbeit (vgl. Döhl/Kratzer/ Sauer 2000: 14), andererseits sind damit auch Risiken verbunden, da mehr Flexibilität auch mehr Überforderung und Entstandardisierung von sozialer Sicherheit bedeuten kann.

Für die Akteure der industriellen Beziehungen ergeben sich daraus Problemstellungen, für deren Bearbeitung sie derzeit noch keine effizienten Strategien und tragfähigen Konzepte entwickelt haben. 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 Arbeitsstruktu-

ren, neuen Beschäftigungsformen und in neuen Branchen unter Beweis zu stellen. 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“* (Heidenreich/Töpsch 1998: 34). Als Ergebnis dieser Entwicklungen zeigt sich, dass das klassische 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).

Nach unseren bisherigen Beobachtungen sind die oben vorgestellten Typen der Arbeitsregulation in sich relativ stark verriegelt, mit anderen Worten: In Unternehmen, in denen sich ein bestimmter Regulationsmodus etabliert hat, haben es die betrieblichen und überbetrieblichen Akteure der industriellen Beziehungen nicht leicht, diesen zu modifizieren, da damit eine Veränderung der Regelungsebenen, Regelungsgegenstände und Regelungsinstrumente verbunden ist. Aus gewerkschaftlicher Sicht sind stabilisierte Formen der unternehmensbezogenen und individualisierten Arbeitsregulation langfristig bestandsgefährdend, da sich beide Typen der Arbeitsregulation durch die Abwesenheit kollektiver überbetrieblicher Akteure ausweisen. Das Vorhandensein einer institutionalisierten betrieblichen Interessenvertretung (Typ 2) ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für gewerkschaftliche Einflussnahme.

Ob es den Gewerkschaften unter dem Einfluss der ökonomischen Krise und der veränderten Nachfragebedingungen auf dem Arbeitsmarkt besser gelingt, Unternehmen und Beschäftigten aus dem Modus der individualisierten und/oder unternehmensbezogenen Arbeitsregulation *„herauszulösen“* und auf den Übergang zur tariflichen Arbeitsregulation einzustimmen, wird in Kapitel 3 untersucht.

### **3 Zur Empirie der Arbeitsregulation in der IT-Branche**

#### **3.1 Organisationsbedarf der Beschäftigten in der IT-Branche**

Die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und eine damit einhergehende Differenzierung und Pluralisierung von Arbeitsstrukturen und Erwerbsformen macht auf einen weiteren Problembereich aufmerksam, der das System der industriellen Beziehungen mit neuen Herausforderungen konfrontiert und sich im 'worst case' als bestandsgefährdend herausstellen könnte. Die Rede ist von zunehmender Interessendifferenzierung (vgl. Heidenreich/Töpsch 1998; Bahn Müller/Bispinck 1995) der Beschäftigten gerade in den neuen Branchen. 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). Auf Seiten der Beschäftigten führen die zunehmende Pluralisierung von Lebenslagen und Individualisierungstendenzen zu Interessendifferenzen und -egoismen, was einer auf Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen abzielenden Tarifpolitik im Wege steht.

##### **3.1.1 Organisationsbedarf und Interessenheterogenität**

Tendenzen der Interessenpluralisierung lassen sich in allen Tätigkeitsfeldern nachweisen, werden aber gerade in der IT-Branche mit einer Beschäftigtenstruktur, in der hochqualifizierte Angestellte und Hochschulabgänger dominieren (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001; Trautwein-Kalms 1995) und in der informatisierten Tätigkeiten die Arbeitsprozesse bestimmen (vgl. Dostal 2000), evident.

Aufgrund dieser arbeitstrukturellen Merkmale scheint es plausibel, für größere Teile der IT-Beschäftigten ähnliche Einstellungen und Interessenorientierungen wie bei hochqualifizierten Angestellten und Führungskräften zu unterstellen (vgl. Trautwein-Kalms 1995; Kotthoff 1997, 2001; Franzpötter 2000). Danach zeichnen sich Hochqualifizierte Angestellte (HQA) besonders durch ihren Anspruch aus, ihre Interessen eigenständig gegenüber Vorgesetzten und Unternehmen durchsetzen zu können, verbunden ist damit zugleich ein distanzierendes Verhältnis gegenüber Betriebsrat und Gewerkschaften (vgl. auch Abel u.a. 1998; Braczyk u.a. 2000; Faust/Jauch/Notz 2000). Diese hohe Durchsetzungsfähigkeit beruht natürlich auch auf einer großen Marktmacht, die infolge des – trotz der Krise der New Economy – weiterhin anhal-

tenden Fachkräftemangels gerade für die IT-Industrie gilt (vgl. Me-  
nez/Munder/Töpsch 2001).

Trotzdem kann nicht davon gesprochen werden, dass sich in der IT-Branche ein in sich homogener, neuer Typ von Erwerbstätigen herausbildet. Empirische Studien (Baukowitz/Boes 2000; Trautwein-Kalms 1995) verweisen darauf, dass gerade die IT-Industrie durch ein heterogenes Nebeneinander von alten und neuen Arbeitskrafttypen mit pluralisierten und zum Teil widersprüchlichen Interessenlagen charakterisiert ist. Die Vielfalt dieser Arbeitskrafttypen reicht vom neo-tayloristischen, fremdbestimmten Call-Center-Mitarbeiter (D'Alessio/Oberbeck 1999; Holtgrewe/Kerst 2002) bis hin zum selbstbestimmten und selbstorganisierten Wissensarbeiter in hochgradig vernetzten, informatisierten Arbeitszusammenhängen. Wenn die These stimmt, dass sich die Arbeitsbedingungen selbst durchschnittlich qualifizierter Angestelltengruppen denen von hochqualifizierten Angestellten annähern (vgl. Kotthoff 2001), stellt sich die Frage, ob damit nicht auch die Interessenlagen und das Selbstverständnis dieser hochqualifizierten Angestellten (HQA) auf andere Beschäftigtengruppen diffundieren. Dies hätte einen erschwerten Zugriff der Gewerkschaften auf diese Beschäftigtengruppen zur Folge (vgl. Abel u.a. 1998; Zenke 1999).

Wie Kotthoff nachweist, empfinden die hochqualifizierten Angestellten 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).

### 3.1.2 Die Bedeutung der Interessenheterogenität für die Gewerkschaften

Welche Bedeutung hat nun die zunehmende Interessenheterogenität gerade im IT-Bereich für die Gewerkschaften? Zunächst einmal verliert eine klassische gewerkschaftliche Strategie, die auf die Vereinheitlichung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ihrer spezifischen Klientel setzt, ihre Bezugspunkte. Die Klientel wandelt sich, und einheitliche Interessenlagen sind nur noch schwer zu identifizieren. Die Heterogenität der Interessen spiegelt sich in der ganzen Bandbreite zwischen Autonomie und Schutz und ist nicht mehr nur an einzelnen Beschäftigtengruppen festzumachen, sondern wird zunehmend individualisiert. Je nach individueller Arbeitssituation und Lebenslage entstehen Bedürfnisse nach mehr Freiraum oder eben nach mehr Regulierung, und Gewerkschaften stehen damit vor einem Spagat zwischen Schutz- und Gestaltungsmacht der Beschäftigten, auf die sie bisher nur unzureichend vorbereitet sind. Zenke (1999) beschreibt pointiert, dass sich erst in den letzten Jahren auf Seiten der Gewerkschaften die Bedeutung von Gewerkschaftspolitik auch für hochqualifizierte Dienstleistungsarbeiter durchgesetzt habe. Allerdings erschweren unklare Zuständigkeitsbereiche und Kommunikationsbarrieren eine erfolgreiche Angestelltenpolitik für Hochqualifizierte. Und auch Schumann argumentiert, dass sich die Gewerkschaften in ihrer Interessenpolitik auf ein pluralisiertes Solidaritätsverständnis einstellen sollten: „innerhalb der „Arbeiter“ und „Angestellten“ sind die Unterschiede manchmal größer als das Gemeinsame. Der Anspruch auf Solidarität trifft damit auf ausdifferenzierte Interessen- und Problemlagen. Für die traditionelle Arbeitersolidarität gilt: Die Interessendifferenzen von Kapital und Arbeit lassen sich zwar noch bündeln und können solidarisches Verhalten begründen. Aber: Diese Solidarität steht in Konkurrenz mit vielen anderen „Gemeinschafts“-Bezügen und Verpflichtungen; die Solidarität der abhängig Beschäftigten ist in Gefahr, ihre normativ überhöhte, emotional gestützte sozialmoralische Selbstverständlichkeit zu verlieren“ (Schumann 2001: 532).

Gerade in der IT-Branche, die durch einen hohen Angestelltenanteil, hohe Anteile an Hoch- und Fachhochschulabgängern sowie eine Zunahme junger hochqualifizierter Beschäftigter in den Dienstleistungsbereichen bei gleichzeitiger Abnahme von Beschäftigtengruppen in hardwarenahen, produzierenden Bereichen gekennzeichnet ist (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001; Boes/Baukowitz 2002, BITKOM 2001), treten die hier skizzierten Organisationsprobleme doppelt zutage: einerseits in einer völlig neuartigen Beschäftigtenstruktur, die der gewerkschaftlichen Mitgliederstruktur nicht ansatzweise entspricht, andererseits in individualisiertem Interessenhandeln der Beschäftigten, die eine Neuausrichtung bisheriger kollektiver Interessenvertretungsstrukturen erforderlich macht.

Die international vergleichsweise starke Position der DGB-Gewerkschaften lässt sich aus der starken Verankerung im produzierenden Sektor unter den männlichen Facharbeitern in großbetrieblichen industriellen Strukturen ableiten. Doch diese Stärke ist zugleich ihre Schwäche, da die überragende Stellung der männlichen Facharbeiter nach wie vor interessenpolitische und organisationspolitische Auseinandersetzungen innerhalb der DGB-Gewerkschaften dominiert und erheblichen Einfluss auf die Mitgliedererwerbungsleistung hat (vgl. Frerichs/Pohl 2001; Hassel 1999).

Zudem sind Tendenzen der Differenzierung und Entgrenzung von Arbeitsorganisation, Arbeitsprozessen und der institutionellen Strukturierung von Arbeit in den neuen Branchen besonders ausgeprägt. In der IT-Branche existiert ein heterogenes Nebeneinander von Team- und Projektarbeit, neo-tayloristischer Produktionsarbeit, einfacher Dienstleistungsarbeit und hochqualifizierter Wissensarbeit und entsprechend dazu heterogene Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Qualifikations-, Sozialisations- und Lebensführungsmustern, die einer vereinheitlichenden Interessenpolitik entgegen stehen.

Hinzu kommt, wie Anke Hassel konstatiert, dass die „mangelhafte Organisation der Angestellten die Achillesferse der Organisationsentwicklung“ (Hassel 1999: 231) bleibe, während Ulrich Mückenberger (2002) in diesem Zusammenhang sogar von einer „Rekrutierungsfalle“ spricht: die Politik der Gewerkschaften wird von den dominierenden Teilgruppen innerhalb der Organisation bestimmt, wobei die unterliegenden Teilgruppen sich nicht ausreichend repräsentiert sehen und als Konsequenz austreten oder gar nicht erst eintreten. Die Bestätigung der dominanten Interessenorientierung wird dann zum Problem, wenn die innerorganisatorische Dominanz zur Umwelt in Widerspruch gerät und neue Umwelanforderungen intern blockiert werden. Auch Wiesenthal und Clasen (2002) gehen von einer zunehmenden Diskrepanz zwischen Selbstbild und Handlungsprämissen von Gewerkschaften auf der einen Seite und der differenzierter gewordenen Handlungswirklichkeit auf der anderen Seite aus, die eine Neuausrichtung von Gewerkschaftspolitik erforderlich mache.

Die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften hängt entscheidend von ihrer Fähigkeit ab, organisationspolitische Antworten auf diese Herausforderungen zu finden. Die Kernfrage lautet, wie es Gewerkschaften gelingen kann, ihre Organisationsfähigkeit – also die Chance, Mitglieder zu rekrutieren, zu binden und zu mobilisieren – auch unter veränderten gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensbedingungen sicherzustellen.

## 3.2 Zur Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften in der IT-Branche

Unter Rückgriff auf Ergebnisse der Verbändetheorie (vgl. Schmid 1998) soll im Folgenden versucht werden, zunächst grundsätzliche Probleme gewerkschaftlicher Strategien zur Herstellung von Organisationsfähigkeit zu beschreiben und theoretische Ansatzpunkte zu entwickeln, die eine Strategiefähigkeit kollektiver Akteure möglich erscheinen lassen. Die Verbändeforschung hat bis jetzt herausgearbeitet, dass Interessenverbände in ihren Entscheidungen drei Rationalitätskonflikten ausgesetzt sind, die Wiesenthal (1993) als "Organisationsdilemma" bezeichnet:

- dem Problem der Mobilisierung von Mitgliedsbeiträgen entgegen dem Trittbrettfahreranreiz der Logik kollektiven Handelns (Rekrutierungsdilemma);
- 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).

Abb. 1: Das Organisationsdilemma der Willensverbände

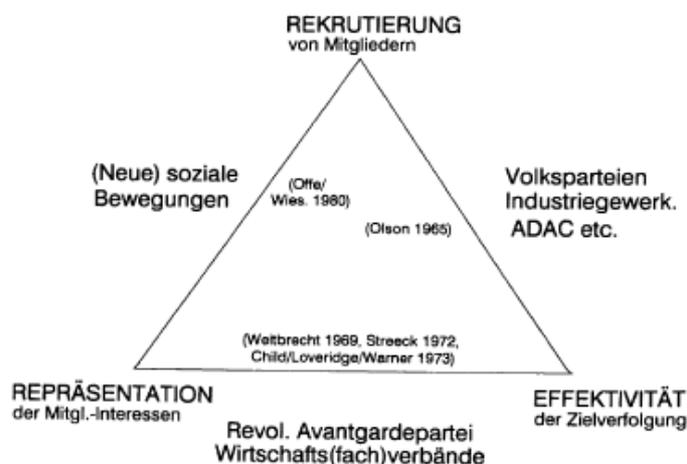


Abb. 4 Organisationsdilemma der Willensverbände  
Quelle: Wiesenthal 1993, S. 8

Keine dieser Aufgaben kann ohne die nachteiligen Rückwirkungen auf mindestens eine der beiden anderen bearbeitet werden. Um unter diesen Bedingungen strategische Akteurkompetenz zu entwickeln, müssen Verbände entweder das Interessenspektrum beschneiden oder auf die Mobilisierung des maximal erreichbaren Unterstützungspotenzials verzichten. Wiesenthal (1993) entwickelt zwei weitere Mechanismen der Sicherung der Strategiekompetenz, mit deren Hilfe Gewerkschaften die Dilemmata der Rekrutierung, Effektivität und Repräsentation umgehen können: Der erste Mechanismus besteht in einem zwischen Mitgliedern und Organisationsführung vermittelten Netzwerk von (ehrenamtlichen) Aktivisten, die auf inklusive deliberative Verfahren der Mitgliederpartizipation verzichten können, ohne Gefahr zu laufen, die Unterstützung der weniger engagierten Mitgliedschaft zu verlieren. Der zweite Mechanismus besteht in pluralen handlungsorientierenden Umwelt- und Selbstinterpretationen, die der Organisation insofern Strategiekompetenz verleihen, als „sie zwei Orientierungsschemata für ein und dieselben Akteure bereithält (besser: toleriert), die in zwei unterschiedlichen Handlungssphären agieren“ (Wiesenthal 1993: 14). Diese zwei gewerkschaftlichen Orientierungsschemata sind *Konflikt* auf der überbetrieblichen sowie *Kooperation* auf der betrieblichen Handlungssphäre.

Zur Beantwortung der Frage nach der Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften in der IT-Industrie können die oben skizzierten Organisationsdilemmata ein handlungsleitendes Analyseraster darstellen. Unsere Fragestellung zielt also auf die Identifikation der Einflussfaktoren von Organisationsfähigkeit in der IT-Branche in den jeweiligen Problemfeldern Rekrutierung, Repräsentativität und Effektivität.

Alle drei Dilemmata sind in der IT-Branche evident: Das *Rekrutierungsdilemma* macht sich fest am geringen gewerkschaftlichen Organisationsbedarf, das *Repräsentationsdilemma* macht sich fest an der Heterogenität der Interessenstrukturen, und das *Effektivitätsdilemma* macht sich fest an der fehlenden kollektiven Handlungsfähigkeit im IT-Bereich.

Wir vermuten weiter, dass sich diese Dilemmata nicht einzeln lösen lassen, sondern nur in Bezugnahme aufeinander. Unsere zentrale These ist daher, dass Gewerkschaften neue Wege der Regulierung von Arbeit, neue Wege der Kommunikation mit den dort Beschäftigten, und neue Wege der Strukturierung ihrer Organisation im IT-Bereich einschlagen müssen, um die Organisationsfähigkeit in dieser Branche ausbauen zu können.

Im Folgenden untersuchen wir drei Dimensionen, die aus den Organisationsdilemmata abgeleitet werden:

- die erste Dimension fragt nach den Instrumenten und Zielen der Arbeitsregulation im IT-Bereich im Spannungsfeld zwischen Schutz und Gestaltung,

- die zweite Dimension analysiert die gewerkschaftlichen Kommunikationsmuster zwischen Dienstleistungsorientierung und Gegenmacht,
- und die dritte Dimension überprüft die gewerkschaftliche Organisationsstruktur im Spannungsfeld zwischen Hierarchie und netzwerkartiger bzw. projektartiger Organisation.

Ergänzt werden diese Untersuchungsdimensionen durch zwei dazu quer liegende Faktoren, die erheblichen Einfluss auf die Organisationsfähigkeit haben:

- einerseits organisationsinterne Machtspiele um die Verteilung von Ressourcen, die bei der Besetzung dieses organisationspolitischen Neulandes benötigt werden,
- andererseits die externe Konkurrenzsituation zu anderen Organisationen und alternativen Interessenvertretungsstrukturen wie z.B. Berufs- und Fachverbänden, die keine tarifpolitischen Funktionen ausüben und die Stabilität der verbandlichen Ordnung im System der industriellen Beziehungen insgesamt in Frage stellen.

### **3.2.1 Instrumente und Ziele gewerkschaftlicher Politik im IT-Sektor**

Gewerkschaften sind als Mitgliederorganisationen grundsätzlich bestrebt, die Organisationsgrade (d.h., die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder unter den Beschäftigten) in den von ihnen betreuten Branchen und Unternehmen zu erhöhen. Dabei präferieren sie auf Grund ihrer Organisationslogik die flächendeckende Regulation von Arbeit über Branchentarifverträge, da hier das Verhältnis von Aufwand (Input an Ressourcen für das Erreichen kollektiver Regelungen) und Ertrag (Stabilisierung bzw. Ausweitung des Mitgliedervolumens) am günstigsten ist.

Das Fernziel flächen- oder unternehmensbezogener Tarifbindung wird über verschiedene Etappen angesteuert: Über die Beratung von Beschäftigten sollen Betriebsräte in den Unternehmen aufgebaut werden, die dann aktiv Mitglieder rekrutieren und betriebliche Vereinbarungen abschließen, um Regelungskompetenz zu beweisen. Diese betrieblichen Erfahrungen sollen dann in einem weiteren Schritt in kollektive Regelungen überführt werden, sobald eine kritische Größe an Gewerkschaftsmitgliedern in den Betrieben erreicht ist und zur Durchsetzung von kollektiven Regelungen mobilisiert werden kann.

Dieser klassische Mechanismus hat in der IT-Branche bisher nicht gegriffen. Eigene empirische Untersuchungen (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001), die vor der Krise der sog. New Economy und der Telekommunikationsbranche durchgeführt wur-

den, verweisen auf ein relativ stabiles Nebeneinander verschiedener Regulationsformen, die wir als „tarifliche“, „unternehmensbezogene“ und „individualisierte“ Arbeitsregulation bezeichnet haben. Sie zeichnen sich durch je spezifische Regelungsinhalte-, -instrumente und -akteure aus, scheinen in sich aber stark verriegelt zu sein, so dass ein Wandel von einem Regulationstyp zum anderen aus bisheriger Perspektive eher unwahrscheinlich war. Diese Vermutungen können jetzt – während und nach der Krise der IT-Branche – erstmalig überprüft werden.

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). Aber auch der bisherige „Hype“ in der New Economy bot aus gewerkschaftlicher Sicht nur wenig Anknüpfungspunkte für eine kollektive Interessenvertretung. Gewerkschaftliche Akteure vertraten schon vor der Krise gern den Standpunkt, dass der Organisationsbedarf sich bei schlechter Marktlage der Unternehmen und einer Verschlechterung der Arbeitsmarktchancen für die Beschäftigten quasi naturwüchsig einstellen werde. So sah IG Metall-Vize 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).

Die Etablierung tariflicher Standards ist im IT-Bereich am ehesten dort gelungen, wo es sich um Großunternehmen handelt, die aus traditionell tariflich regulierten Branchen und Unternehmen – etwa der Metallindustrie oder der Deutschen Telekom – herausgewachsen sind. Ver.di kann hier Abschlüsse etwa bei der IBM (zuletzt November 2002), der Deutschen Telekom AG (Juli 2002) sowie der Telekom-Tochter T-Systems (April 2002) vorweisen. Die IG Metall in Baden-Württemberg konnte u.a. den Ergänzungstarifvertrag bei der debis (März 1998), einer Daimler-Tochter, als richtungweisenden Tarifabschluss sowie die Übertragung der Tarifabschlüsse der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie auf die ehemaligen debis-Beschäftigten bei T-Systems (12.06.2002) als Erfolge für sich verbuchen, darüber hinaus Tarifverträge bei der Vodafone D2 GmbH (ehemals Mannesmann Mobilfunk) im Dezember 2002, einen Anerkennungs-Tarifvertrag bei Phillips Semiconductors (März 2001) sowie einen Haustarifvertrag bei Compaq.<sup>17</sup>

Ausgründungen, Betriebsübergänge und Fusionen führen im IT-Bereich zu zusätzlichen Instabilitäten im Bezug auf die tariflichen Rahmenbedingungen. Bei Betriebsübergängen und Fusionen stellt sich das Problem, die tariflichen Standards zu halten

---

<sup>17</sup> Anmerkung der Autoren: Die hier vorgenommene Aufzählung von Tarifabschlüssen soll keineswegs als vollständig gelten, sondern nur einen Einblick in die immer unübersichtlicher werdende Tariflandschaft im Mobil- und Telekommunikationsbereich vermitteln.

und die Beschäftigten, die bisher ohne Tarifbindung gearbeitet haben, für die Leistungen des Tarifvertrages zu sensibilisieren.

Ein Beispiel hierfür ist die Übernahme von Compaq, das durch einen Haustarifvertrag mit der IG Metall tariflichen Regelungen unterlag, durch Hewlett Packard (01.11. 2002). Da beim Betriebsübergang die tariflichen Vereinbarungen der IG Metall für die Beschäftigten nicht übernommen worden sind, fordert die Gewerkschaft für „HPneu“ den Abschluss eines neuen Haustarifvertrags. Die IG Metall hat eine Kampagne gestartet, um den Beschäftigten zu verdeutlichen, dass sie zumindest einzelvertraglich Anspruch auf die tariflichen Leistungen haben, wenn sie IG-Metall-Mitglieder werden. Daraus hat sich zwar aktuell ein starker Mitgliederzuwachs ergeben, der gewerkschaftlichen Forderung an die Arbeitgeberseite, den Compaq-Tarifvertrag kollektivrechtlich zu übernehmen, wurde jedoch nicht entsprochen.

„Typisch ist in solchen Situationen, dass die Arbeitgeber versuchen, neue Einzelarbeitsverträge vorzulegen. Man hat also einen gewissen Rucksack mit Rechten, den man mitbringt aus der alten Firma, und die Rechte differieren von dem, was in der neuen Firma üblich ist. Dann ist das Problem, dass der Arbeitgeber nach den Strukturen der aufnehmenden Firma handelt. Es ist selten mal gelungen, das muss man schon sehr gut gewerkschaftlich organisieren, dass in so einer Situation alle die Unterschrift verweigern. Das ist ein gutes Beispiel dafür, dass eine Vereinzelnung dazu führt, dass das so abbröckelt. Wenn die ersten zwanzig Prozent unterschrieben haben, geht das dann ganz schnell, dass sich alle überlegen, dass das keinen Sinn mehr macht.“ (IGM2)

Zusätzlich verschärfen Umstrukturierungen und Betriebsübernahmen die bereits bestehenden Zuständigkeitskonflikte insofern, als die Zuordnung eines Unternehmens zu einer Branche auf Grund seiner Kernkompetenzen immer schwieriger wird:

„DGB-Gewerkschaften werden in den nächsten Jahren immer mehr Abgrenzungskonflikte haben. Das hängt einfach mit der Taktrate zusammen, mit der Unternehmensbereiche outgesourct oder umgekehrt auch eingekauft wurden. Im Grundsatz müssen wir uns darauf einstellen, dass ein Betrieb, der bisher dem Organisationsbereich einer Gewerkschaft zugehörig war, zu einem Betrieb kommt, wo bisher eine andere Gewerkschaft schwerpunktmäßig agiert hat. Das muss gelöst werden.“ (IGM 1)

IG Metall und Ver.di treten im IT- und Telekommunikationssektor als konkurrierende Interessenvertretungsorganisationen auf – die Frage der Organisationszuständigkeit ist bislang nicht zufriedenstellend gelöst. Bei IBM, T-Systems und debitel haben sich die Zuständigkeitskonflikte zwischen Ver.di und der IG Metall in den letzten Monaten zugespitzt. Trotz des so genannten 2+2+2-Papiers, das das Prinzip „ein Betrieb – eine Gewerkschaft“ verbindlich festlegt und Kriterien für die Organisationszuständigkeiten definiert<sup>18</sup> und des DGB-Beschlusses vom Mai 2002, der diese Prin-

---

<sup>18</sup> 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 Sek-

zipien ausdrücklich noch einmal bekräftigt<sup>19</sup>, 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. auch DIE ZEIT 22/2002).

Auf regionaler Ebene lassen sich diese Konflikte nach Aussage der befragten GewerkschaftsvertreterInnen kaum lösen. Beispielhaft lässt sich am Zuständigkeitskonflikt um die IBM verdeutlichen, dass der mangelnde Schulterschluss zwischen den beiden Gewerkschaften deren Verhandlungsposition in den Unternehmen deutlich schwächen kann. Im Fall IBM entschied das DGB-Schiedsgericht im Dezember 2001, dass Ver.di und IG Metall eine Tarifgemeinschaft sowie gemeinsame Tarifkommissionen bilden müssten, um eine Basis für gemeinsame Tarifverhandlungen zu schaffen. Als die IBM-Geschäftsleitung sich weigerte, mit der IG Metall zu verhandeln, nachdem die bisherigen Haustarifverträge zu eher günstigen Konditionen mit der DAG abgeschlossen worden waren, stand die tarifliche Regulation grundsätzlich zur Disposition. Die IG Metall, die bisher keinen Tarifabschluss bei der IBM vorweisen konnte und in den maßgeblichen Gremien (Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Wirtschaftsausschuss) in der Minderheit ist, nahm an den aktuellen Tarifverhandlungen nicht teil. Ver.di führte die Verhandlungen allein weiter und schloss im November 2002 eine Reihe von Tarifvereinbarungen mit der IBM (u.a. zu Arbeitszeit, einem Matrix-Entgeltsystem, Altersteilzeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Qualifizierung).

Bei der Konkurrenz um Organisationszuständigkeiten sind weniger unterschiedliche Beschlusslagen entscheidend – obwohl die IG Metall die Abschlüsse von Ver.di nicht selten als zu arbeitgeberfreundlich kritisiert. Ausschlaggebend ist vielmehr das Abstecken von Organisationsdomänen in einem innovativen Wirtschaftssektor, dessen ökonomische und arbeitsmarktpolitische Relevanz perspektivisch zunimmt:

---

tor 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>)

<sup>19</sup> Beschluss zur Informationspolitik: „Gewerkschaften und DGB: Zukunft durch gemeinsames Handeln und bessere Zusammenarbeit sichern“, 17. Ordentlicher Bundeskongress des DGB, vgl. <http://www.dgb.de>

„Es geht nicht um inhaltliche Differenzen. Wir alle kennen die Arbeitsbedingungen in der Branche und kennen die Probleme, die da sind. Wir wissen, welches Klientel wir dort ansprechen. Über die Inhalte kann man sich relativ schnell verständigen und auch einigen, man muss erst mal am Verhandlungstisch sitzen, dann muss man mit dem Arbeitgeber verhandeln, dann muss man die eigene Mächtigkeit einschätzen, und dann ist man in der Lage, das mehr oder weniger gut zu gestalten, und das kann jede Organisation. Es geht um eine Zukunftsbranche. Wir alle wissen aus unserer eigenen Tätigkeit, dass ohne IT, ohne Vernetzung (...) in Zukunft keine Arbeit mehr möglich sein wird in vielen Bereichen, und deswegen ist es für Gewerkschaften sehr wichtig, hier den Fuß drin zu haben.“ (Ver.di 2)

Die Auseinandersetzungen zwischen Ver.di und der IG Metall im IT- und TK-Sektor bleiben in der Außenwirkung nicht ohne Folgen - vor allem wird das Image der Gewerkschaften bei den Beschäftigten beschädigt. Wie die befragten GewerkschaftsvertreterInnen selbst erkennen, ist das Verständnis für die Streitigkeiten zwischen den Gewerkschaften sowohl bei den Beschäftigten und als bei den betrieblichen Interessenvertretungen begrenzt.

„Wir streiten uns ja nur um den Mangel, keiner von beiden (Gewerkschaften) hat ja noch richtig Fuß gefasst, und wir schrecken Beschäftigte damit ab.“ (Ver.di 1)

Die befragten Experten konstatieren, dass sich das Sozialmodell in den Unternehmen der New Economy seit der Krise spürbar geändert hat. Auch in jungen IT-Unternehmen, die zumindest in der „Gründerzeit“ durch flache Hierarchien, direkte Beteiligungsformen und eine ausgeprägte Tendenz zur Selbstvertretung von Interessen bei den Beschäftigten charakterisiert waren (in unserer Typologie der Modus der „individualisierten Arbeitsregulation“), treten jetzt konfligierende Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Interessen zu Tage. Wo ehemals die Unternehmenskultur sich dadurch auszeichnete, Mitarbeiterzufriedenheit und Identifikation mit monetären Anreizen wie Aktien und Aktienoptionen, eigenverantwortlichem Arbeiten und offenen Kommunikationskanälen zu verbinden und eine institutionalisierte Interessenvertretung auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes möglichst zu umgehen (vgl. Hauser-Ditz/Kluge 2002), ändern sich jetzt auch die Arbeitsbeziehungen. Es wird für die Beschäftigten nicht nur denkbar, sondern auch zunehmend notwendig, auf gesetzlich verbürgte Rechte zu rekurrieren. Die Beschäftigten machen desillusionierende Erfahrungen, wenn die Gehälter nicht mehr pünktlich ausgezahlt werden können, weil die Liquiditätsreserven des Unternehmens aufgebraucht sind und der Umgangston „rauer“ wird.

Das Beispiel Pixelpark, anfangs eines der Vorzeigeunternehmen der New Economy und ein High-Performer an der Börse, zeigt, wie sich im Zeichen der Krise institutionalisierte Interessenvertretungsstrukturen etablierten:

„Pixelpark war gut strukturiert und sehr fortschrittlich im Hinblick auf die Mitarbeiterführung. Da wurden die flachen Hierarchien und die Art, dass jeder was mitbestimmen kann und die Basisdemokratie lange Zeit auch wirklich gelebt. Paulus Neef war ein visionärer Charismatiker, der die Mitarbeiter in den Bann gezogen hat. Bei uns in Stuttgart mit überschaubaren 40 Mitarbeitern war es dadurch erst recht nie ein Thema, dass wir hier eine

Mitarbeitermitbestimmung bräuchten. Die Türen waren immer offen, Entscheidungen wurden im großen Team gefällt.“ (Ver.di 3)

Die schnelle Expansion des Unternehmens ließ die Organisationsstrukturen unübersichtlicher werden und verhinderte eine gelungene Integration der neu eingestellten Mitarbeiter, so dass die Unternehmenskultur immer brüchiger wurde und die Mitarbeiter-Unzufriedenheit wuchs. Auch eine Mitarbeiterbefragung durch eine externe Unternehmensberatung, die Ansätze für eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur aufzeigen sollte, änderte nichts daran, da die Mitarbeiter das Gefühl hatten, dass die Ergebnisse einfach in der Schublade verschwanden, aber nicht umgesetzt wurden. Schließlich entschloss sich eine Gruppe von Beschäftigten mit Hilfe von connex.av (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.3) zunächst in der Berliner Niederlassung, dann auch in Stuttgart, einen Betriebsrat zu gründen.

Ziel war dabei, durch mehr Transparenz und Mitbestimmung qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Kurz nach der Gründung des Wahlvorstands kündigte der Pixelpark-Vorstand an, aufgrund der Bertelsmann-Vorgaben (200 Entlassungen) den Standort Stuttgart zu schließen:

„Wir sind dann aus allen Wolken gefallen, denn wir hatten zwar damit gerechnet, dass der ein oder andere gehen muss, aber wir hatten noch Kunden, wir hatten Projekte, wir haben am Standort Stuttgart schwarze Zahlen geschrieben.“ (Ver.di 3)

Aus Unternehmenssicht war die geplante Standortschließung die praktikabelste Lösung, da hier noch kein Betriebsrat vorhanden war und somit kein Sozialplan ausgehandelt werden musste. Allerdings hatte die Unternehmensleitung nicht damit gerechnet, dass der zur geplanten Betriebsratsgründung eingerichtete Wahlvorstand die Mitarbeiter der Stuttgarter Niederlassung mobilisieren würde, so dass die angebotenen Aufhebungsverträge in Stuttgart abgelehnt wurden. Der Wahlvorstand führte dann die Verhandlungen direkt mit Bertelsmann, um bessere Konditionen auszuhandeln:

„Die angebotenen Abfindungen waren so lächerlich gering, dass wir gesagt haben, also: „jetzt setzt euch noch mal hin und denkt mal darüber nach, dass ihr auf einen Schlag 40 Leute auf die Straße setzt, vor den Sommerferien, alleinerziehende Mütter, Leute, die noch keine 12 Monate gearbeitet haben, die kein Arbeitslosengeld bekommen, und das in einer Stadt wie Stuttgart, wo jetzt wirklich nicht die Multimedia-Firmen so aus dem Boden schießen, dass wir alle wieder sofort einen Job haben.“ (Ver.di 3)

Gemeinsam konnte dann erreicht werden, dass eine Art Sozialplan für die Stuttgarter Niederlassung entwickelt wurde, der bestimmte Eckwerte definierte, so dass eine sozialverträgliche Entlassung möglich wurde.

Für die Gewerkschaften birgt die Rolle als „Retter in der Not“ jedoch eine gewisse Ambivalenz, vor allem, wenn es sich um Betriebe handelt, die nur geringe Überlebenschancen haben.

„Wir sind noch nie so oft in die Betriebe gerufen worden wie seit Ende, Mitte letzten Jahres. (...) Der Ehrlichkeit halber muss man aber auch sagen, wir werden erst dann gerufen, wenn es dort um Personalabbau geht, um Kündigungen und Sozialpläne. Das ist für die Gewerkschaften natürlich auch schwierig, es muss sehr viel Zeit investiert werden. Und bei den kleineren geht es oft darum, dass der Laden ganz dicht gemacht wird, du hast dann zwar ein paar Mitglieder mehr, aber die sind dann arbeitslos oder relativ schnell wieder weg.“ (Ver.di 1)

Beschäftigte in nicht organisierten Betrieben nehmen meist erst bei konkreten Anlässen, nicht selten in existenziell bedrohlichen Situationen, Kontakt zu Gewerkschaften auf. Damit wird jedoch noch keine Basis für eine langfristige Zusammenarbeit geschaffen, es handelt sich eher um anlassbezogene und daher fragile Kooperationen:

„Das ist eben die Problematik bei den Kleinstbetrieben, dass es relativ schnell wieder aus sein kann mit der Betriebsratsthematik, wenn die wirtschaftliche Lage nicht stabil ist.“ (IGM2)

„Die meisten kommen, weil sie in ihrer Not Hilfe wollen und weil sie auch erkennen, dass sich das Arbeitgeberverhalten total verändert hat, dass diese Teamorientierung etwa weg ist und die Interessengegensätze sich zeigen.“(Ver.di 1)

Die aktuelle Beschäftigungskrise in der IT-Branche hat zu Betriebsratsgründungen in einigen Unternehmen geführt. Seit dem Einbruch in der Branche war Ver.di nach eigener Aussage in Baden-Württemberg in ca. 200 kleinen Unternehmen tätig, in denen entweder Wahlvorstände gegründet oder Betriebsräte etabliert wurden. Hauptsächlich handelte es sich dabei um kleine Unternehmen aus dem Bereich IT/DV (Ver.di 1).

Die Reform des BetrVG<sup>20</sup> hat hier möglicherweise einigen Unternehmen den Weg geebnet:

„Unter der Hilfe des neuen Betriebsverfassungsgesetzes mit dem vereinfachten Wahlverfahren haben diese Unternehmen diese Chancen mit unserer Unterstützung genutzt, um im Falle des Falles die Möglichkeit zu haben, als Betriebsrat einen Sozialplan auszuhandeln.“ (Ver.di 2)

Ein massenhafter Zulauf für die Gewerkschaften ergibt sich daraus bisher nicht. Die Implikationen, die eine Kontaktaufnahme mit einer Gewerkschaft, insbesondere einer als kämpferisch bekannten Gewerkschaft wie der IG Metall, mit sich bringt, lassen viele IT-Beschäftigte noch zurückschrecken:

„Ich sag mal so: die Kontakte, die von Kollegen gesucht werden, sind alles andere als spontan, das haben die sich dreimal überlegt, bevor sie zur IG Metall gehen.“ (IGM2)

---

<sup>20</sup> Im Gesetz zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes wurde ein vereinfachtes Wahlverfahren für Kleinbetriebe mit fünf bis fünfzig Arbeitnehmern festgelegt, das die Einsetzung eines Wahlvorstands und die Wahl des Betriebsrats auf nur einer Betriebsversammlung – statt wie bisher in einem zweistufigen Verfahren - ermöglicht (vgl. BetrVerfReformgesetz vom 23.07.2001, BGBl. I, S. 1852, Quelle: [www.bundesarbeitsministerium.de](http://www.bundesarbeitsministerium.de)).

Die Kontaktaufnahmen mit der Gewerkschaft aus nicht organisierten Betrieben heraus erfolgen in der Regel eher zögerlich, am Anfang stehen meist „konspirative“ Treffen, bei denen im kleinen Kreis besprochen wird, welche Vorteile eine Betriebsrats-Gründung für die Beschäftigten hätte.

„Zu den New-Economy-Unternehmen sind Kontakte nach wie vor eher punktuell. Es ist eine Tatsache, dass Betriebsratsstrukturen da am etabliertesten sind, wo es sich um Unternehmen der Old Economy handelt. (...) Im New-Economy-Bereich ist meine Beobachtung, dass es nach wie vor sehr stark die individualistische Schiene gibt. Da gibt es noch keinen erkennbaren Durchbruch, es gibt viele Anfragen, viele Kontakte, aber es bleibt dann oft beim Gespräch im kleinen Kreis in der Kneipe.“ (IGM2)

Bleibt der Kontakt stabil, ist der übliche Weg die Betriebsratsgründung und das Angebot von Schulungen bzw. Seminaren für den neu gegründeten Betriebsrat, um relevante Themen und Rechte des Betriebsrats zu vermitteln.

Dennoch ist die individualisierte Arbeitsregulation, wie wir sie idealtypisch beschrieben haben (vgl. Abschnitt 1.2.2) aus Sicht der Gewerkschaftssekretäre keine realistische Alternative zu kollektiven Regulationsweisen. Insbesondere in biographisch oder ökonomisch unsicheren Phasen, in denen das spezifische Kapital der Wissensarbeiter nur eingeschränkt vermarktbar ist, stoße der individuell-arbeitsvertraglich geregelte Modus der Selbstvertretung an seine Grenzen:

„Wir machen da gar keinen Hehl draus. Wir sagen, dass Beschäftigte perspektivisch ein wirkliches Verhandlungspotenzial, eine bargaining-power nur haben, wenn sie nicht jeder einzeln mit dem Unternehmen verhandeln, sondern wenn sie ihre Verhandlungsmacht bündeln. (...) In der Hochphase der New Economy haben die Spezialistengruppen natürlich eine sehr hohe individuelle bargaining power gehabt, sie konnten damit drohen, zum nächsten Unternehmen zu gehen. Aber wir sagen: In der Regel wird ein Beschäftigter nicht sein ganzes Leben lang diese bargaining power haben, und in dem Moment, wo diese schwächer wird, kommen wir ins Spiel. Wir entlasten die Beschäftigten bei bestimmten Verhandlungen, bei den basics, mit uns haben sie eben 35 bis 40 Stunden in der Woche, keine Samstagsarbeit, 30 Tage Urlaub und Anspruch auf eine jährliche Gehaltserhöhung. Das sind alle Dinge, die sehr schwer individuell zu verhandeln sind.“ (IGM 1)

In Unternehmen mit einer institutionalisierten Interessenvertretung (unternehmensbezogene oder tarifliche Arbeitsregulation) gelingt es den Arbeitnehmervertretern eher, den Arbeitsplatzabbau sozialverträglich abzufedern:

„In den traditionellen IT-Unternehmen ist der Grund für den Mitgliederzuwachs die harte Auseinandersetzung um Arbeitsplätze, und da, wo unsere Betriebsräte handlungsfähig und handlungswillig sind, und da, wo auch unsere IGM-Strukturen stimmen und vorhanden sind, erkennen die Beschäftigten, dass sie mit Hilfe der IG Metall rabiante Stellenabbaupläne modifizieren und beeinflussen können. Dass sie also nicht einseitig dem Diktat einer Unternehmensleitung ausgesetzt sind, dass man sich erfolgreich wehren kann.“ (IGM 1)

Schwierig gestaltet sich nach Auskunft der befragten GewerkschaftsvertreterInnen der Übergang von der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation mit betrieblicher Interessenvertretung (Typ2) zur Arbeitsregulation über kollektive Standards (Typ1/tarifliche Arbeitsregulation). Hier zeigt sich aus Sicht der Gewerkschaften das

oben beschriebene Repräsentativitätsdilemma: Werden die gewerkschaftlichen Strategien und Konzepte in der IT-Branche zu stark auf die Erreichung kollektiver Standards, etwa in der Arbeitszeitregelung, abgestellt, ist eine Einbindung bislang nicht organisierter Beschäftigter und Betriebsräte eher unwahrscheinlich, weil die betriebliche Realität zu stark von den tariflichen Vorgaben abweicht. Werden die Grenzen für die Interessenvertretung zu weit gezogen, steht die gewerkschaftliche Identität und der Sinn kollektiven Handelns in Frage.

In den Unternehmen, in denen eine Betriebsratsgründung gelingt, ist die Tarifbindung daher aus strategischen Überlegungen meist noch nicht das nächste anvisierte Ziel. Der gewerkschaftliche Anspruch, flächendeckende Tarifverträge für die Branche durchzusetzen, bleibt hier oft in den Anfängen stecken und scheitert an zu hoch angesetzten Standards, etwa bei der 35-Stunden-Woche:

„Wir versuchen denen natürlich klar zu machen, was die Kernthemen sind. Aber auch da ist es schwierig. Die tariflichen Positionen kommen ja nicht als Erstes ins Spiel. Da gibt es eine klare Abfolge, die lautet: erst mal Betriebsvereinbarungen zu Kernthemen machen, sehen, wie weit man kommt, und dann setzt eine tarifliche Zielstellung voraus, dass die Kollegen im Betrieb das Gefühl bekommen: so kommen wir nicht weiter. Das ist im Prinzip beschränkt auf entwickelte Betriebe. Nach der Gründungsphase geht es erst einmal darum, dass eine Arbeitszeitregelung, die einseitig vom Arbeitgeber gesetzt wird, nicht mehr als gesetzt hingenommen wird, sondern darüber eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wird. Und selbst diesen Schritt zu machen, ist nicht unbedingt das, was der Betriebsrat von sich aus täte. Die haben manchmal die Tendenz, eher reaktiv zu bleiben.“ (IGM2)

„Wenn man erst einmal einen Betriebsrat etabliert, bis man dann die Kraft hat, einen Tarifvertrag durchzusetzen, wenn da nicht wirklich eine sehr offene Geschäftsleitung sitzt, dann kriegen wir einen Tarifvertrag nicht hin, solange sie klar sehen, dass wir keine Organisationsmacht haben.“ (Ver.di 1)

Die unternehmensbezogene Arbeitsregulation mit institutionalisierter Interessenvertretung, aber ohne tarifvertragliche Absicherung (Typ 2) ist daher aus gewerkschaftlicher Perspektive keine langfristige Lösung, zunächst einmal, weil Betriebsvereinbarungen in diesem Modell ohne gewerkschaftliche Unterstützung auf der betrieblichen Ebene verhandelt werden und im Konfliktfall die Organisationsmacht fehlt, um bestehende Regelungen auch durchsetzen zu können:

„Wir sehen das zweischneidig. In Konjunkturphasen wird das, was mit den Beschäftigten ausgehandelt wurde, eingehalten. Wir haben aber darauf hingewiesen, dass sich in der Krise das Unternehmen – legal selbstverständlich – sehr leicht aus solchen Bindungen verabschieden kann. In der Konjunkturphase haben uns das viele Beschäftigte nicht geglaubt, haben das für Miesmacherei gehalten. Es hat sich aber gerade bei XX sehr drastisch gezeigt, dass das Management sehr schnell dabei war, sich von den betrieblichen Regeln zu verabschieden, gerade in der Frage Gehaltsverzicht und anschließend trotzdem Kündigung. Das hat zu Desillusionierungen der Belegschaft geführt, die vorher stark auf die Unternehmenskultur eingeschworen war.“ (IGM 1)

Auch die Anerkennung bestehender Branchen- oder Unternehmenstarifverträge in bisher nicht organisierten IT-Unternehmen gilt als sehr schwierig. Widerstand

kommt hier vor allem von der Arbeitgeberseite, die sich zwar für betriebliche Regelungen öffnet, nicht aber für ein Regulationsniveau, das Verhandlungen mit einer Gewerkschaft beinhaltet und somit ein „Einfallstor“ für gewerkschaftliche Einflussnahme im Unternehmen bedeutet.

„Selbst die offenen Geschäftsleitungen sind zu vielen Zugeständnissen bereit an den Betriebsrat, aber ja nicht eine offizielle Regelung mit einer Gewerkschaft. Lieber geben sie mehr, aber sie halten es dann mit dem Betriebsrat im Betrieb, bevor sie offiziell einen Vertrag mit einer Gewerkschaft abschließen. Denn sie wissen, das ist für uns der ideale Einstieg, dann können wir auf eine Betriebsversammlung gehen und den Menschen vermitteln, warum sie eigentlich bei uns Mitglied sein sollen, weil wir für sie gestaltet und Schutzmechanismen eingebaut haben.“ (Ver.di 1)

Die oben skizzierten Probleme bei der Erschließung neuer Organisationsdomänen und bei der Ausweitung des Geltungsbereichs von Tarifverträgen führen dazu, dass die Gewerkschaften im IT-Bereich ihre Ressourcen weiterhin auf die Unternehmen konzentrieren, die bereits tarifgebunden sind und eine gewisse Mitgliederbasis aufweisen. Die Rekrutierung von neuen Mitgliedern gelingt hier eher, weil die Leistung der Gewerkschaft für die Beschäftigten über die tariflichen Standards evident wird:

„Es gibt erkennbare Differenzen zwischen verschiedenen Firmentypen. Die Firma, wo ein IG-Metall-Tarifvertrag existiert, da fällt es mir relativ leichter, jemanden für die IG Metall zu gewinnen, weil ich sagen kann: das hast du mindestens davon, dass es deine jährliche Gehaltserhöhung auf dem Niveau des Tarifvertrags gibt.“ (IGM2)

Damit wird zwar möglicherweise die Schwelle für einen Gewerkschaftseintritt gesenkt, das gewerkschaftliche Rekrutierungsdilemma bleibt jedoch bestehen: In tarifgebundenen Unternehmen profitieren auch Nicht-Gewerkschaftsmitglieder vom Kollektivgut Tarifvertrag, und die „Trittbrettfahrer“ sind – wie die überwiegend niedrigen Organisationsgrade auch in tarifgebundenen IT-Unternehmen zeigen – derzeit noch in der Mehrheit.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die von gewerkschaftlicher Seite vielfach geäußerte Hoffnung, bei einer Verschlechterung der Nachfragebedingungen am Arbeitsmarkt und einer damit einhergehenden Verschiebung des Machtgefälles zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten im IT-Bereich komme es zu massenhaften Eintrittswellen bisher nicht organisierter Beschäftigten, bisher eher enttäuscht worden ist. Zwar erfahren sowohl die IG Metall als auch die vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di in Unternehmen, die bisher dem Typus der individualisierten Arbeitsregulation zugerechnet werden konnten, eine spürbar erhöhte Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen bei anstehenden Betriebsratsgründungen, die durch Krisenerfahrungen der Beschäftigten und ihrer potenziellen Interessenvertreter veranlasst sind. Allerdings handelt es sich dabei nicht selten um anlassbezogene Kooperationen, die von kurzfristigen Absicherungsinteressen der Belegschaft geprägt sind. Eine tiefer gehende Identifikation mit gewerkschaftlichen Zielsetzungen oder ein

signifikanter Mitgliederzuwachs ist bisher auf die Unternehmen begrenzt, in denen schon gewerkschaftliche Interessenvertretungsstrukturen existieren.

Fortschritte im Sinne einer Ausweitung von Organisationsdomänen verzeichnen die Gewerkschaften in großen Unternehmen, die schon eine Tradition geregelter Arbeitsbeziehungen aufweisen. Hier gelingt der Abschluss von – meist unternehmens- oder konzernbezogenen Tarifverträgen -, wenngleich in einigen Fällen bereits erkämpftes Terrain wieder verloren geht, wenn etwa ausgehandelte Tarifbedingungen durch Betriebsübergänge oder Fusionen mit nicht regulierten Unternehmen wieder gegenstandslos werden. In Unternehmen, die einer unternehmensbezogenen Arbeitsregulation unterliegen, fehlt oftmals noch die Organisationsmacht, um tarifvertragliche Regelungen durchzusetzen.

Das Problem der gewerkschaftlichen Organisationskonkurrenz ist durch den Zusammenschluss von Einzelgewerkschaften zur Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di nicht entschärft worden. Die Aussagen unserer GesprächspartnerInnen lassen sich im Gegenteil dahingehend interpretieren, dass es – zumindest in Baden-Württemberg – zu einer Verhärtung bereits bestehender Fronten gekommen ist. Inwiefern dieser Befund auch auf andere Tarifbezirke übertragbar ist oder in Baden-Württemberg eine spezifische Ausprägung erfährt, lässt sich anhand unseres Materials nicht erhärten. Es spricht aber einiges dafür, dass sich hier ein strukturelles Problem offenbart, für das auch bereits institutionalisierte Entscheidungswege (etwa Schiedsverfahren des DGB für die Organisationszuständigkeit) keine Lösung bieten.

### **3.2.2 Gewerkschaftliche Strategien zwischen Dienstleistungsorientierung und Gegenmacht**

Angesichts der auch im Zeichen der ökonomischen Krise noch beobachtbaren Barrieren, die die Ausbreitung gewerkschaftlicher Organisation im IT-Bereich erschweren, stellt sich die Frage, inwiefern gewerkschaftliche Akteure hier konzeptionelle Alternativen zum in anderen Branchen bewährten Aufbau von Gegenmacht entwickeln, die sich primär in der Mitgliederrekrutierung und den daraus resultierenden Organisationsgraden ausdrückt.

Im IT-Bereich lässt sich zunächst eine ganz ähnliche strategische Ausrichtung beobachten: Der Input an finanziellen und personellen Ressourcen wird mit dem Erfolgskriterium der Erhöhung der Mitgliederzahlen verknüpft. Gewerkschaftliche Beratungsdienstleistungen etwa bei einer Betriebsratsgründung sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nur zu haben, wenn mindestens die potenziellen Betriebsratsmitglieder in die Gewerkschaft eintreten. Nicht selten führt dieser Anspruch dazu, dass die Kooperation mit der Gewerkschaft von Seiten der Beschäftigten abgebrochen wird:

„Meine Arbeitskraft wird auch daran gemessen, wie stark die Gewerkschaft im Betrieb vertreten ist. Von daher ist klar: Wenn wir in eine dauerhafte Beziehung kommen wollen, dann setzt das voraus, dass bei Euch zumindest Einzelne in die IG Metall eintreten. Das hat interessanterweise dazu geführt, dass ich nicht mehr eingeladen wurde, obwohl ich in dem Gespräch selbst ein sehr positives Gefühl hatte und geschworen hätte, dass das gar kein Thema ist, dass ich als nächsten Schritt mit denen eine Klausur mache, wo man darüber redet, was eigentlich die Hauptthemen in dem Betrieb sind und wie man diese angehen kann.“ (IGM2)

Gewerkschaften werden von vielen Betriebsräten und den Beschäftigten im IT-Bereich vorwiegend als Dienstleister begriffen, Mitgliedschaft oder „gewerkschaftliches Leben“ bzw. Ideologie spielen eine untergeordnete Rolle. Der Gewerkschaftssekretär hat als Externer nicht die Möglichkeit, Identifikation mit gewerkschaftlichen Zielen in den Betrieb hineintragen zu können. Die Motive für Gewerkschaftsbeitritte bei IT-Beschäftigten bleiben anlassbezogen.

„Die Kernpunkte sind: Verlust von tariflichen Bedingungen bei Betriebsübergängen, reale Bedrohung durch Arbeitsplatzverlust und die Möglichkeit, sich durch Rechtsschutz und Solidarität Sicherheit zu verschaffen.“ (IGM2)

Die Bereitschaft von (hochqualifizierten) IT-Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu engagieren, bleibt eher gering einzuschätzen. Die Kontaktaufnahme zur Gewerkschaft oder die Mitgliedschaft ist weniger politische Willensbekundung als 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 ggf. mit sich bringt, fällt die Entscheidung positiv aus.

„Du hast als Gewerkschaft immer dann eine Chance, wenn sich eine konkrete Situation ergibt, das heißt, wenn sich die Leute konkret etwas erwarten.“ (IGM2)

Selektive Leistungen, die nur für Mitglieder bereitgestellt werden, bieten höhere Anreize als das Kollektivgut Tarifvertrag (siehe oben). So konnte die IG Metall etwa bei Siemens, wo tausende von Stellen in der Netzwerksparte und im Bereich industrielle Dienstleistungen bedroht waren, Mitgliederzuwächse in größerem Umfang verzeichnen (vgl. Handelsblatt 11.10.02), u.a. auch deshalb, weil Beschäftigten ein ab dem Tag des Eintritts in die Gewerkschaft wirksamer Rechtsschutz in Aussicht gestellt wurde:

„Die Leute waren stark verunsichert, die rechneten damit, dass eine Liste von Kündigungen kommt, und von daher war das ein sehr attraktives Angebot. Das zeigt schon, dass in so einer Situation der von den IT-Angestellten als hoch empfundene Beitrag auch akzeptiert wird. Der monatliche Beitrag ist oft eine Beitrittschürde. Es muss schon einen sehr starken Impuls geben zu sagen: OK, aus den und den Gründen sehe ich das jetzt als notwendig an.“ (IGM2)

Dementsprechend ist „Solidarität“ als Teil des gewerkschaftlichen Wertespektrums für die IT-Beschäftigten von eher untergeordneter Bedeutung. Solidarität als Basis für kollektives Handeln erfahrbar zu machen, ist im IT-Bereich insofern nicht ein-

fach, als die Beschäftigten eher auf die Selbstvertretung ihrer Interessen abstellen und erst in existenziell bedrohlichen Situationen ein Verständnis für kollektiv geteilte Interessenlagen entwickeln:

„Solidarität spielt dann eine Rolle, wenn eine Gruppe als Gruppe erfahrbar ist. Sie geht in dem Maße verloren, wie Arbeit nicht mehr so verdichtet ist. In dem Moment, wo man eine Gruppe ist, die vom Arbeitsplatzverlust bedroht ist, drückt sich das darin aus, dass die miteinander reden und gemeinschaftlich entscheiden, wie sie sich verhalten. Die Solidarität ist halt schnell wieder weg, das ist die andere Erfahrung, wenn der Unternehmer z.B. mit gut dotierten Abfindungsangeboten kommt und die einzelnen sich überlegen, wie gehe ich damit um.“ (IGM2)

Dem Dienstleistungsgedanken wollen aber beide Gewerkschaften nicht so weit folgen, dass sie etwa differenzierte Angebote nach dem Versicherungsprinzip machen oder gestaffelte Mitgliedsbeiträge (etwa für Unternehmen mit und ohne Tarifbindung) anbieten.

„Es wird schon kritisch gefragt, was kriege ich für diesen Beitrag. Wir müssen aber deutlich machen, dass wir eine politische Organisation sind. Wir sind nicht der ADAC der Arbeitnehmerschaft. Wir sind keine Versicherung, es geht auch um Solidarität und darum, politisch etwas zu verändern.“ (Ver.di 1)

Dass möglicherweise in einem attraktiveren Preis-Leistungs-Verhältnis gewerkschaftlicher Dienstleistungen dennoch ein Ansatzpunkt für die Mitgliedergewinnung liegt, bleibt eine eher verhalten geäußerte Einschätzung:

„Von der Gewerkschaft erwartest du eine Rundum-Versorgung um deinen Arbeitsplatz. Das heißt Rechtsschutz, dann musst du eine betriebliche oder eine außerbetriebliche Beratung kriegen. (...) In normalen Zeiten gelingt es mit der jetzigen Preis- und Beitragsstruktur und trotz der attraktiven Angebote, die wir machen, nur, die Aktiven zu organisieren, diejenigen mit einem Schuss Idealismus, und diejenigen, die über ihren Tellerrand hinausschauen. Aber die massenhaften Eintrittswellen wirst du in normalen Zeiten erst dann kriegen, wenn du an der Beitragsstruktur was änderst.“ (IGM 3)

Obwohl die befragten GewerkschaftsvertreterInnen überwiegend die Einschätzung äußerten, das Image der Gewerkschaften bei den IT-Beschäftigten sei nicht mehr so negativ besetzt wie vor der Krise, räumen sie auch eine anhaltende Gewerkschaftsdistanz bei hochqualifizierten IT-Beschäftigten ein. Insbesondere die IG Metall hat damit zu kämpfen, dass sie als Gewerkschaft in „reifen“ Industrien ihre größten Erfolge erzielt hat:

„Das Image der IG Metall spielt ganz klar eine negative Rolle. Die IG Metall wird wahrgenommen als eine Kampfmaschine, die gut ist für die Old Economy, für Automobil, Maschinenbau und Stahl, die für Arbeiter gut ist. Nicht wenige IT-Beschäftigte identifizieren sich nicht unmittelbar mit der IG Metall, da machen wir uns gar keine Illusionen, das wandelt sich immer dann, wenn sie konkrete Erfahrungen mit der IG Metall sammeln, aber so lange diese konkreten Erfahrungen nicht vorliegen, müssen wir ganz klar mit unserem Image kämpfen.“ (IGM 1)

„Wenn du auf eine Betriebsversammlung kommst, Klassenkampf machst und die allgemeine Beschlusslage herunterbetest, dann schmunzeln die, nehmen dich aber überhaupt nicht

erst. Ich versuche halt, deutlich zu machen, dass ich mich in der Branche auskenne, dann bekommt man zumindest Gehör.“ (Ver.di 1)

Dementsprechend sind die Gewerkschaften zunehmend gezwungen, sich auch im IT-Bereich als kompetenter Dienstleister zu präsentieren. Standardisierte Verfahren und Lösungsvorschläge werden von den Beschäftigten nicht akzeptiert. Das bedeutet etwa für die Fachsekretäre und Branchenzuständigen bei der Gewerkschaft, sich auch fachlich auf die Branche einzustellen, selbst wenn sie selbst nicht über eine einschlägige Qualifikation verfügen.

„Man muss schon zuhören. Das wird schon honoriert, wenn man nicht, wie Gewerkschaftsfunktionäre das immer drauf haben, die Lösung präsentiert. Da muss man sehr aufmerksam sein, um was es ihnen geht. Es gibt natürlich Grenzen. Ich mache keinen Tarifvertrag oder berate nicht zu einer Betriebsvereinbarung, die gegen das Arbeitszeitgesetz verstößt. Man darf halt nicht kommen und sagen: Wir haben eine Beschlusslage zur Arbeitszeit, an die habt ihr euch zu halten.“(Ver.di 1)

„Man muss konkrete Kompetenz zeigen, man muss den Beschäftigten bei Aufsichtsratswahlen zeigen, dass man ihre Sprache spricht, dass man ihr Interesse an wirtschaftlichen Informationen abdecken kann, wenn man das tut, dann gewinnt man auch eine Aufsichtsratswahl.“ (IGM 1)

„Gewerkschaftliche Gegenmacht kann heutzutage gar nicht mehr anders aufgebaut werden, sie muss auch auf wirtschaftlicher Kompetenz basieren. Im XY-Aufsichtsrat wird über Investitionsentscheidungen etc. diskutiert, wenn du da von der Halbleiterindustrie nichts verstehst, dann machst du als Betriebsrat einen schlechten Job und kannst als Gewerkschaft nichts bewegen. Gewerkschaftliche Gegenmacht kann sich deswegen auf Dauer nur halten, wenn die Betriebsratsspitzen und die Gewerkschaft sich in die Konzernpolitik einmischen.“ (IGM 3)

Derzeit wird bei der IG Metall (Vorstand) über Karriereberatung als Zusatzleistung nachgedacht, um die Beschäftigten im IT-Bereich bei der Suche nach geeigneten externen Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten beraten zu können. Dieser Ansatz („Kompetenzentwicklung“) wird gerade pilotartig in einigen Unternehmen erprobt, wenn der Ansatz trägt, soll er Mitgliedern auf breiter Basis angeboten werden. (IGM 1)

Spezielle Kommunikationsangebote, etwa die Web-Seiten oder das IT-Magazin der IG Metall, werden zwar nachweislich von IT-Beschäftigten genutzt (Analyse der Server-Zugriffe), bleiben aber für die Mitgliedergewinnung von eher untergeordneter Bedeutung:

„Das ist ein Weg, aber trotzdem muss man die Leute kennen, um in den Betrieb reinzukommen.“ (IGM2)

Was das Angebot von Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Betriebsräte betrifft, so gibt es auf dem Markt mittlerweile nicht gewerkschaftsgebundene Beratungsunternehmen, die spezielles Betriebsrats-Know-how vermitteln. Für diese Beratungs- und Schulungsleistungen muss zwar der Arbeitgeber die Kosten tragen, aber

in den meisten Fällen wird dies – gegenüber einer Kontaktaufnahme mit einer Gewerkschaft – als das kleinere Übel angesehen:

„Der Arbeitgeber hat dieses Interesse, und die Betriebsräte gehen den Weg des geringsten Widerstands. Sie wollen im Betrieb gewissermaßen nicht IG-Metall-auffällig werden.“  
(IGM2)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Aufbau von kollektiver Gegenmacht als Konzept zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen auch im IT-Bereich tief in der gewerkschaftlichen Organisationslogik verwurzelt bleibt. Eine wachsende „Kundenorientierung“ bei den gewerkschaftlichen Akteuren, die IT-Betriebe betreuen und den Zugang zu den dort Beschäftigten suchen, ist jedoch unverkennbar. Deutlich wird dies nicht nur in dem verstärkten Angebot selektiver Leistungen, etwa der Rechtsschutzversicherung für Gewerkschaftsmitglieder. Weitaus bedeutsamer sind Bestrebungen, das bisherige Selbstverständnis als gewerkschaftliche Interessenvertretung weiter zu entwickeln. Die Erkenntnis, dass nicht nur branchenbezogene, sondern auch ökonomische Kompetenz entwickelt und angeeignet werden muss, um als qualifizierte Beratungs- und gegebenenfalls auch Entscheidungsinstanz auftreten zu können, beginnt sich immer stärker durchzusetzen. Hier geht es – so kann man unterstellen – um mehr als die Überwindung des Klassenkämpfer-Images, das insbesondere der IG Metall noch vielerorts anhaftet. Den Akteuren, die für die gewerkschaftliche Erschließung der IT-Branche zuständig sind, geht es zunehmend um die Entwicklung dialogorientierter Kommunikationsformen, die Raum für betriebspezifische Lösungsansätze und eine stärkere Akzeptanz bei den Beschäftigten schaffen, ohne gewerkschaftliche Grundsätze zu untergraben. Die Konflikte und Ambivalenzen, die mit dem sich hier abzeichnenden Wandel gewerkschaftlichen Selbstverständnisses auch innerorganisatorisch verbunden sind, lassen sich hier nur andeuten und sollten zum Gegenstand weiter gehender Untersuchungen werden.

### **3.2.3 Organisationsstrukturen zwischen Hierarchie und Netzwerk**

Die oben diskutierte Analyse der gewerkschaftlichen Ziele und Instrumente sowie der gewerkschaftlichen Kommunikationsmuster im IT-Bereich kann natürlich nicht ohne Rückgriff auf die Frage nach der entsprechenden Organisationsstruktur erfolgen. Insofern bedarf es als weiterer analytischer Dimension der Untersuchung der Frage, wie Gewerkschaften im IT-Bereich organisatorisch aufgestellt sind.

Nachdem schon mehrfach auf die Organisationskonkurrenz zwischen IG Metall und Ver.di hingewiesen wurde, die nach wie vor in einzelnen Unternehmen existiert und eine Barriere für die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten darstellt, sollen nun die formellen Zuständigkeitsstrukturen für einzelne Unternehmen oder Personengruppen auf der Ebene der Bezirke und Verwaltungsstellen analysiert werden.

Eine besondere Rolle spielen quer dazu liegende Projekte und Netzwerke, die oftmals den Charakter informeller Strukturen haben und an die Aktivitäten von Gewerkschaftsaktivisten und Ehrenamtlichen geknüpft sind.

Zwar kann im Rahmen dieses Arbeitsberichtes noch keine umfassende Strukturanalyse der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen im IT-Bereich geleistet werden, aber es lassen sich zumindest erste Hinweise auf die unterschiedlichen Organisationsstrukturen zwischen IG Metall und Ver.di aufzeigen.

Ver.di hat die Betreuung der IT-Branche in ihrer Matrix-Organisation in einem separaten Fachbereich (Fachbereich 9: Telekommunikation, Informationstechnologie, Datenverarbeitung) organisiert, hinzu kommen einzelne branchenbezogene Felder wie z.B. der Medienbereich, die in anderen Fachbereichen (z.B. Fachbereich 8) 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 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 Netzwerke<sup>21</sup>, 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, wie die Beispiele [www.ibm.verdi-it.de](http://www.ibm.verdi-it.de) und [www.tsi.verdi-it.de](http://www.tsi.verdi-it.de) zeigen, 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](http://connexx.av), das Medienschaffende aus dem privatem Rundfunk, der Film-, Fernseh- und AV-Produktion sowie dem Internet-Bereich betreut und formal dem Bundesvorstand des Fachbereichs 8 zugeordnet ist.

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. Die bundesweite Branchenkoordinierung für den IT-Bereich leitet Dieter Scheitor,

---

<sup>21</sup> wichtige Anlaufstellen und Netzwerke bei Ver.di finden sich unter der Internet-Adresse [www.verdi-it.de](http://www.verdi-it.de)

der hier für die Betriebspolitik in der IT-Industrie zuständig ist. Daneben ist Hilde Wagner die zuständige Ansprechpartnerin für die Tarifpolitik im IT-Bereich. Es gibt keinen Verantwortlichen im Vorstand, dem die IT-Beauftragten direkt berichten. 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 15 bis 20 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 bisher nur in den Bezirken Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Niedersachsen, in den anderen Bezirken gibt es hier noch einigen Nachholbedarf.

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. Zu nennen sind hier das Siemens-Projekt<sup>22</sup>, das organisatorisch beim IG Metall Vorstand aufgehängt ist und von Wolfgang Müller beim Bezirk Bayern betreut wird, sowie das Netzwerk DaimlerChrysler Services und T-Systems<sup>23</sup>, das u.a. von Armin Schild, dem neuen Leiter der Abteilung Tarifpolitik beim IG Metall-Vorstand sowie von Martin Weiss, dem IT-Beauftragten der Verwaltungsstelle Stuttgart, betreut wird.

Inwiefern kann es mit Projekt- und Netzwerkstrukturen gelingen, Beschäftigte im IT-Bereich effektiver und zielgruppenspezifischer zu rekrutieren und zu betreuen als mit der klassischen hierarchischen Organisation? Unsere These lautet, dass Gewerkschaften über die Herstellung von alternativen, aber nicht substitutiven Organisationsstrukturen ihre Organisationsfähigkeit für den IT-Bereich sicherstellen können. Gedacht ist hier an netzwerkartige (vgl. Martens 2000) und projektförmig organisierte Strukturen, die eine Alternative zur bürokratischen Massenorganisation darstellen und problemorientierte, zielgruppenspezifische Interessenvertretungspolitik nicht nur für abhängig Beschäftigte, sondern auch für Freelancer und Selbständige ermöglichen.

Gerade Netzwerke können eine geeignete Organisationsform bei der Rekrutierung, Mobilisierung und Partizipation potenzieller Mitglieder darstellen, da sie „auf der gegenseitigen Unterstützung in Einzelfragen beruhen, [so] kann vorhandenes Wissen gebündelt und können gewerkschaftliche Antworten auf betriebliche Handlungserfordernisse gesucht werden“ (Frerichs/Pohl 2001: 47).

---

<sup>22</sup> <http://www.siemens.igmetall.de>

<sup>23</sup> <http://www2.igmetall.de/homepages/netzwerke/dcs-t-systems/index.html>

Zur Klärung dieser Frage wollen wir illustrieren, welche Vor- und Nachteile eine projektartige Organisation im IT-Bereich haben kann, wie die Ressourcenausstattung dieser IT-Projekte ausgestaltet ist und welche organisationsinternen Widerstände daraus erwachsen können.

Ver.di hat mit T.I.M. (Telekommunikation, Informationstechnologie, Mobilfunk) und connexx.av zwei Projekte implementiert, die in ihrer Projektstruktur relativ unabhängig agieren können und neue Wege bei der Organisation im IT- und Multimedia-Bereich aufzeigen sollen, aber als Modellprojekte bis Ende 2004 zeitlich befristet sind.

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 unterstützen 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, mittlerweile sind aber von den fünf Mitarbeitern, die für das Projekt verantwortlich waren, vier in andere Positionen innerhalb von Ver.di gewechselt, so dass jetzt nur noch ein Mitarbeiter operativ dafür verantwortlich ist, sich gezielt um die Erschließung neuer Betriebe vor allem im Bereich mobile Telekommunikation und IT zu kümmern.

„Die Idee ist, dass Kollegen frei von diesen anderen Verpflichtungen Betriebe erschließen und diese Betriebe dann in die Regulararbeit überführen, damit diese dann von den zuständigen Bezirken betreut werden können. Ihr Job ist eigentlich nur, diese Betriebe neu zu erschließen, weil das für all diejenigen, die in der Regulararbeit drin sind, oft einfach zuviel zusätzliche Arbeit ist, die gar nicht mehr leistbar ist.“ (Ver.di 2)

Formal wurde T.I.M. dem Fachbereich 9 zugeordnet, besteht als eigenständiges Projekt aber weiter. Allerdings hat es sich als schwierig erwiesen, intern Mitarbeiter zu rekrutieren, die bereit sind, das Risiko einer Befristung für diese Tätigkeit einzugehen, da die Finanzierung aus dem Innovationsfonds von Ver.di nur bis Ende 2004 gesichert ist.

Demgegenüber ist connexx.av, das als Projekt von der damaligen DAG und der IG Medien gegründet wurde, personell und räumlich ausgebaut worden. connexx.av ist zur Zeit mit fünf Standorten (Hamburg, Köln, Berlin, Leipzig und München) in Deutschland vertreten. Stuttgart wird dabei von München aus mitbetreut.

Die Hauptarbeit von connexx.av besteht zur Zeit in der Betriebsratsgründung und -betreuung bei Firmen vornehmlich im Medien- und Filmbereich, in dem vor allem infolge der Kirch-Krise viele Unternehmen kurz vor der Insolvenz stehen:

„Die Betriebsräte, sei es im privaten Rundfunk oder in der New-Media-Branche, mit denen ich Kontakt habe, sind alle in diesem Jahr gegründet worden. Meine Hauptaufgabe bestand darin, denen zu zeigen, was eigentlich möglich ist und mit ihnen gemeinsam eine Strategie zu entwickeln, um die Themen: Entlassungen, Interessenausgleich und Sozialpläne anzugehen.“ (Ver.di 3)

Bei den meisten BR-Gründungen haben sich die Mitarbeiter bewusst an connexx.av gewandt, weil:

„...sie den Eindruck hatten, das sind Leute, die verstehen uns, die ticken ähnlich wie wir. Es macht ja auch einen Unterschied, wie man dann redet, wie man sich versteht, und ob die das Gefühl haben: da sitzt einer, der aus der Branche kommt und weiß, wie die Branche tickt.“ (Ver.di 3)

Das Besondere am connexx-Projekt besteht darin, dass es nicht nur gegründet wurde, um Mitglieder zu rekrutieren und Beschäftigte im Medienbereich zu betreuen, sondern gleichsam als Lernprojekt für die gewerkschaftliche Organisation neuer Branchen implementiert wurde:

„Wie gehe ich mit neuen Branchen um, wie können gewerkschaftliche Strukturen in Zukunft aussehen, wie kann die Gewerkschaft in Zukunft ihre Handlungsfähigkeit behalten. Das war das Ziel, warum man dieses Projekt auch gegründet hat.“ (Ver.di 3)

connexx.av besteht aus einem kleinen Team mit insgesamt 15 Mitarbeitern, davon acht ProjektmanagerInnen, die die Standorte betreuen. Von daher ist der Kontakt untereinander sehr eng, und

„...wir sind zum Glück relativ losgelöst von dem ganzen Komplex, was in der Gewerkschaft im Moment leider noch üblich ist, wo man die einzelnen Stufen hochgehen muss, bis man eine Entscheidung kriegen kann. Da sind wir glücklicherweise mit diesem Projektcharakter sehr abgekoppelt.“ (Ver.di 3)

connexx.av wird ebenfalls aus dem Innovationsfonds finanziert, hat aber ein eigenständiges Budget mit autonomer Verantwortung. Zudem ist die technische Ausstattung mit Laptop, Handy und Palm sehr gut, um möglichst flexibel arbeiten zu können. Die connexx-Mitarbeiter haben eine stärkere Anbindung und Vernetzung untereinander als zu den einzelnen Fachbereichen. Es gibt regelmäßige Treffen im bundesweiten Team, in dem dann auch eine Abstimmung der einzelnen Aktivitäten in den Branchen und Unternehmen stattfindet:

„Wir leben damit das, was die Unternehmen machen, die ja auch an einzelnen Standorten vertreten sind. Und das ist eine ganz klare Empfehlung, die wir aussprechen werden, dass man das erhalten muss. Dass sich da auch die einzelnen Fachbereiche und nicht nur die Fachbereiche, sondern auch die speziellen Gruppen, noch viel stärker bundesweit zusammenschließen müssen als in der bisherigen Organisationsstruktur mit Bezirk, Landesbezirk und Bundesvorstand. Diese Vernetzung wird in Zukunft immer mehr kommen müssen.“ (Ver.di 3)

connexx.av versucht, die Beschäftigten und Betriebsräte untereinander stark zu vernetzen, beispielsweise über Stammtische, Konferenzen und regelmäßige Treffen.

connexx.av geht dieses „networking“ aktiv an, damit die Teilnehmer in ihren jeweiligen Betrieben den gleichen Informationsstand haben und Aktionen besser abstimmen können.

Allerdings läuft auch hier die Finanzierung Ende 2004 aus, und die Frage, ob connexx.av dann in die normalen Organisationsstrukturen des Fachbereiches 8 überführt wird oder seine Eigenständigkeit behalten kann, ist noch nicht entschieden. Abhängig ist diese Entscheidung vor allem von der Finanzierung, aber auch davon, wie viele Mitglieder über connexx.av gewonnen werden können, und nicht zuletzt von der Frage der generellen Strukturentwicklung bei Ver.di, da intern über die Zukunft der Fachbereichsstrukturen noch diskutiert wird.

connexx.av war von Anfang an in den beteiligten Gewerkschaften sehr umstritten, da die connexx-Beschäftigten

„...plötzlich viel freier arbeiten können als sie alle und die dann auch noch schön von der Presse hochgelobt wurden. Da kam dann schon viel Neid auf, der bei dem Zusammenschluss zu Ver.di noch viel größer wurde, als es dann auch um die Projektverlängerung und die Mittelzuweisung aus dem Innovationsfonds ging. Die Diskussion darüber ist noch nicht zu Ende, es gibt schon noch einige, die keine connexx-Freunde sind und die auch nicht unbedingt Freunde davon sind, jetzt alles in kleinen Projektstrukturen zu formieren.“ (Ver.di 3)

Die Auseinandersetzung um Ressourcen innerhalb der Gewerkschaften scheint ein zentrales Hindernis bei der Erschließung neuer Branchen zu sein. Die Ressourcen sind zu knapp, um den IT-Bereich systematisch zu erschließen, zudem entbrennt zwischen den Fachbereichen ein Kampf um die Ressourcenverteilung, der sich angesichts der Mitgliederentwicklung bei Ver.di in naher Zukunft noch verschärfen dürfte.

Innerhalb der IG Metall ist ebenfalls eine Diskussion über die Vor- und Nachteile von Projektstrukturen zu erkennen. Die Erschließung einer neuen Branche ist ein Prozess, bei dem sich erst mittel- bis langfristig Erfolge auch in der Mitgliederzahl ausdrücken. Bei der Einrichtung von Projektstrukturen gibt es gewisse Erfolgsvorgaben von der Zentrale, was den Input von Ressourcen und die Messbarkeit an Mitgliederzahlen betrifft. Zudem besteht die Schwierigkeit, Projektstrukturen sinnvoll mit der bestehenden Organisationsstruktur zu verknüpfen, so dass sich auch hier immer wieder Widerstände zeigen.

„Sicherlich wünschen sich alle von uns, die für den IT- und TK-Bereich zuständig sind, mehr Ressourcen, mehr Geld. Das wird auch teilweise bewilligt, die Geldmittel für IT werden im Grundsatz aufgestockt. Wir könnten uns noch mehr Präsenz vor Ort wünschen, denn das ist das Entscheidende. (...) Es gibt in den Gliederungen vor Ort manchmal noch Widerstände, manchmal implizit, manchmal explizit, die hängen auch damit zusammen, dass in den Verwaltungsstellen keine spezialisierten IT-Sekretäre da sind, dass den normalen politischen Sekretären vor Ort manchmal auch die Erfahrung fehlt, mit der etwas schwierigen Klientel im IT-Bereich umzugehen, und es gibt auch noch manchen Bevollmächtigten, der

sagt: Was soll ich da so viel Arbeit reinstecken, das dauert mir zu lange, bis ich da Erfolge sehe.“ (IGM 1)

Innerhalb der IG Metall gab es die Überlegung, eine Art IT-Gewerkschaft zu gründen, um ein neues Label zu kreieren und die Gewerkschaftsferne der IT-Beschäftigten eher überwinden zu können.

„Wir haben eine Zeit lang überlegt, ob man so was machen muss für die IT-Branche. Das Wesentliche ist aber nicht, dass du als Gewerkschaft abstoßend bist. Als Gewerkschaft bist du nur dann abstoßend, wenn du keine Kompetenz hast.“ (IGM 3)

„Da gab es Widerstände innerhalb der IG Metall, die wir auch erst einmal respektieren müssen, so dass die IG Metall einen anderen Weg wählt. Wir kommen damit aber auch voran.“ (IGM 1)

Die Widerstände resultierten vor allem aus der Angst vor Verselbständigungstendenzen der einzelnen Organisationsbereiche und vor einer zunehmenden Dezentralisierung innerhalb der Organisation. Gelöst wurde dieser Konflikt durch die Etablierung einer Branchenkoordination, die die Aufgabe hat, bestehende Projekte mit den Organisationseinheiten vor Ort zu vernetzen. Eine reine Projektorganisation schien dabei nicht der erfolgversprechende Weg zu sein:

„Sie werden den IT-Bereich auf Dauer nicht über Projekte knacken können, weil wir dann die Stärke, die wir haben, die Präsenz in 170 Verwaltungsstellen vor Ort, verschenken würden. Deshalb können Projekte immer nur etwas Temporäres sein und Projekte müssen auch immer sehen, dass sie nicht völlig losgelöst von der Organisation arbeiten, sondern dass die Verwaltungsstellen vor Ort wissen, wenn sie im IT-Bereich arbeiten wollen: An wen kann ich mich wenden, und welches Material gibt es. Von daher glaube ich, dass wir da recht ausgewogen sind mit ein paar Projekten auf der einen Seite und auf der anderen Seite dem Versuch, nicht an den Verwaltungsstellen vorbei zu operieren, sondern die Verwaltungsstellen stark zu machen.“ (IGM 1)

Die Koordination zwischen den IT-Projekten und den lokalen bzw. regionalen Zuständigkeiten soll über eine stärkere Vernetzung der entsprechenden Akteure hergestellt werden:

„Der Masterplan besteht im Grunde genommen darin, die Arbeit derjenigen, die in der Branche tätig sind, stärker zu vernetzen. Es gibt einen Branchenarbeitskreis, in dem die wesentlichen Gesamtbetriebsratsbetreuer, die wesentlichen lokalen IT-Handelnden sich in einer gewissen Regelmäßigkeit treffen.“ (IGM 2)

Allerdings reichen regelmäßige Treffen nach Meinung unserer Gesprächspartner nicht aus, um eine flächendeckende Organisierung der IT-Branche herstellen zu können. Nötig sei eine konzertierte Strategie, die festlege, mit welchen Mitteln man welche Unternehmen und Branchensegmente organisieren könne:

„Man müsste alle Leute, die IT machen, so vernetzen, dass man in diesem Team zusammensitzt und sich fragt: was wollen wir denn erreichen? Kümmern wir uns um Oracle, yes-no? Haben wir die Ressourcen, um bei Yxos einen Betriebsrat aufzubauen? Wollen wir SAP knacken? Wollen wir das mit Ver.di zusammen machen? Da muss man sich mal ent-

scheiden. Aber da muss man alle Leute, die das machen können, auch zusammenbringen.“ (IGM 3)

Aber auch hier treten Probleme auf, die hauptsächlich auf die Auseinandersetzung um die Verteilung knapper Ressourcen zurückzuführen sind.

„Es fehlt auch schlicht an den Standorten an genügend Kapazitäten, um das IT-Thema mit der Bedeutung und auch mit der Zähigkeit, die es hat, entsprechend anzugehen. Weil natürlich sofort eine Diskussion losgeht: Wo sind die Organisationspotenziale im IT-Bereich, die von den Zahlen her natürlich ganz gut sind, gar keine Frage, sind die auch von den faktischen Möglichkeiten, wie viele sich da organisieren, so dass es sich lohnen würde, entsprechend Personalkapazitäten bereitzustellen.“ (IGM 2)

„Man müsste in der IT-Branche ein bisschen mehr investieren. Man braucht aber die richtigen Leute dafür. Da kannst du nicht den selben Gewerkschaftssekretär nehmen, der zu Bosch geht, sondern da benötigt man junge Leute, die die Angestellten verstehen, die wissen, wie Software läuft. Das größere Manko bei uns ist aber, dass wir unsere Ressourcen noch nicht ausreichend bündeln.“ (IGM 3)

Eines der Hauptprobleme besteht zur Zeit noch darin, dass die Erschließung neuer Unternehmen gegenüber der Betreuung bereits organisierter Unternehmen vernachlässigt wird.

„Solange sich mitgliedermäßig in dem Bereich nichts tut, ist es schwierig, entsprechende Personalkapazitäten vorzuhalten und reinzupushen. Man müsste noch einmal genauer durchdenken, auf welche Bereiche man sich fokussiert.“ (IGM 2)

Genutzt werden vor allem öffentliche Veranstaltungen und Multiplikatoren, um neue Bereiche zu erschließen:

„Man könnte sich auch systematische Organisierungskampagnen in nicht organisierten Bereichen vorstellen, das ist aber flächendeckend sehr schwierig. Wir treten bei zentralen Veranstaltungen wie Cebit oder Systems in Erscheinung, also bei Messen. Wir haben einen guten Internetauftritt, der besonders stark von IT-Beschäftigten genutzt wird. Die Analysen der Zugriffe auf unsere Web-Seiten sagen, dass unsere Web-Seiten ganz überproportional von ITlern genutzt werden. Wir haben da ein gewaltiges Informationsangebot, das wir jetzt wieder mal etwas strukturieren müssen. ITler, die etwas von uns wollen, finden uns auch.“ (IGM 1)

Zusätzlich dazu wird versucht, die IT-Beschäftigten über unternehmensbezogene Netzwerke und Projekte zu gewinnen. Beispiele hierfür sind die Projekte „HPNeu“, das „Siemens-Projekt“, das Forum „Infineon-Dialog“ oder auch das „Netzwerk DCS/T-Systems“. <sup>24</sup> Das Ziel dabei ist die Entwicklung einer spezifischen gewerkschaftlichen Konzernstrategie unter Mitwirkung sowohl von Gewerkschaftsfunktionären als auch von interessierten Beschäftigten aus den Unternehmen. Damit wird

---

<sup>24</sup> <http://www.hpneu-igm.de/>;  
<http://siemens.igmetall.de/>;  
<http://www.infineon.igmetall.de/>;  
<http://www2.igmetall.de/homepages/netzwerke/dcs-t-systems/index.html>

die traditionelle verbandliche Interessenvertretung ergänzt durch eine speziell auf die Bedürfnisse der Beschäftigten im jeweiligen Unternehmen abgestimmten Interessenpolitik.

„Wir vom Team sind mittlerweile die bundesweite XX-Anlauf-Adresse. Und was wir neu gemacht haben - und das hatte es bisher in der IGM noch nicht gegeben und das ist sicher auch ein Vorbild für andere große Konzerne seitens der IG Metall - Konzernbetreuung aus einem Guss zu schaffen: Online-Zeitung, Newsletter, darunter Newsletter, die jeder abonnieren kann und Newsletter, die nur für Betriebsräte da sind, eine relativ enge bundesweite Vernetzung, sowie bundesweite Seminare, um diese Vernetzung hinzukriegen. XX ist in Deutschland flächendeckend verteilt, und von den 170 Verwaltungsstellen der IGM haben 130 mit XX zu tun.“ (IGM 3)

Diese Konzernbetreuung setzt voraus, dass sich damit auch der inhaltliche Zuschnitt der Gewerkschaftsarbeit erweitern muss:

„Man kommt in der IT-Branche, und das ist eigentlich das Neue an unserem Ansatz, im gesamten Angestelltenbereich, eigentlich nur dann voran, wenn man nicht nur ein Konzept vorlegt, wie man die Arbeitsbeziehungen regeln kann, sondern wenn man das auch gleichzeitig betriebswirtschaftlich und ökonomisch unterfüttert.“ (IGM 3)

Die Einrichtung von netzwerkartigen Interessenvertretungsprojekten macht eines deutlich: das Verhältnis von Ehrenamtlichen bzw. Gewerkschaftsaktivisten und Hauptamtlichen ist davon nachhaltig berührt. Die Anzahl der Unternehmen in der überwiegend klein- und mittelbetrieblich strukturierten IT-Branche übersteigt das Betreuungspotenzial der Hauptamtlichen um ein Vielfaches, so dass eine Ausweitung ehrenamtlicher Tätigkeiten notwendig wird. Auch die inhaltliche Ausrichtung gewerkschaftlicher Aktivitäten korrespondiert dann mit einem neuen Aufgaben- und Organisationszuschnitt für die beteiligten Akteure (vgl. Klotz 2000).

Projekt- und Netzwerkstrukturen sind nach den Aussagen unserer Gesprächspartner nur dann erfolgreich, wenn sie inhaltlich eingebettet sind in a) eine auf den IT-Bereich abgestimmte gewerkschaftliche Interessenvertretungspolitik, b) eine Konzernstrategie, die auch betriebswirtschaftliche und ökonomische Aspekte berücksichtigt und c) eine Orientierung an den jeweils spezifischen arbeitsplatzbezogenen Bedürfnissen der IT-Beschäftigten in den verschiedenen Unternehmen.

Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, können Projekt- und Netzwerkstrukturen die ausdifferenzierten Interessenlagen der Beschäftigten und die unterschiedliche ökonomische Situation der jeweiligen Unternehmen organisationsstrukturell besser erfassen und berücksichtigen. Sie erleichtern so den Zugang von an gewerkschaftlicher Arbeit interessierten Beschäftigten vor Ort, da diese nicht nur von einer Organisation „betreut“, sondern direkt in die Gewerkschaftsarbeit miteinbezogen werden.

Einer flächendeckende Ausweitung von Projektstrukturen stehen derzeit noch interne Organisationswiderstände und fehlende Ressourcen gegenüber. Die Organisationswiderstände leiten sich aus der Befürchtung ab, dass eine zu starke Projektorientie-

rung die Identifikation mit der Gewerkschaft schwäche und es zu Verselbständigungstendenzen zentraler Organisationseinheiten komme könne. Inwieweit diese Nachteile die oben beschriebenen Vorteile einer Projekt- und Netzwerkstruktur aufwiegen, bleibt eine organisationspolitische Frage und kann aus heutiger Perspektive noch nicht abschließend beantwortet werden.

## **4 Ausblick: Möglichkeiten und Grenzen der Regulierung von Arbeit in wissensintensiven Arbeitskontexten**

Die Analyse der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie, die wir am Ende der Boom-Phase der so genannten New Economy vorgenommen hatten (vgl. Menez/Munder/Töpsch 2001; Töpsch/Menez/ Malanowski 2001), verdeutlichte die Heterogenität von Regulationsmustern, Arbeitsstrukturen und Organisationsformen in dieser Branche. Gewerkschaften hatten zum damaligen Zeitpunkt mit enormen Zugangsproblemen bei der Organisation dieser neuen Branchen zu kämpfen, da sie auf heterogene Interessen trafen, die nur schwer zu rekrutieren und zu mobilisieren waren, so ein zentrales Ergebnis der damaligen Untersuchungen. Die aktuelle Krise der IT-Branche bot für uns nun die Gelegenheit, diese früheren Befunde zu überprüfen und zudem in einen größeren theoretischen Kontext zu stellen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie interessierte uns die Frage, ob sich für die Gewerkschaften die Chance, in der IT-Branche Mitglieder zu rekrutieren, zu mobilisieren und deren Folgebereitschaft zu sichern, infolge der Krise in der IT-Branche entscheidend geändert hat, also die Frage nach ihrer Organisationsfähigkeit.

Bei der Modellierung eines geeigneten theoretischen Analyserasters wurde auf Ergebnisse der Verbändeforschung zurückgegriffen, die drei zentrale Organisationsprobleme von Interessenverbänden in Form von Rekrutierungs-, Repräsentations- und Effektivitätsproblemen identifizieren konnte. Die IT-Branche stellt insofern eine neue Rahmenbedingung für Gewerkschaften dar, da sich hier alle drei Organisationsprobleme manifestieren: Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels der Industriegesellschaft hin zur Wissensgesellschaft, der Entgrenzung von Arbeit sowie der Heterogenität von Interessenstrukturen und Regulierungsformen können hier für die Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften sowohl Rekrutierungs-, Repräsentations- und Effektivitätsdefizite vermutet werden.

Zur empirischen Überprüfung bedienten wir uns einer (idealtypischen) Typologie der Regulierung von Arbeit, die zwischen einer tariflich-verbandlichen, einer unternehmensbezogenen und einer individualisierten Arbeitsregulation unterscheidet. Jede

dieser Regulationsformen eröffnet unterschiedliche Handlungsanforderungen und Handlungsspielräume für die Gewerkschaften, wobei sie nur in der tariflich-verbandlichen Ordnung als Akteure direkt an der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen beteiligt sind.

Unsere zentrale These lautet: Um in der IT-Branche eine flächendeckende kollektive Interessenvertretung (also eine tariflich-verbandliche Ordnung) zu implementieren, sind Anpassungsleistungen nötig, die auf einen gewerkschaftlichen Organisationswandel in drei zentralen Dimensionen hinauslaufen: die erste Dimension beinhaltet die Instrumente und Ziele der Arbeitsregulation im IT-Bereich im Spannungsfeld zwischen Schutz und Gestaltung, die zweite Dimension beinhaltet gewerkschaftliche Kommunikationsmuster bzw. das gewerkschaftliche Selbstverständnis zwischen Dienstleistungsorientierung und Gegenmacht, und die dritte Dimension beinhaltet die Frage nach einer für den IT-Bereich angemessenen gewerkschaftlichen Organisationsstruktur im Spannungsfeld zwischen Hierarchie und netzwerkartiger Organisation.

Wir haben bei der Untersuchung gewerkschaftlicher Instrumente und Ziele in der IT-Branche zeigen können, dass eine Ausweitung der Organisationsdomänen bisher noch auf große Unternehmen mit einer Tradition institutionalisierter Arbeitsbeziehungen beschränkt bleibt. Hier konnten Gewerkschaften über den Abschluss zumeist unternehmens- oder konzernbezogener Regelungen ihre Position sichern oder sogar ausbauen. Überall dort, wo bereits gewerkschaftliche Strukturen bestehen, gelingt es den Interessenvertretungen auch, über Maßnahmen gegen Stellenabbau oder für die Sicherung von Arbeitsplätzen vermehrt Mitglieder zu rekrutieren. Anders ist die Lage in Unternehmen, die der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation unterliegen. Hier gelingt es den Gewerkschaften trotz der Krise nur selten, tarifvertragliche Standards zu implementieren, da die Organisationsmacht gemessen an den Mitgliederzahlen im jeweiligen Unternehmen zu schwach ausgeprägt ist. Infolge der wirtschaftlichen Krise gelingt es den Gewerkschaft demgegenüber verstärkt, Unternehmen, die bisher der individualisierten Arbeitsregulation zugeordnet werden konnten, über Beratungsdienstleistungen und Einrichtung von Betriebsräten in den Modus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation zu überführen. Allerdings ist noch nicht abzusehen, inwieweit es sich dabei um stabile Formen der institutionalisierten Interessenvertretung handelt, da auch hier vorrangig kurzfristige Abwehrmaßnahmen gegen Stellenabbau sowie Sozialpläne verhandelt werden.

Das gewerkschaftliche Selbstverständnis, so ein weiteres Ergebnis unserer Studie, orientiert sich im IT-Bereich nicht mehr nur an der Herstellung von Gegenmacht, sondern wird ergänzt durch eine verstärkte Kundenorientierung der gewerkschaftlichen Akteure, um so die heterogenen Bedürfnisse der IT-Beschäftigten differenzierter berücksichtigen zu können. Damit verbunden ist eine Ausweitung ökonomischer

Kompetenz, um in den entsprechenden Gremien und bei den Beschäftigten vor Ort auch als qualifizierte Beratungs- und Entscheidungsinstanz auftreten zu können. Dies beinhaltet eine Ausweitung der klassischen gewerkschaftlichen Themen, da nicht mehr nur die Verkaufs- und Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft, sondern auch Managementfunktionen und Fragen nach der Unternehmens- und Leistungskultur in den Focus gewerkschaftlicher Politik treten müssen. Diese Dienstleistungsorientierung stößt aber dort an ihre Grenzen, wo das gewerkschaftliche Selbstverständnis als politisch-moralische Massenorganisation in Frage gestellt wird. Eine reine Dienstleistungsorientierung nach dem Vorbild des ADAC wird nachhaltig abgelehnt, und auch eine stärkere Beitragsdifferenzierung ist zur Zeit noch ein Tabu-Thema innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation.

Ein weiteres Ergebnis der vorliegenden Studie betrifft die Einrichtung von Projekt- und Netzwerkstrukturen im IT-Bereich. Die gewerkschaftliche Diskussion über die Vor- und Nachteile dieser Organisationsformen zur Erschließung der IT-Branche ist gerade in vollem Gange, und die zur Zeit laufenden Pilotprojekte sind hinsichtlich ihrer Erfolge bei der Erschließung von Mitgliedern und Unternehmen sehr unterschiedlich zu bewerten. Die Vorteile von gewerkschaftlichen IT-Projekten und -Netzwerken liegen nach Ansicht unserer GesprächspartnerInnen darin, dass so die Kompetenzen und die Aktivitäten der unterschiedlichen Zuständigkeitsbereiche besser gebündelt werden können. Zudem gelingt hier eine bessere Einbindung von Gewerkschaftsaktivisten und eine differenziertere Berücksichtigung der Interessen der IT-Beschäftigten vor Ort. Die Nachteile werden in einer Gefahr von Verselbständigungstendenzen innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation gesehen, die letztlich die ehernen Prinzipien als Branchen- und Einheitsgewerkschaft in Frage stellen können. Die daraus resultierenden Organisationswiderstände schlagen daher noch in einer begrenzten Ressourcenausstattung und fehlenden personellen Kapazitäten zu Buche, die dazu führen, dass neue Unternehmen und neue Mitglieder im IT-Bereich bisher nur schwer zu organisieren sind.

Einschätzungen zur Organisationsfähigkeit der Gewerkschaften im IT-Bereich sind nur dann aussagekräftig, wenn die entsprechenden empirischen Beobachtungen sorgfältig und systematisch eingeordnet werden. Wir haben zu diesem Zweck eine Typologie der Arbeitsbeziehungen zu Grunde gelegt, die zugleich Aufschluss darüber gibt, wie es um den Organisationsbedarf bei Unternehmen und Beschäftigten bestellt ist. Hier zeigt sich, dass die Verriegelungen zwischen den einzelnen Typen der Arbeitsregulation nicht mehr so stark sind, wie wir noch zu Boom-Zeiten der New Economy annehmen konnten. Gewerkschaften haben hinsichtlich ihrer Organisationsfähigkeit die ersten Hürden genommen, indem immer mehr Unternehmen, die bisher keiner institutionalisierten Form der Arbeitsbeziehungen unterlagen, zumindest über die Implementation von Betriebsräten für gewerkschaftliche Belange erschlossen werden konnten. Allerdings hängt die Etablierung einer kollektiv-tarifvertraglichen

Interessenvertretung entscheidend von der Organisationsmacht in der IT-Branche ab, also von der Frage, wie viele Mitglieder gewerkschaftlich organisiert sind. Und hier zeigen sich trotz der IT-Krise noch die Grenzen gewerkschaftlicher Handlungsmacht, da die von Gewerkschaftsseite erhoffte Masseneintrittswelle bisher nicht erfolgte. Um eine tariflich-verbandliche Ordnung in dieser neuen Branche zu etablieren, sind also weitere Anstrengungen von gewerkschaftlicher Seite nötig, die aber voraussetzen, dass entsprechende materielle und personelle Ressourcen investiert werden, auch wenn nur begrenzte, kurzfristige Erfolge erzielt werden können.

## 5 Anhang: Übersicht Interviews

1. Landesbezirksfachbereichsleiter, FB 09 Telekommunikation, IT/DV Ver.di Stuttgart	Ver.di 1	15.11.02
2. Ver.di-Bundesvorstand, Konzernbetreuer IBM Deutschland	Ver.di 2	19.11.02
3. Projektmanagerin (Gewerkschaftssekretärin) connex.av, München	Ver.di 3	08.11.02
4. Teamleiter IT-Industrie, Funktionsbereich Betriebspolitik und Unternehmensmitbestimmung des Vorstands der IG Metall Frankfurt	IGM 1	12.11.02
5. IT-Sekretär IG Metall, Verwaltungsstelle Stuttgart	IGM 2	05.11.02
6. Gewerkschaftliche Betriebspolitik, Leiter des Sie- mens-Projekts der IG Metall, IG Metall Bayern	IGM 3	11.12.02

## 6 Literatur

- Abel, Jörg / Sperling, Hans Joachim (Hg.) (2001): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Abel, Jörg/Braczyk, Hans-Joachim/Renz, Christian/Töpsch, Karin (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht Nr. 118. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- 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)
- Ahlers, Elke/Trautwein-Kalms, Gudrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Arthur D. Little Int. Inc. (1996): Innovationen und Arbeit für das Informationszeitalter. Studie für das BMBF.
- Bahn Müller, Reinhard/Bispinck, Reinhard (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsystem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. S. 137-172. In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.), Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: VSA.
- Baukrowitz, 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/>
- Baukrowitz, 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>
- Bellmann, Lutz/Velling, Johannes (Hrsg.) (2002): Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 256. Nürnberg: IAB
- Biersack, Wolfgang/Dostal, Werner/Parmentier, Klaus/Plicht, Hannelore/Troll, Lothar (2001): Arbeitssituation, Tätigkeitsprofil und Qualifikationsstruktur von

- Personengruppen des Arbeitsmarktes. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 248. Nürnberg: IAB.
- Bispinck, Reinhard/Trautwein-Kalms, Gudrun (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. In: WSI Mitteilungen, 50: 228 – 241.
- BITKOM 2002a: Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Berlin.
- BITKOM 2002b: Markt der Informations- und Kommunikationsbranche rutscht ins Minus. Pressemitteilung und Charts vom 20.09.2002
- BITKOM 2002c: Arbeitsmarkt der Informations- und Kommunikationsbranche schrumpft. Pressemitteilung und Charts vom 29.07.2002
- BITKOM/Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e.V. (2001): Wege in die Informationsgesellschaft. Status Quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Berlin.
- Boes, Andreas/Baukrowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Berlin: edition sigma.
- Booz-Allen & Hamilton (1999): Multimedia: Potenziale nutzen – Beschäftigung schaffen. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, September. 1999. Berlin.
- Bosch, Gerhard / Kalina, Thorsten / Lehdorff, 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.
- 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 (Hg.): 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, (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. S. 530-575. In: Ortman, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brazyk, Hans-Joachim / Schienstock, Gerd (1996): Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg, Stuttgart. Kohlhammer.
- Buss, Klaus Peter / Wittke, Volker (2000): Mikro-Chips für Massenmärkte - Innovationsstrategien der europäischen und amerikanischen Halbleiterhersteller in den 90er Jahren, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 28.
- D'Alessio, Nestor / Oberbeck, Herbert (1999): "Call-Center" als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. S. 157-180 in: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99. Schwerpunkt: Arbeitsmarkt. Berlin: Edition Sigma.
- DIW/Prognos AG (1996): Künftige Entwicklung des Medien- und Kommunikationssektors. Berlin.
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2000): Krise der NormalArbeits(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit - neue Anforderungen an Arbeitspolitik. WSI-Mitteilungen 1/2000: 5-17.
- Dostal, Werner (2000): Die Informatisierung der Arbeitswelt. Ein erster Blick auf die Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebung. S. 151-167. 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/Parmentier, Klaus/Plicht, Hannelore/Rauch, Angela/Schreyer, Franziska (2001): Wandel der Erwerbsarbeit: Qualifikationsverwertung in sich verändernden Arbeitsstrukturen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 246. Nürnberg: IAB.
- 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>
- 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.
- EIRO (2001): Arbeitsbeziehungen im Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie. <http://www.eiro.eurofound.ie/2001/08/study/TN0108100s.html>
- 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 Strukturforchung 28/I. München.
- 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.
- Faust, Michael / Jauch, Peter / Notz, Petra (2000): befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- 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.
- Frerichs, Petra / Pohl, Wolfgang (2001): Zukunft der Gewerkschaften. Mitgliederentwicklung – Organisationsstrukturen – Werte und Orientierungen. Literaturstudie. Köln: ISO
- Fröschle, H.-P. / Hauptmann, E. (2001) Technische Rahmenbedingungen und organisatorische Veränderungen durch Electronic Commerce. Fallstudie einer E-Commerce-Implementierung im Handel. Arbeitsbericht 191. Stuttgart: TA-Akademie.
- Fuchs, Gerhard / Wolf, Hans-Georg (Hrsg.) (2000): Regionale Erneuerung durch Multimedia? Nomos: Baden-Baden.
- GFK / ISI / IESE (Hrsg.) (2000): Analyse und Evaluation der Softwareentwicklung in Deutschland. Eine Studie für das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn.
- Hassel, Anke 1999: Gewerkschaften und sozialer Wandel. Baden-Baden: Nomos.
- Hauch-Fleck, M.-L.: Ein Riese, mundtot und gefesselt. Wer braucht heute noch den DGB? Der Dachverband der Gewerkschaften verliert an Einfluss, in: DIE ZEIT 22/2002

- Hauser-Ditz, A. / Kluge, N. (2002): Vorteil Mitbestimmung: Vom Nutzen innerbetrieblicher Kooperation. S. 169-185 in: Abel, Jörg / Sperling, Hans Joachim (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Heidenreich, Martin / Töpsch, Karin (1998): Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. Industrielle Beziehungen (5) 1: 13-44.
- Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. Soziale Welt (53) 2: 179 – 188.
- IFO–Institut (1996): Qualitative und quantitative Auswirkungen der Informationsgesellschaft auf die Beschäftigung. München: IFO.
- IG Metall (1999a): Arbeit ohne Ende? Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, indirekte Steuerung der Arbeitnehmer und gewerkschaftliche Betriebspolitik. Frankfurt: IG Metall Vorstand.
- IG Metall (1999b): Meine Zeit ist mein Leben. Neue betriebspolitische Erfahrungen zur Arbeitszeit (Dokumentation). Denkanstöße. IG Metaller in der IBM. Frankfurt: IG Metall.
- IG Metall (2000): IT-Magazin. Informationen der IG Metall für die Beschäftigten der IT-Industrie 1/2000. Frankfurt: IG Metall.
- IG Metall (2001): IG Metall – Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick. Zuspitzungen und Diskussionsanreize. Frankfurt: IG Metall Vorstand.
- Kalkowski, Peter/Helmer, Matthias/Mickler, Otfried (2001): Telekommunikation im Aufbruch: Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse. Düsseldorf.
- Klotz, Ulrich (2000): Die Neue Ökonomie  
[http://www.igmetall.de/themen/zukunft/werkstatt/beitraege/klotz\\_serie.pdf](http://www.igmetall.de/themen/zukunft/werkstatt/beitraege/klotz_serie.pdf)
- Konrad, Kornelia (2001): Electronic Commerce: Erwartungsdynamiken, Leitbilder, Szenarien. Zwei Fallstudien zu Entwicklung und Einsatz von Anwendungen im Business-to-Business-Bereich. Arbeitsbericht 193. Stuttgart: TA-Akademie
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kotthoff, Hermann (2001): Zwischen Selbstaussbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter. Arbeitspapier Nr. 44. Universität Bremen.

- Kühl, Stefan (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. WSI-Mitteilungen 12: 818-828.
- 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.
- Littig, Peter (2000): Karriere in der IT-Branche. Berufseinstieg, Tätigkeitsprofile, Zukunftschancen. Frankfurt/M.
- Lüthje, Boy/Schumm, Wilhelm/Sproll, Martina (2002): Contract Manufacturing. Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche. Frankfurt/New York: Campus Verlag,
- Martens, Helmut (2000): Die Netzwerkgewerkschaft – eine Zukunftsoption? Gewerkschaftliche Monatshefte (51) 5: 306-315
- Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (2000): TIME-Branchen:Telematik, Information, Multimedia, Entertainment - Umsatzentwicklung im Land. Baden-Württemberg medi@Magazin 2000. Stuttgart.
- 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 (2002): Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften in der IT-Branche. Forschungsantrag an die Hans-Böckler-Stiftung. Stuttgart/Tübingen.
- Menez, Raphael / Steffensen, Bernd / Töpsch, Karin (2000): Wandel der Erwerbsarbeit im Übergang zur Wissensgesellschaft. Projektskizze. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- Minssen, Heiner (Hrsg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Mückenberger, U. (1985). Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses (1. Teil). Zeitschrift für Sozialreform (31) 7: 415-434
- Mückenberger, Ulrich (2002): Gesellschaftliche Strukturveränderungen erfordern veränderte Konzepte der Gewerkschaften. Vortrag auf der Jahrestagung der

- Kooperationsstelle Hochschule - Gewerkschaften Oldenburg "Gewerkschaften im Veränderungssog" am 25. 01. 2002.
- Müller, Wolfgang (2002): Angestellte - die unbekanntes Wesen? Mitbestimmung 6: 46-50
- NFO Infratest (2002): Monitoring Informationswirtschaft 4. Faktenbericht 2002.
- Nordhause-Jan, Norbert/Rehfeld, Dieter (1999): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Bd. 1999-01: Gelsenkirchen.
- OECD (1998): ICCP Statistical Panel, Definition for the Information and Communication Technology Sector. <http://www.oecd.org/dsti/sti/it/stats/defin.htm>
- OECD (2002): Information Technology Outlook 2002. OECD
- Peters, Jürgen (2002): Eröffnungsrede auf dem Zukunftskongress der IG Metall in Leipzig am 13. 6. 2002.  
[http://www.igmetall.de/themen/zukunft/werkstatt/zukunftskongress/eroeffnung\\_peters.pdf](http://www.igmetall.de/themen/zukunft/werkstatt/zukunftskongress/eroeffnung_peters.pdf)
- Petersen, Willi A./Wehmeyer, Carsten (2001a): Evaluation der neuen IT-Berufe. Die neuen IT-Berufe auf dem Prüfstand. Flensburg. <http://www.biat.uni-flensburg.de/bibb-it/>
- Petersen, Willi A./Wehmeyer, Carsten (2001b): Evaluation der neuen IT-Berufe. Bestand sowie Bedarf und Angebot an IT-Fachkräften. Flensburg. <http://www.biat.uni-flensburg.de/bibb-it/>
- Potthoff, Helmut & Kipker, Ingo (2000): Job-Maschine Neuer Markt. Personal-Erfolgsfaktoren deutscher Wachstumsunternehmen. Management Summary, Gruppe Deutsche Börse. Frankfurt/M.
- Preissl, B./Erber, G./Kreh, O. (2000): Arbeitsmarkteffekte und Electronic Commerce. Konzeptionelle Überlegungen. Arbeitsbericht 170. Stuttgart: TA-Akademie.
- Pries, Karin /Pries, Ludger /Wannöffel, Manfred (2001): Internetgestützte neue Kooperationsformen von Arbeitnehmervvertretungen in transnationalen Konzernen. Zum Stand sozialwissenschaftlicher Forschung und ausgewählter Praxisbereiche. Bochum.
- RWI/Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hg.) (2000): Wachstums- und Beschäftigungspotentiale der Informationsgesellschaft bis zum Jahre 2010. Endbericht zum Forschungsauftrag Nr. 30/99 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Essen.
- Sauer, Dieter (Hrsg.) (2002): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. München: ISF.

- Scheitor, Dieter (2000): Stellungnahme zur Veranstaltung der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung: "Eigene Wege – Kooperative Führung in IT- und Multimedia-Unternehmen" am 19.05.00 in Köln. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Schenk, M./Wolf, M. (2001): Nutzung und Akzeptanz von E-Commerce. Arbeitsbericht 209. Stuttgart: TA-Akademie.
- 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](http://www.iwak-frankfurt.de/it-befragung.html).
- Schmid, Josef (1998): Verbände. Interessenvermittlung und Interessenorganisation. München: Oldenbourg.
- Schmidt, Gerd (Hrsg.) (1999): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess. Berlin: edition sigma.
- Schönig, Werner (2001): Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik für die Informationswirtschaft. Beschäftigungspotenzial und Handlungsempfehlungen. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- Schumann, Michael (2001): Sozialstrukturelle Ausdifferenzierung und Pluralisierung der Solidarität. WSI-Mitteilungen 9: 531-537.
- Seufert, Wolfgang (2000): Informations- und Kommunikationswirtschaft räumlich stark konzentriert. DIW-Wochenbericht 32/00. Berlin.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2002): Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2001. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stock, Wolfgang G. (1998): Arbeitsmarkt Informationswirtschaft. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) (31) 2: 226-233.
- Töpsch, K. (2001): Arbeitsregulation in wissensintensiven Arbeitskontexten, in: Fuchs, G./Töpsch, K. (Hg.), „Baden-Württemberg – Erneuerung einer Industrieregion“, Kolloquium zum Andenken an Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk am 14.7.2000, Dokumentation der Akademie für Technikfolgenabschätzung, S. 71 – 87, Stuttgart
- Töpsch, Karin/Malanowski, Norbert (2000): Arbeitsregulation im Modernisierungsprozess. Neue Herausforderungen für Verbände und Gewerkschaften in Baden-Württemberg. Arbeitsbericht Nr. 175 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden Württemberg. Stuttgart.

- 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 (1991): Arbeits- und Berufssituation qualifizierter Angestellter im Software-Bereich. In: Littek, Wolfgang/Heisig, Ulrich/Gondek, Hans-Dieter (Hg.): *Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen*. Berlin: 213-229.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1995): *Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen*, Berlin.
- 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.
- Wagner, Petra (1999): *Informationsmappe Arbeit in der Informationsgesellschaft*. Nürnberg: Getr. Sz. Reihe/Serie: Dokumentationsdienste des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Wassermann, Wolfram (1999): *Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde - Interessenvertretung in Netzwerken des privaten Dienstleistungsgewerbes*, Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- 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, Lothar (2002): *Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft: Von der Gestaltungsmacht zum Traditionswächter?* Erscheint in: Wolfgang Schroeder, Bernhard Weßels (Hrsg.): *Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wolf, Hans-Georg (1998): *Wieviel Arbeit bringt die Informationsgesellschaft? Zur Diskussion um die Beschäftigungswirkungen der neuen IuK-Technologien*. S.21-34. In: Braczyk, Hans-Joachim/Fuchs, Gerhard (Hrsg.), *Informationstechnische Vernetzung*. Baden-Baden: Nomos.
- Zenke, Ulrike (1999): *Qualifizierte Dienstleistungsarbeit und die Organisationsperspektiven der Gewerkschaften*. *Arbeitsbericht Nr. 132*. Stuttgart: TA-Akademie.