

**Endbericht**  
**Final Report**

# **Arbeiten in der New Economy**

**Dr. Angela Wroblewski**  
**Mag. Martin Unger**



**Endbericht**  
**Final Report**

# **Arbeiten in der New Economy**

**Dr. Angela Wroblewski**  
**Mag. Martin Unger**

Studie gefördert vom  
Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank

**August 2002**

**Institut für Höhere Studien (IHS), Wien**  
**Institute for Advanced Studies, Vienna**

**eQUIHS**  
Employment · Qualification · Innovation

**Contact:**

Angela Wroblewski  
☎: +43/1/599 91-133  
email: wroblews@ihs.ac.at

Martin Unger  
☎: +43/1/599 91-133  
email: unger@ihs.ac.at

# Arbeiten in der New Economy

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Theoretischer Hintergrund und Fragestellung</b> .....	<b>3</b>
2.1 Was ist neu an der wissensbasierten Wirtschaft? .....	3
2.2 Veränderungen in der Arbeitswelt.....	7
2.2.1 Flexibilisierung der Arbeitswelt.....	7
2.2.2 Flexibilität und IKT .....	11
2.2.3 IKT-unterstützte Arbeitsorganisation.....	13
2.2.4 IKT-Kompetenzen und Skills .....	15
2.3 Fragestellung der Studie .....	17
<b>3. Beispielhafte Veränderungen in der Arbeitswelt durch den Einsatz von IKT</b> .....	<b>19</b>
3.1 PC- und Internetnutzung am Arbeitsplatz.....	19
3.1.1 PC-Nutzung am Arbeitsplatz .....	19
3.1.2 Internet-Nutzung am Arbeitsplatz .....	22
3.2 Veränderung der Arbeitsorganisation durch IKT am Beispiel von Call Centern .....	23
3.3 Telearbeit als spezifische Form der Beschäftigung durch IKT-Einsatz.....	28
<b>4. Der österreichische IKT-Sektor</b> .....	<b>33</b>
4.1 Abgrenzung des Sektors.....	33
4.2 Der österreichische IKT-Sektor in Zahlen.....	34
4.3 Beschäftigungsentwicklung im Bereich IT-Dienstleistungen .....	38
4.4 Der IT-Kollektivvertrag.....	42
4.4.1 Arbeitszeit und Überstunden.....	43
4.4.2 Zusammenfassende Bewertung.....	45
<b>5. These vom neuen Arbeitsparadigma</b> .....	<b>47</b>
5.1 Theoretischer Ansatz .....	47
5.2 Ergebnisse aus den Fallstudien und ExpertInneninterviews .....	50
5.2.1 Flexibilität von Zeit und Ort .....	50
5.2.2 Multiple Arbeitsaufgaben .....	54
5.2.3 Variabilität in der Gestaltung der Arbeitsverträge .....	56

5.2.4	Höheres Maß an Autonomie der Beschäftigten .....	59
5.2.5	Ergebnisbezogenes Management .....	60
5.2.6	Zeitsouveränität und damit Möglichkeit der Vereinbarkeit.....	61
5.2.7	Zusammenfassende Bewertung .....	63
<b>6.</b>	<b>These vom Arbeitskraftunternehmer .....</b>	<b>65</b>
6.1	Theoretischer Ansatz.....	65
6.1.1	Neue Anforderungen an Arbeitskräfte am Beispiel der Weiterbildung .....	68
6.2	Ergebnisse aus den Fallstudien und ExpertInneninterviews .....	70
6.2.1	Selbstökonomisierung .....	71
6.2.2	Selbstrationalisierung .....	76
6.2.3	Selbstkontrolle .....	80
6.2.4	Zusammenfassende Bewertung .....	82
<b>7.</b>	<b>Konzept der sorgsamten Firma .....</b>	<b>85</b>
7.1	Theoretischer Ansatz.....	85
7.2	Ergebnisse aus den Fallstudien und ExpertInneninterviews .....	87
7.2.1	Qualifikation.....	87
7.2.2	Kontinuierliche Weiterbildung .....	90
7.2.3	Stabile Beschäftigung und interner Arbeitsmarkt .....	93
7.2.4	Innovativer Betriebsinhaber .....	96
7.2.5	Von gegenseitigem Vertrauen geprägte Unternehmenskultur .....	98
7.2.6	Zusammenfassende Bewertung .....	101
<b>8.</b>	<b>Einige Fallbeispiele .....</b>	<b>103</b>
8.1	Zum Beispiel: Herr AKU – Arbeitskraftunternehmer .....	103
8.2	Zum Beispiel: Firma AKUF – Arbeitskraftunternehmerfirma .....	107
8.3	Zum Beispiel: Herr TITA – Typischer IT-Arbeitnehmer .....	111
8.4	Zum Beispiel: Firma AAP-ING – Altes Arbeitsparadigma - In Neuem Gewand ...	114
<b>9.</b>	<b>Schlussfolgerungen .....</b>	<b>119</b>
9.1	Projektarbeit .....	120
9.2	Flexibilität und Stabilität .....	123
9.3	Abschließende Bemerkungen .....	127

<b>10. Anhang: Methodische Anmerkungen .....</b>	<b>129</b>
10.1 Operationalisierung der Fragestellungen .....	130
10.1.1 These vom neuen Arbeitsparadigma .....	132
10.1.2 These vom Arbeitskraftunternehmer .....	133
10.1.3 Konzept der sorgsamem Firma .....	134
10.1.4 Hintergrundinformationen .....	135
<b>11. Literatur.....</b>	<b>137</b>





## 1. Einleitung

Zielsetzung des vorliegenden Forschungsvorhabens war es, drei Theorien, die häufig im Zusammenhang mit den Veränderungen in der Arbeitswelt genannt werden, im Rahmen von Fallstudien empirisch näher zu analysieren. Konkret handelt es sich dabei um die Thesen vom „neuen Arbeitsparadigma“, vom „Arbeitskraftunternehmer“ und der „sorgsamem Firma“. Diese drei Theorien oder Thesen werden in den Sozialwissenschaften immer wieder angesprochen, wenn es darum geht, veränderte Arbeitsorganisationen, neue Anforderungen an Arbeitskräfte und moderne Managementmethoden in ein theoretisches Gerüst einzupassen. Dabei wird stets auch der Einfluss von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) diskutiert, der sowohl als Ursache wie auch als Motor thematisiert wird.

Die These, dass IKT einen wesentlichen Einfluss auf die Veränderungen der Arbeitswelt haben bzw. diese durch ihre technologischen Möglichkeiten erleichtern oder forcieren, liegt auch dem vorliegenden Forschungsdesign zugrunde. Im Zentrum der Untersuchung stehen Fallstudien mit jungen Unternehmen der IT-Dienstleistungsbranche (Start Ups). Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass sich hier aufgrund der erst kurzen Geschichte der Unternehmen noch keine starren und unbeweglichen Strukturen herausbilden konnten und aufgrund eines erwartet hohen IKT-Einsatzes für die eigene betriebliche Tätigkeit moderne Formen der Arbeitsorganisation eher anzutreffen sind. Es wurde weiters davon ausgegangen, dass die damit einhergehenden veränderten Anforderungen an Arbeitskräfte wie auch an betriebliche Organisationsformen quasi prototypisch anzutreffen sind.

Im Zentrum der Untersuchung stehen Fallstudien in ausgewählten Betrieben der New Economy. Im Rahmen der Fallstudien werden sowohl die Unternehmensseite und ihre Strategien, als auch die Situation der Beschäftigten in genau diesem Unternehmen analysiert. Dafür wurden leitfadengestützte Interviews mit VertreterInnen der Unternehmensseite sowie Beschäftigten durchgeführt. Aufgrund der sich seit Beantragung des Forschungsvorhabens drastisch veränderten wirtschaftlichen Lage der gesamten Branche („Ende des Hypes“) änderten sich die Rahmenbedingungen für das Projektvorhaben insofern, als es mit der Projektlaufzeit zunehmend schwieriger wurde, Zugang zu Unternehmen zu finden bzw. einige der ausgewählten Unternehmen ihre (zum Teil schon zugesagte) Mitarbeit schlussendlich doch verweigerten. Einige der ursprünglich ausgewählten Unternehmen mussten mittlerweile ihre Geschäftstätigkeit sogar gänzlich einstellen. Im Zusammenhang mit dem Zugang zu Unternehmen machte sich auch bemerkbar, dass es sich um ein aktuelles Forschungsgebiet handelte, d.h. Unternehmen bereits von mehreren Forschungsteams angesprochen wurden und ihre Bereitschaft zur Mitarbeit an einem weiteren Projekt daher geringer war. Aufgrund der Kombination der problematischen Wirtschaftslage und der Kleinheit des Marktes in Österreich wurde im Rahmen des Projekts besonderes Augenmerk auf die Vertraulichkeit der Angaben gelegt.

Noch eine Anmerkung zum Titel des Forschungsprojektes „Arbeiten in der New Economy“. Im Rahmen der Fallstudien stellte sich das Vokabel „New Economy“ aus mehreren Gründen als problematisch heraus. Zum einen wurde immer wieder betont, dass die New Economy doch nicht so neu sei und sich im Prinzip die Dinge (v.a. die Arbeitsanforderungen und die Arbeitsorganisation) nicht so dramatisch verändert hätten. Diese InterviewpartnerInnen sahen ihre Einschätzung durch das Ende des Hypes bestätigt. Zum anderen wurde immer wieder die Problematik der Abgrenzbarkeit der Branche bzw. Definitionsschwierigkeiten angesprochen. Dennoch wurde der Titel beibehalten und in den einleitenden Kapiteln auf diese Problematik ausführlicher eingegangen.

Der vorliegende Projektbericht gliedert sich im Wesentlichen in drei Teile. Zunächst wird in einem einleitenden Teil der theoretische Rahmen für die empirische Erhebung abgesteckt (Kapitel 2). Anschließend werden anhand von österreichweit repräsentativen Daten bzw. ausgewählter Beispiele die im Zusammenhang mit IKT stehenden Veränderungen am Arbeitsmarkt diskutiert (Kapitel 3). Eine kurze Übersicht über den österreichischen IKT-Sektor beendet den einleitenden Teil des Projektberichts (Kapitel 4). Im Zentrum des Berichts stehen die drei angeführten Thesen, die anhand der Fallstudien empirisch überprüft wurden (Kapitel 5 bis 7). Hier wird jeweils der theoretische Ansatz vorgestellt, die Operationalisierung der zentralen Charakteristika im Rahmen der Erhebung sowie die korrespondierenden Ergebnisse präsentiert. In Kapitel 8 werden zur Illustration bzw. Verdeutlichung einige Beispiele aus den Fallstudien ausführlich dargestellt. Den dritten Teil bildet die Diskussion der zentralen Ergebnisse (Kapitel 1).

## 2. Theoretischer Hintergrund und Fragestellung

In zunehmendem Ausmaß ist heutzutage sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Tagespresse die Rede davon, dass moderne Industriegesellschaften gegenwärtig einen umfassenden Transformationsprozess durchlaufen oder gar schon vollendet haben. Das Ergebnis dieses Prozesses wird mit vielerlei Begriffen wie Wissensgesellschaft (z.B. Ducatel 1998), Informationsgesellschaft (z.B. Brotchie et al. 1987), learning economy (z.B. Lundvall, Borrás 1999), knowledge based economy (z.B. Dosi 1995, Foray, Lundvall 1996, OECD 1996) o.ä. bezeichnet, die teilweise synonym verwendet werden, aber teilweise durchaus unterschiedliche Konzepte meinen. Zwei Punkte liegen jedoch allen diesen Analysen zu Grunde: Die Betonung der gestiegenen Bedeutung von Wissen (resp. Information, Lernen, Innovation) in Wirtschaftsaktivitäten und die Akzelerierung damit einhergehender vielfältiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Prozesse. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), die die Produktion, Entwertung und Transferierbarkeit von Wissen entscheidend beschleunigen und verbilligen.

Hinzu kommt die zunehmende Vernetzung und Deregulierung der Märkte („Globalisierung“), durch die der Konkurrenzdruck steigt. Auf diese neuen Herausforderungen reagieren Unternehmen mit neuen Organisationsformen, aber auch auf die ArbeitnehmerInnen kommen durch die immer schnelleren Anpassungen an veränderte Bedingungen ständig neue Anforderungen zu. Welsch (1997, S.349) spricht in diesem Zusammenhang von der „Geburtsstunde einer neuen Arbeitswelt“, Huws (1998) sieht das Heraufkommen eines neuen Paradigmas der Arbeit. Die neuen Anforderungen an ArbeitnehmerInnen werden idealtypischerweise von „ArbeitskraftunternehmerInnen“ (Voß und Pongraz 1998 und 2000) bzw. einem neuen „Typus von ArbeitnehmerInnen“ (Krenn 1999) erfüllt. Doch auch für Unternehmen entstehen neue Anforderungen in Bezug auf Führung und Motivierung ihrer MitarbeiterInnen, wie sie z.B. Krenn (1999) mit dem Konzept der „sorgsamten Firma“ umschreibt.

Ausgehend von den Charakteristiken der Wissensgesellschaft werden im Folgenden kurz die sich daraus ergebenden Herausforderungen für Unternehmen und ArbeitnehmerInnen sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken angesprochen. Diese stehen im Zentrum der empirischen Untersuchung, wobei insbesondere die erwähnten theoretischen Konzepte (neues Arbeitsparadigma, neuer Arbeitnehmertypus und die sorgsame Firma) anhand von konkreten Fallstudien unter jungen Unternehmen der New Economy analysiert werden.

### 2.1 Was ist neu an der wissensbasierten Wirtschaft?

Das Neue an der Wissensgesellschaft kommt weder dadurch zum Ausdruck, dass menschliche Existenz bisher ohne Wissen/ Information/ Lernen o.ä. möglich gewesen wäre, noch durch die Tatsache der wachsenden Akkumulierung von Wissensbeständen an sich, sondern

in erster Linie durch die Beschleunigung dieses Wachstums, der gleichzeitig immer schnelleren Entwertung von Wissen sowie der schnelleren Verfügbarkeit und Transferierbarkeit von Wissen. Als Gründe für diese Dynamisierung werden einerseits die zunehmende Verflechtung der (Wirtschafts)Welt („Globalisierung“) und damit verbundener Deregulierungsprozesse und andererseits (in engem Zusammenhang hierzu) der wachsende Einsatz von IKT genannt. Allerdings wird in jüngeren Ansätzen ein technischer Determinismus vermieden und die Interdependenz des technologischen Wandels mit organisatorischen Veränderungen und deren Abhängigkeit von institutionellen und politischen Rahmenbedingungen betont. „It is the convergence and interaction between a new technological paradigm and a new organizational logic, that constitutes the historical foundation of the informational economy. However, this organizational logic manifests itself under different forms in various cultural and institutional contexts.“ (Castells 1996, S.152, vgl. auch Schienstock 2000).

Als Indikatoren für die Entstehung einer wissensbasierten Wirtschaft werden u.a. genannt (hier v.a. nach MERIT, 2000):

- Wissen wird zunehmend als Ware angesehen.  
Dies manifestiert sich zum Beispiel in einer Zunahme von Patentierungs- und Lizenzierungsaktivitäten von Betrieben, um das so dokumentierte Wissen als Argument bei der Gewinnung von Investoren oder strategischen Partnern einsetzen zu können. Patente, Lizenzen und andere intellektuelle Eigentumsrechte werden auch verstärkt gehandelt. Derzeit entstehen z.B. Börsen für brachliegende Patente im Internet.<sup>1</sup> Daher wird auch immer häufiger versucht Wissensbestände (und -flüsse) zu messen und zu bewerten, sei es auf Firmen- oder auf nationaler bzw. internationaler Ebene, wie z.B. durch die OECD mit ihren Performancevergleichen von Ausbildungssystemen.<sup>2</sup>
- IKT verringern die Kosten verschiedenster Wissensaktivitäten.  
IKT erleichtern und beschleunigen die Kodifikation von Wissen. Dadurch wird die Aneignung und Verteilung von Wissen billiger und somit Transaktionskosten gesenkt. Internes Wissen einer Firma z.B. wird so für MitarbeiterInnen global auf unkomplizierte Weise und sehr kostengünstig zugänglich. Andererseits kann ebenso auf externes Wissen, wie z.B. von KooperationspartnerInnen, Universitäten, Datenbanken etc. zurückgegriffen werden. „Knowledge is from this perspective a „non-rival“ good. It can be shared by many people without diminishing in any way the amount available to one of them.“ (Soete 1999, S.16)

---

<sup>1</sup> Z.B.: <http://www.yet2.com/>, <http://www.patentboerse-muenchen.de/>.

<sup>2</sup> Z.B. TIMSS (Third International Mathematics and Science Study), PISA (Programme for International Student Assessment) oder IALS (International Adult Literacy Survey).

- Der Vernetzungsgrad zwischen Wissensagenten hat sich dramatisch erhöht. Durch IKT hat sich der Wissensaustausch zwischen den verschiedensten Akteuren, seien es Individuen, Institutionen oder ganze Gesellschaften dramatisch erhöht. „Thus for an innovator, the benefits of venturing far afield, both geographically and technologically, have increased. Or equivalently, the costs of *not* doing so, if one's competitors are, have increased” (MERIT 2000, S.12, Hervorhebung im Original).
  
- Wissensbasierte Industrien und Dienstleistungssektoren weisen ein überdurchschnittliches Wachstum auf, wodurch auch ihr Anteil an der Bruttowertschöpfung steigt. In den OECD-Ländern wuchsen wissensbasierte Industrien zwischen 1986 und 1994 um jährlich durchschnittlich 3,5% gegenüber 2,9% in der gesamten Wirtschaft<sup>3</sup> (OECD 1999a, S.115; über den wachsenden Beitrag des IKT-Sektors zum Wirtschaftswachstum siehe OECD 2000a, S.181f und OECD 2000b).
  
- Die Ausgaben der Wirtschaft für F&E sowie Aus- und Weiterbildung steigen (siehe OECD 1999a, 1999b).  
 In Österreich z.B. stiegen die Bruttoinlandsausgaben für F&E in % des BIP von unter 1,4% zu Ende der 80er Jahre auf ca. 1,8% zu Ende der 90er (von nominell 23 Mrd. ATS 1989 auf ca. 50 Mrd. ATS im Jahr 2000).  
 Auch der F&E-Output steigt: Die Zahl wissenschaftlicher Publikationen wuchs im gesamten OECD-Raum zwischen 1990 und 1995 jährlich mit durchschnittlich 4,1%, ebenso wie die Zahl der Patenteinreichungen am Europäischen Patentamt aus OECD-Ländern mit durchschnittlich 3,2% zwischen 1990 und 1996 anstieg (OECD 1999a, S.167f).<sup>4</sup>
  
- Die Nachfrage nach Qualifikationen und Humanressourcen steigt stark an. Eine von Sint für Österreich durchgeführte Untersuchung<sup>5</sup> zeigt zum Beispiel, dass sich die Anzahl der Informationsbeschäftigten<sup>6</sup> von 1951 (17,9% der Gesamtbeschäftigten) bis 1991 (35,7%) der Gesamtbeschäftigten<sup>7</sup> verdoppelt hat (Sint 1998, S.47f). Lag die jahresdurchschnittliche Wachstumsrate der Informationsbeschäftigten im betrachteten Zeitraum bei 2%, so wuchs die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung durchschnittlich nur

---

<sup>3</sup> Österreich 1985-96: 3,7% versus 2,9% (OECD 1999a, S.115).

<sup>4</sup> In Österreich stieg die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen im selben Zeitraum um 6,9%, die der österreichischen Patenteinreichungen beim Europäischen Patentamt um 2,7%.

<sup>5</sup> Zum Beschäftigungswachstum im IKT-Sektor in Wien siehe Prenner 1999.

<sup>6</sup> In dieser Untersuchung werden vier Kategorien von Informationsbeschäftigten unterschieden: 1) InformationsproduzentInnen (WissenschaftlerInnen/ TechnikerInnen, MarktspezialistInnen mit Such- und Koordinationsfunktionen, KontrollorInnen/ InspektorInnen etc., KonsulentInnen) 2) InformationsverarbeiterInnen (höhere Verwaltungsbedienstete/ ManagerInnen, Aufsichtsorgane, Büro- und Verwaltungsangestellte) 3) InformationsverteilerInnen (LehrerInnen und ErzieherInnen, sonstige InformationsverteilerInnen) 4) Infrastrukturbeschäftigte des Informationssektors (InformationsmaschinenbedienerInnen, Post- und Telekommunikationsbedienstete).

<sup>7</sup> Auf Basis von Volkszählungsdaten. Mikrozensusdaten liegen für 1991 mit einem Anteil der Informationsbeschäftigten von 38,5% an der Gesamtbevölkerung sogar geringfügig über diesem Wert und weisen für 1995 einen Wert von 40,9% auf (Sint 1998, S.52).

um 0,2%. Waren in den 60er und 70er Jahren insbesondere LehrerInnen und ErzieherInnen TrägerInnen dieses Wachstums, so hat sich die Wachstumsdynamik in den 70er und 80er Jahren mehr zu den InformationsproduzentInnen und hier insbesondere zu WissenschaftlerInnen, TechnikerInnen und KonsulentInnen verlagert (Sint 1998, S.50). Unter den Informationsbeschäftigten ist der Anteil der AkademikerInnen ungefähr zweieinhalb mal so hoch wie im Durchschnitt aller Beschäftigten. Besonders hoch ist der Anteil von HochschulabsolventInnen mit 59,1% bei den InformationsverteilernInnen, was primär auf eine hohe Anzahl qualifizierter LehrerInnen zurückzuführen ist. Bei den InformationsproduzentInnen liegt der AkademikerInnenanteil bei 29,7%, speziell hoch ist er in dieser Gruppe bei den WissenschaftlerInnen und TechnikerInnen (90,7%). Deutlich geringer qualifiziert sind hingegen die InformationsverarbeiterInnen und insbesondere die Infrastrukturbeschäftigten (Sint 1998, S.58).

➤ Stärkere Beachtung des Tacit Knowledge.<sup>8</sup>

Tacit knowledge bezieht sich einerseits auf konkretes Know-how und Skills, „in the sense that the performer is not fully aware of the details of the performance and finds it difficult or impossible to articulate a full account of those details.“ (Nelson, Winter 1982, S.73). Andererseits umfasst tacit knowledge auch implizite kollektive Deutungsmuster und gesellschaftlich wirksame Werte, die intelligente Kommunikation erst ermöglichen (Lundvall, Borrás 1999, S.32), also Paradigmen, Schemata, Standpunkte, Zukunftsvisionen und normative und Handlungsleitbilder (Nonaka, Takeuchi 1995, S.60).

Das traditionelle Verständnis des technologischen Fortschritts fasste diesen als *fortschreitenden Prozess der Kodifizierung* von tacit knowledge auf, der letztlich die Grundlage von Automatisierung darstellt. Mit der Diffusion von IKT beschleunigt sich dieser Prozess zweifelsohne, jedoch – und darin liegt ein entscheidender Faktor – hat dieser Prozess genau dort seine Grenzen, wo tacit knowledge in Form der “skills and capabilities related to the selection and efficient use of information” (Lundvall, Borrás 1999, S.31), Kompetenzen und Know-how für die Aneignung, den Umgang und die Vernutzung von kodifiziertem Wissen nicht mitentwickelt werden, wo also dem codified knowledge kein komplementäres tacit knowledge gegenübersteht.

Im Zusammenhang mit der wissensbasierten Wirtschaft ist also nicht das tacit knowledge an sich neu, sondern seine verstärkte Berücksichtigung sowohl in analytischen Konzepten, wie in Lehr- und Lernmethodiken die „informelles Lernen“ einbeziehen (z.B. Dehnbostel, Markert 1999), als auch bei Modellen, die versuchen individuelles tacit knowledge für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen, etwa im Rahmen eines Knowledge Managements.

---

<sup>8</sup> Siehe hierzu auch ARCS, IHS 2000.

## **2.2 Veränderungen in der Arbeitswelt**

Die Diskussion, um die „neue“ Arbeitswelt, die sich in Folge der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte ergeben hat, wird mit unterschiedlichen Schlagwörtern geführt. Dabei werden die stattfindenden Veränderungen je nach ideologischem Standpunkt und Blickwinkel entweder als Vorboten einer prosperierenden Zukunft oder aber als ein über unser aller Köpfen schwebendes Damoklesschwert interpretiert.<sup>9</sup> Im Folgenden werden einige diese Diskussionsstränge in ihren Grundzügen dargestellt. Im Anschluss dran werden in den Kapiteln 5, 6 und 7 drei Thesen, die sich in diesem Zusammenhang als zentral herauskristallisiert haben und die dem vorliegenden Forschungsvorhaben zugrunde liegen, diskutiert.

Als Ursachen für die Veränderungen in der Arbeitswelt, wie beispielsweise die zunehmende Zahl von flexiblen, instabilen oder atypischen Beschäftigungsverhältnissen, werden Begriffe wie Globalisierung, Internationalisierung oder die sich daraus ergebenden Reorganisationsmaßnahmen auf betrieblicher Ebene genannt. Diese Notwendigkeit zu Rationalisierung und Umstrukturierung auf betrieblicher Ebene, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, führen zu veränderten Anforderungen an Arbeitskräfte, neuen Arbeitsvertragsformen und dem Streben nach möglichst flexiblem Einsatz der Arbeitskräfte. Die Schaffung von kleineren betrieblichen Einheiten, die flexibler auf die sich ändernden Umweltbedingungen reagieren können, geht mit flacheren Hierarchien und damit auch ausgeweiteten Anforderungen an die Qualifikation von Arbeitskräften einher. Erleichtert oder begleitet werden derartige Reorganisationsmaßnahmen häufig durch den verstärkten Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), der bestimmte Formen der Flexibilität erst ermöglicht oder zumindest erleichtert.

### **2.2.1 Flexibilisierung der Arbeitswelt**

Flexibilisierung ist wohl eines der am häufigsten gebrauchten Schlagwörter in der Diskussion um aktuelle Veränderungen in der Arbeitswelt. Dabei wird mehr Flexibilität von ArbeitnehmerInnen, Organisationen (Unternehmen) und der Wirtschaft an sich gefordert. Gemeint ist damit die Fähigkeit, sich möglichst rasch an neue Gegebenheiten anzupassen bzw. sich neuen Anforderungen zu stellen.

Die inflationäre Verwendung des Begriffs „Flexibilisierung“<sup>10</sup> erfordert jedoch eine Begriffsklärung vorweg. Im Rahmen des vorliegenden Projektes wird eine breite Definition verwendet, die unterschiedliche Dimensionen umfasst. Während häufig nur zwischen numerischer und

---

<sup>9</sup> Büssing, Seifert (1999) stehen beispielhaft für eine eher positive Einschätzung der Entwicklungen; Zilian, Flecker (1998) vertreten eine differenziertere Sicht.

<sup>10</sup> Vgl. dazu ausführlich Haas, Wroblewski 2000.

funktionaler Flexibilität unterschieden wird (vgl. z.B. Pollert 1988), soll zusätzlich noch die räumliche Dimension berücksichtigt werden. Unter numerischer Flexibilität – häufig unter dem Überbegriff flexible oder atypische Beschäftigungsverhältnisse zusammengefasst – werden sowohl die Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit, als auch die Vertragsgestaltung subsumiert, während sich die funktionale Flexibilität auf die Erfüllung unterschiedlicher und wechselnder Arbeitsaufgaben bezieht.

Die funktionale Flexibilisierung zielt auf die Anpassung und Reorganisation von Arbeitsaufgaben und -inhalten. „Die ständige Erweiterung von Qualifikationen, flexible Tätigkeitsbereiche, die eine andauernde Anpassungsbereitschaft bedingen, die Forderung nach Kreativität und Mobilität und ähnliches mehr sind wesentliche Elemente funktionaler Flexibilisierung“ (Kreimer 1998, S. 137). Von der funktionalen Flexibilisierung sind insbesondere Arbeitskräfte betroffen, die „in irgendeiner Form Karriere machen wollen“ (Kreimer 1998, S. 148). Auf den oberen Hierarchiestufen des Arbeitsmarktes spielt der zeitliche Rahmen für die Arbeit eine immer geringere Rolle. Es zählen primär die Erfüllung von Aufgaben und Zielen. Interessanterweise handelt es sich dabei um eine Wiederkehr der in vormodernen Gesellschaften üblichen Ergebnisorientierung.<sup>11</sup> Die zur Erfüllung der Aufgaben notwendige tatsächliche Zeit ist letztlich irrelevant, auch wenn ein gesetzlich bzw. kollektivvertraglich vorgegebener zeitlicher Rahmen für die Erbringung der Arbeitsleistung existiert.

Wesentliche Kennzeichen funktional-flexibler Arbeitsverhältnisse sind neben der Entwicklung von der Zeit- zur Zielorientierung und der andauernden Weiterbildungserfordernis (life-long-learning) der Zwang zur Mobilität auf allen Ebenen: Die innerbetriebliche Mobilität umfasst die Bereitschaft zu Dienstreisen, Überstunden, Nacht- und Wochenendarbeit; d.h. die jederzeitige Verfügbarkeit. Zudem gewinnt die zwischenbetriebliche Mobilität an Bedeutung. Immer seltener wird es möglich, lebenslang bei einer Firma, in einem ähnlichen Tätigkeitsbereich mit einer klar vorgezeichneten Karriere zu verweilen. Letztlich wird ArbeitnehmerInnen auch geographische Mobilität abverlangt. Die Bereitschaft oder der Zwang, den Ort der Erwerbsarbeit zu wechseln, wächst umso stärker, je mehr die politischen und wirtschaftlichen Grenzen in Europa bzw. der ganzen Welt fallen. ArbeitnehmerInnen müssen auch in ihrer biographischen Lebensgestaltung flexibel sein, um den von ihnen geforderten Weiterbildungserfordernissen und dem Zwang zur Mobilität gerecht zu werden. Hemmnisse können kontinuierliche Partnerschaftsbeziehungen sowie der schwer kalkulierbare Zeitbedarf für Kinder, Kranke und Alte in der Familie sein. Relativ rigide Rahmenbedingungen des täglichen Lebens und Bedürfnisse von Familienmitgliedern werden so zu einem Karrierehindernis.

---

<sup>11</sup> Mit der „Protoindustrialisierung“ und verstärkt mit der Industrialisierung fand ein Wechsel von einem aufgabenorientierten zu einem terminorientierten Zeitbewusstsein statt. Eine vollständige Durchsetzung der linearen Zeit scheitert in der Phase der Protoindustrialisierung jedoch daran, dass es noch in der Souveränität der Arbeitenden liegt, die Verausgabung des Arbeitsvermögens selbst zu bestimmen (vgl. Maurer 1990, S. 17f). Derzeit findet eine Rückkehr zum aufgabenorientierten Zeitbewusstsein statt.



Zur numerischen Flexibilisierung zählen einerseits Maßnahmen der generellen Arbeitszeitverkürzung, die primär im Interesse der ArbeitnehmerInnen liegen und dem Interesse der ArbeitgeberInnenseite nach einer stärkeren Arbeitszeitflexibilisierung gegenüberstehen.<sup>12</sup> Andererseits gehören aber auch Maßnahmen der individuellen Arbeitszeitflexibilisierung dazu, wie z.B. Gleitzeit, Teilzeit(karenz), Bildungskarenz, Gleitpension, Solidaritätsmodelle bzw. Zeitkonten, Jahres- bzw. Lebensarbeitsmodelle. In den letzten Jahren verschob sich der Schwerpunkt der Diskussion von der kollektiven Arbeitszeitverkürzung hin zur individuellen Arbeitszeitflexibilisierung.

Im Unterschied zur Arbeitszeitverkürzung handelt es sich bei der Arbeitszeitflexibilisierung vorrangig um eine von den ArbeitgeberInnen propagierte Forderung zur quantitativen Anpassung an Nachfrageschwankungen.<sup>13</sup> Die Notwendigkeit einer Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten führt zu flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie zu atypischen Beschäftigungsformen. Flexibilisiert werden Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten: Eine *Differenzierung* der Länge der Arbeitszeiten von Beschäftigten(gruppen) erfolgt aufgrund der differierenden Arbeitszeitbedarfe für Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationen, je nach Konjunktur und Absatz. Die *Variabilisierung* der Lage des individuellen Arbeitszeitvolumens über Tage, Wochen, Monate oder Jahre ergibt sich aufgrund der saisonalen und konjunkturellen Schwankungen in kapitalistischen Wirtschaftssystemen. Fast jede Branche hat jährliche Spitzenzeiten und Fertigungstiefs. Zudem ist Schicht/Nacht/Turnusdienst in gewissen Dienstleistungsbereichen (wie z.B. Gesundheitsbereich oder Tourismus) unumgänglich. Die Lage der Arbeitszeitvolumina der ArbeitnehmerInnen wird an die Auftragsschwankungen angepasst. Die Verkürzung der Arbeitszeit bei Auftragsstiefs bzw. Verlängerung in Spitzenphasen führt meist dennoch zur kollektivvertraglich verankerten Wochenarbeitszeit. Die *Kontinuierung* von Betriebsnutzungs- und Maschinenlaufzeiten, betrieblichen Ansprechzeiten zielt auf die verbesserte Amortisation des eingesetzten Kapitals bzw. die Befriedigung der hohen Ansprüche von KundInnen. ArbeitnehmerInnen gehen ihrer Erwerbsarbeit dann zeitlich versetzt nach. Ein Grund dafür besteht in der zunehmenden Kapitalintensität von Arbeitsplätzen. Zudem wird dadurch das Problem der betrieblichen Ansprechzeiten besser gelöst, was vor allem für exportorientierte Unternehmen wichtig ist.

Betriebliche Flexibilisierungsstrategien müssen nicht zwangsläufig zur Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeiten von Beschäftigten führen, da die *Differenzierung* und *Kontinuierung* von Betriebszeiten auch mit stabilen Arbeitszeitmustern der ArbeitnehmerInnen einher-

---

<sup>12</sup> Das von den Interessenverbänden der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen jeweils bevorzugte Arbeitszeitkonzept ist bei ihren eigenen Mitgliedern keineswegs unumstritten. Die Unternehmensseite zeigt nach außen hin zwar eine einheitlich ablehnende Haltung gegenüber der Arbeitszeitverkürzung und fordert demgegenüber eine Flexibilisierung im Sinne einer Deregulierung auf dem Arbeitsmarkt. Für ArbeitgeberInnen ist Flexibilisierung bzw. Deregulierung häufig gleichbedeutend mit Kostenreduktion, d.h. Wettbewerbsvorteilen und Standort-sicherung. Dies zeigte sich beispielsweise in der Diskussion über die Ladenschlusszeiten.

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Maurer 1990; Trinczek 1998.

gehen kann. Nur eine betriebliche *Variabilisierungsstrategie* führt zwangsläufig zu flexibilisierten Arbeitszeitprofilen (vgl. Trinczek 1998, S. 70f).

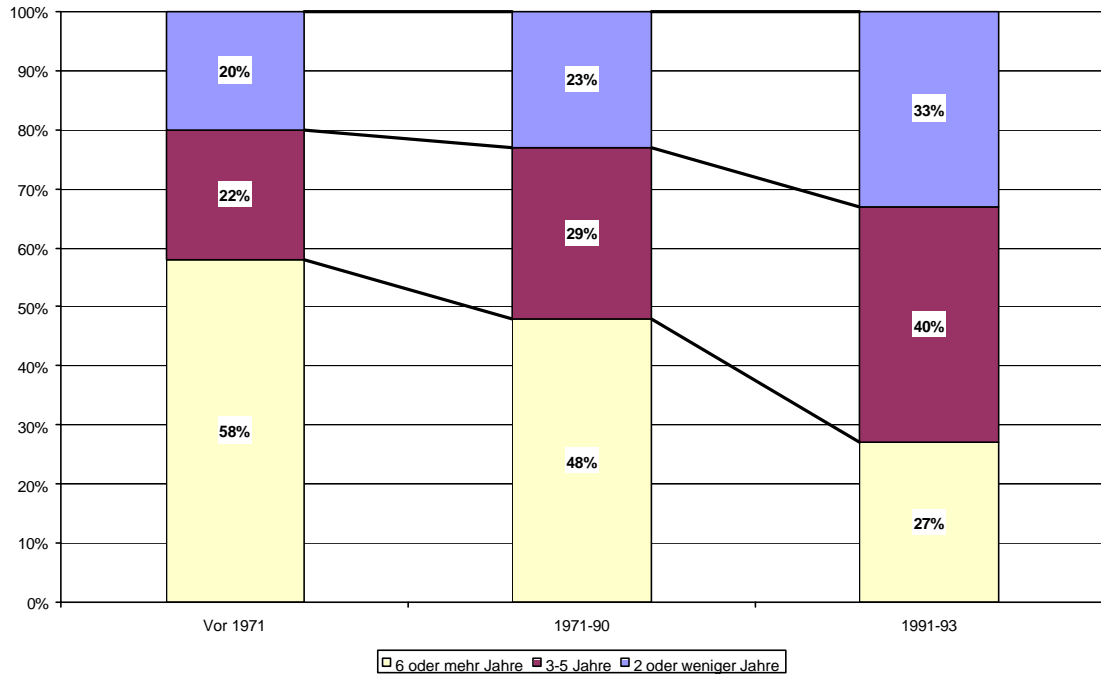
Neben der Differenzierung der numerischen oder funktionalen Flexibilisierung wird zwischen internen und externen Anpassungsprozessen unterschieden. Unter *externer Flexibilität* wird verstanden, dass durch erhöhte Personalfuktuation ein breiterer Kreis von Arbeitskräften in den Arbeitsmarkt integriert wird. Damit sind sowohl Outsourcingstrategien von Unternehmen angesprochen (d.h. die Auslagerung bislang im Unternehmen erbrachter Leistungen an Subunternehmen) wie auch die gelegentliche oder regelmäßige Kooperation mit externen MitarbeiterInnen (z.B. ExpertInnen oder SpezialistInnen, die zur Verstärkung/Ergänzung des Teams geholt werden). Die *interne Flexibilität* meint hingegen, dass die Unternehmen das Management durch berufliche Polyvalenz der Arbeitskraft, eine integrierte Organisation der Arbeit, flexible Arbeitszeiten (Ausbau der Teilzeitarbeit und des Job-Sharing) und leistungsbezogene Lohnanreize für die bestehende Belegschaft verbessern. Die numerische oder funktionale Flexibilisierung kann sowohl intern, d.h. indem bestehende Beschäftigungsverhältnisse verändert werden, als auch extern durch Neueinstellungen erfolgen. Die intern-numerische Flexibilisierung ist für Betriebe mit gut und/oder betriebsspezifisch qualifizierten ArbeitnehmerInnen sowie für jene mit viel Gruppenarbeit kostengünstiger, da bei einer Anpassung über den externen Arbeitsmarkt betriebliches Humankapital verloren geht bzw. erst geschaffen werden muss.<sup>14</sup>

Generell kann festgehalten werden: Die numerische Flexibilisierung beinhaltet eine verstärkte Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie eine Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse. Im Vergleich dazu umfasst die funktionale Flexibilisierung weniger die arbeits- und sozialrechtlichen Komponenten eines Arbeitsverhältnisses, sondern vielmehr die inhaltlichen Aspekte einer Erwerbstätigkeit in einer flexibleren, globaleren Wirtschaft.

Als ein eher allgemeiner Indikator für die zunehmende (freiwillige oder unfreiwillige) Flexibilität der Beschäftigten mag die Fluktuation bzw. die Verweildauer in einem Unternehmen gelten. Die folgende Grafik zeigt wie lange Informatik- und IngenieurabsolventInnen in den USA erwarteten, bei ihrem ersten Arbeitgeber beschäftigt zu sein. Sehr deutlich wird dabei die Abnahme der erwarteten Verweildauer zwischen den Absolventinnen vor 1971 und Anfang der neunziger Jahre. Noch aktuellere Daten zeigen, dass von den AbsolventInnen der Jahre 1994-96 schon fast die Hälfte (47%) erwartete weniger als zwei Jahre bei ihrem ersten Dienstgeber tätig zu sein.

---

<sup>14</sup> Vgl. Doeringer/Piore 1971. Nach Biffel (1991) trifft diese Überlegung in Österreich insbesondere für Großbetriebe zu.

**Abbildung 1: Erwartete Verweildauer beim ersten Arbeitgeber von Informatik- und IngenieurabsolventInnen in den USA nach Abschlussjahr**

Quelle: OECD 2002 (Original von McKinsey in Business 2.0 (2000))

### 2.2.2 Flexibilität und IKT

Eine zentrale These im vorliegenden Forschungsvorhaben lautet, dass all diese Formen der Flexibilisierung durch den Einsatz von IKT ermöglicht, erleichtert, teilweise sogar notwendig werden (vgl. ARCS, IHS 2000). Veränderungen der Arbeitswelt durch den Einsatz von IKT ergeben sich zum einen insofern, als neue Berufsfelder entstehen bzw. sich in bestehenden Berufen, neue Anforderungen an die Arbeitskräfte herauskristallisieren (funktionale Flexibilität). Zum anderen werden durch die technologischen Möglichkeiten bestimmte flexible Arbeitsformen, wie z.B. Teleheimarbeit, erst ermöglicht. Andere Formen flexibler Beschäftigung werden durch den Einsatz von IKT erleichtert, wie z.B. die IKT-unterstützte Erfassung der Arbeitszeit, die die Umsetzung von Gleitzeit- oder Jahresarbeitszeitmodellen erleichtern.

Insgesamt kommt es durch den Einsatz von IKT zur Verwischung der Dimensionen „Raum“ und „Zeit“, d.h. es ist nicht mehr Voraussetzung, dass alle MitarbeiterInnen zur selben Zeit an einem bestimmten Ort ihre Arbeit verrichten, da ein Teil der Kommunikation durch IKT erfolgen kann und damit zeitunabhängiger erfolgt (z.B. E-Mail). Darüber hinaus besteht beispielsweise durch IKT die Möglichkeit, ortsunabhängig auf Dokumente zuzugreifen, wodurch ständige, persönliche Anwesenheit nicht mehr notwendig ist (z.B. shared folders).

Die zunehmende Bedeutung von Wissen als Produktionsfaktor, die Auswirkungen der Globalisierung und die modernen IKT erfordern eine völlig neue Unternehmensorganisation, die eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Umweltbedingungen ermöglicht. Unternehmen sehen sich entweder steigenden und/oder differenzierteren KundInnenanforderungen an ihre Produkte und Dienstleistungen und/oder deren Qualität ausgesetzt oder aber sie reagieren auf verstärkten Preiswettbewerb z.B. mit Qualitätssteigerungen, engeren KundInnenbeziehungen oder einer Ausdifferenzierung und/oder Spezialisierung ihrer Produktpalette, also mit intensivierteren Innovationsbemühungen. Unternehmen müssen also immer schneller auf Bedürfnisse des Marktes reagieren um konkurrenzfähig zu bleiben; kurz: sie müssen in jeder Hinsicht flexibler werden. Das herkömmliche Produktionsmodell mit seiner funktionalen Spezialisierung und hierarchischen Integration bzw. bürokratischen Strukturen kann diesen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Neue Organisationsformen, die auf vertikaler De-Integration und Prozessintegration basieren, entstehen. IKT eröffnen eine Vielzahl von Möglichkeiten bei der Reorganisation oder Umstrukturierung von Unternehmensstrukturen, d.h. der Einsatz von modernen Managementmethoden und Organisationsformen ist in der Praxis stark mit der Implementierung von IKT verbunden.

Konkrete Beispiele dafür sind u.a. die Konzentration auf Kernkompetenzen eines Unternehmens, also downsizing, outsourcing und die Umwandlung einzelner Unternehmensteile in Profit-Center. „The installation of a multitude of ‚cost and profit centres‘ can be viewed as the core of the new business model“ (Schienstock 2000, S.27). Dabei werden traditionelle bürokratische, auf Hierarchien basierende Strukturen innerhalb eines Unternehmens in Marktstrukturen transformiert, Hierarchien (insbesondere das mittlere Management) abgebaut und Verantwortung delegiert. Die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen geht jedoch darüber hinaus, um langsamen Informationsaustausch (oder den Verlust von Informationen), langwierige Entscheidungsprozesse und eine innovationshemmende Unternehmenskultur der veränderten Marktgeschwindigkeit anzupassen.

Da die Wettbewerbsfähigkeit dabei vor allem von der Geschwindigkeit, mit der neue Produkte entwickelt und vermarktet werden, abhängt, kommt der KundInnenorientierung in sämtlichen Unternehmensabläufen, aber vor allem der Organisation der Produktion entlang kundInnenorientierter Prozesse („Projekte“), anstelle einer herkömmlichen funktionsorientierten Produktionsweise, zentrale Bedeutung zu. „The most important aspect of an organisational strategy of process integration is the introduction of group work“ (Schienstock 2000, S.28). In diesen kleineren Arbeitsgruppen, bzw. Teams, ist ein schneller Informationsaustausch komplexer Daten möglich und zwar auch unter Einbeziehung von AkteurInnen außerhalb des eigenen Unternehmens, wie z.B. KundInnen, ZulieferInnen oder Universitäten, was insbesondere für den Innovationsprozess von entscheidender Bedeutung ist. Von diesen Arbeitsgruppen bzw. Teams wird erwartet, dass sie sich selbst organisieren und dabei ihre Zusammenarbeit und den Informationsaustausch ständig verbessern.

IKT unterstützen diese neuen Organisationsformen, da sie Koordinations- und Transaktionskosten senken, die dezentrale Kooperation von Teams technisch unterstützen und den Wissens- und Informationsaustausch sowohl intensivieren als auch beschleunigen. Ihre Wirkung geht aber darüber hinaus: “[A]s workers became directly responsible for whole work processes and co-ordinating co-operation in the whole production chain, they themselves need to have all the necessary information at their immediate disposal. The increased opportunity to directly control work processes through modern ICTs further erodes the traditional function of middle management. Its role is changing from controlling and monitoring into coaching and motivating the working teams” (Schienstock 2000, S.29).

Schienstock (2000) bezeichnet dieses neue Organisationsmodell (die Innovationen unterstützende Logik der Organisierung) als „reflexive Organisation“, die eine ständige Adaptierung der Organisationsstrukturen, der IKT-Anwendungen, der Unternehmenskultur und der Humanressourcen bedeutet. Castells (1996) spricht von der Netzwerkorganisation, bei der immer autonomere Sub-Units, die teilweise nur für die Dauer eines Projektes geformt werden, immer stärker voneinander abhängen. In dieser lose verbundenen, dezentralen Netzorganisation verschwinden auch herkömmliche Abgrenzungen, etwa zwischen Abteilungen und Firmenstandorten, aber z.B. auch zwischen Zuliefer-, Produktions- und KundInnenbetrieben (u.U. sogar KonkurrentInnen) wenn ihre ArbeitnehmerInnen an einem spezifischen Projekt gemeinsam arbeiten und (z.T für begrenzte Zeit) eine derartige Sub-Unit bilden.

Eines der größten Probleme des flexiblen Netzwerkunternehmens ist die Aufrechterhaltung seiner Konvergenz, die z.B. gefährdet sein kann, wenn Performancekontrollen in erster Linie zur Stimulierung von Wettbewerb zwischen Arbeitsgruppen dienen, wenn die für eine derartige Organisationsform notwendige Vertrauensbasis unter den AkteurInnen verloren geht oder wenn der für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens notwendige Wissensfluss zwischen den Sub-Units abreißt.

### **2.2.3 IKT-unterstützte Arbeitsorganisation**

In den letzten Jahren ergaben sich durch die technologischen Möglichkeiten bedeutende Veränderungen in der Arbeitsorganisation, von denen kaum ein Betrieb nicht betroffen war. Diese technologischen Entwicklungen begannen in den 70er und 80er Jahren mit dem Computereinsatz im Produktionsbereich, in der internen Verwaltung und im Zusammenhang mit externen Beziehungen. Rationalisierungen in der internen Verwaltung (z.B. Buchhaltung, Personalverrechnung, Zeiterfassung, Logistik) wurden durch den Einsatz von ERP (Enterprise Resource Planning)-Softwareprogrammen möglich. Das bekannteste Beispiel derartiger Programme ist das seit Anfang der 80er Jahre angebotene System R/3 von SAP.<sup>15</sup> Externe

---

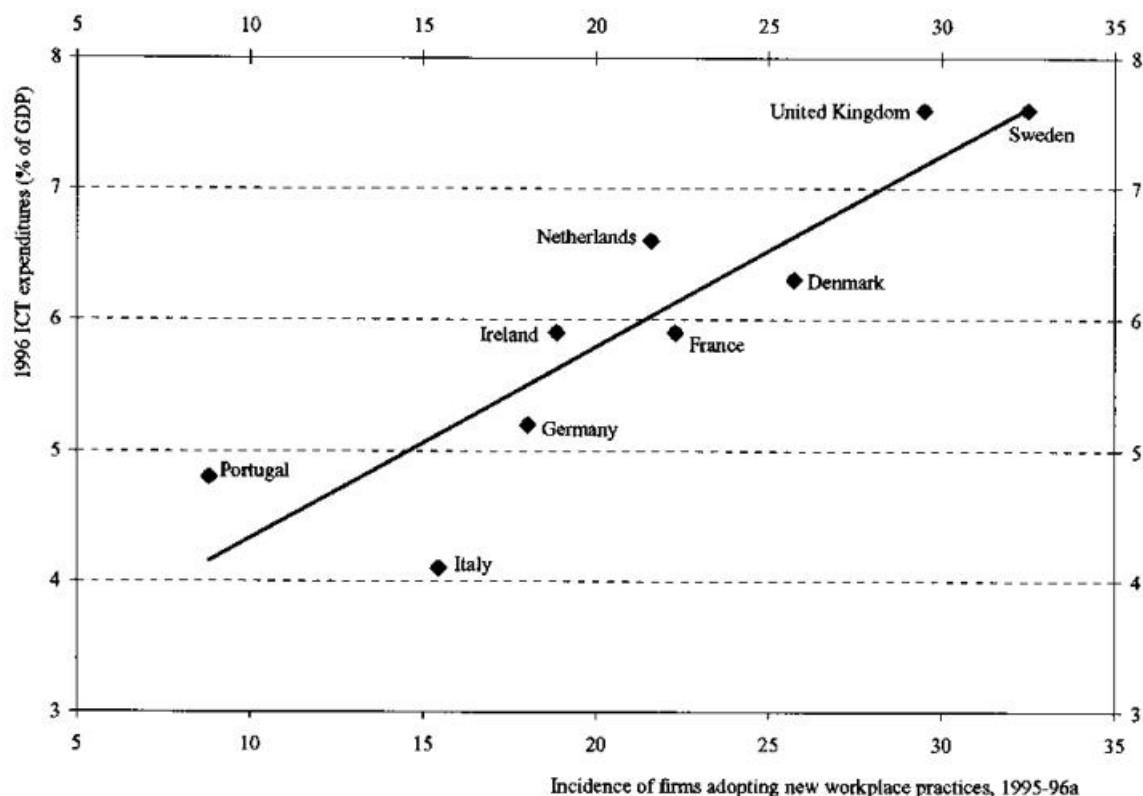
<sup>15</sup> <http://www.sap.com>.

Beziehungen können an LieferantInnen (Einkauf) oder auf KundInnen (Verkauf) gerichtet sein. Für die Rationalisierung und Standardisierung in beiden Bereichen gibt es ein stark wachsendes Angebot an Softwarelösungen. Insbesondere für Softwarelösungen im sogenannten CRM (Customer Relationship Management)-Bereich wird für die nächsten Jahre weiterhin eine steigende Nachfrage vorhergesagt.

Alle diese technischen Entwicklungen brachten oder bringen größere Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation im jeweiligen Bereich mit sich. Allen gemeinsam ist die Möglichkeit betriebliche Abläufe stärker miteinander zu vernetzen und damit aufeinander abzustimmen und so Kosten einzusparen. Am Computer gezeichnete Pläne (CAD) (Bau- oder Schaltpläne etc.) können z.B. direkt zur Steuerung von entsprechenden Maschinen in der Produktion (CAM) verwendet werden. Ein Zeichnen oder Ausdrucken des Planes ist theoretisch nicht mehr nötig; mögliche Fehlerquellen werden so reduziert und Abläufe beschleunigt. Im Zulieferbereich werden Pläne zum Teil von (Groß)KundInnen entworfen und in digitaler Form (via Internet) an die ProduzentInnen übermittelt. Ein anderes Beispiel ist die Koppelung eines digitalen Zeiterfassungssystems mit der Lohnverrechnung. Dabei kann die verwendete Arbeitszeit auch einzelnen Projekten oder Aufträgen zu geordnet werden, was (zukünftigen) Kalkulationen, Abrechnung und Controlling mehr (oder exaktere) Möglichkeiten bietet und diese erheblich einfacher und mit weniger Personal umzusetzen sind (ERP). Ein weiterer Vorteil dieser Systeme ist die Speicherbarkeit aller Vorgänge. Standardisierte Bauteile müssen nicht für jeden Plan neu gezeichnet werden, Datenbanken über Personal, ZuliefererInnen, KundInnen und Märkte werden theoretisch von überall und von allen MitarbeiterInnen zugänglich. Spezifische KundInnenwünsche, die in der Produktion umgesetzt werden müssen, sind so nicht mehr nur der Marketing- oder Salesabteilung bekannt, sondern können direkt von den ArbeiterInnen in der Produktion abgefragt werden (CRM). Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die MitarbeiterInnen entsprechend qualifiziert sind, um diese technischen Möglichkeiten einzusetzen.

Den eindeutigen Zusammenhang zwischen IKT-Einsatz und der Implementierung neuer Arbeitsformen in verschiedenen Ländern dokumentiert die folgende Grafik, der ein Indikator aus Hierarchieabbau, Konzentration auf das Kerngeschäft, Jobrotation, gruppenbasierte Organisationsform und Einbeziehung von MitarbeiterInnen in Entscheidungs- und Verantwortungsprozesse zu Grunde liegt.

Abbildung 2: Neue Arbeitsorganisation und IKT-Einsatz



Quelle: OECD 2001.

#### 2.2.4 IKT-Kompetenzen und Skills

Mit den neuen IT-Berufen, aber auch mit den Veränderungen traditioneller Berufe durch den zunehmenden IKT-Einsatz, verändern sich auch die Anforderungen an Arbeitskräfte. Es werden nicht nur neue fachliche Kompetenzen gefordert, sondern auch soziale und methodisch-instrumentelle Kompetenzen wie auch eine permanente Weiterbildungsbereitschaft.

Fachliche Kompetenzen im Zusammenhang mit IKT beziehen sich auf berufsspezifische IT-Kenntnisse, also z. B. das Beherrschen einer speziellen Programmiersprache oder die Installation eines Netzwerkes. Darüber hinaus stellen Basiskenntnisse im Umgang mit PC und Internet mittlerweile eine zusätzliche Dimension in der Qualifikation vieler traditioneller Berufe und Berufsfelder dar. Die Fähigkeit zum alltäglichen Umgang mit IKT stellt hier eine methodisch-instrumentelle Kompetenz dar, d.h. der PC wird zu einem Werkzeug zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben in traditionellen Berufen (z.B. PC statt Schreibmaschine), also zu einer neuen „Kulturtechnik“ wie Lesen, Schreiben und Rechnen. Unterstützungsbedarf ergibt sich dabei v.a. dann, wenn ArbeitnehmerInnen, die bislang keine PC-Erfahrung haben, den Umgang mit IKT lernen müssen (z.B. wenn in traditionellen Arbeitertätigkeiten PCs eingesetzt

werden). Zu den methodisch instrumentellen Fähigkeiten gehört auch die Fülle von Informationen, die durch moderne IKT zugänglich werden, zu sichten, ihre Qualität zu bewerten und kritisch zu hinterfragen. D.h. es geht nicht nur darum, Informationen aus dem Internet zu beziehen, sondern auch mit diesen umgehen zu können (vgl. u.a. Arbeitsstab Forum Bildung 2001).

Neben methodisch-instrumentellen Kompetenzen spielen auch soziale Kompetenzen eine Rolle, wenn es um die Nutzung von IKT geht. Hier sind – häufig als „Soft Skills“ bezeichnete Fähigkeiten angesprochen, die sich zum einen auf den Umgang mit anderen beziehen, wie z.B. Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, rhetorische Fähigkeiten, die Fähigkeit eigene Standpunkte zu vertreten oder Konflikte auszutragen. Die zunehmende Verbreitung von IKT verändert die soziale Interaktion – z.B. wenn die anonymisierte Interaktion via IKT an die Stelle von Interaktion mit physisch anwesenden tritt, d.h. es notwendig wird eine neue Balance zwischen virtuellen und realen sozialen Kontakten zu finden.

Wichtige Veränderungen ergeben sich darüber hinaus im Zusammenhang mit Weiterbildung. IKT werden häufig als Paradebeispiel für die Notwendigkeit von lebenslangem Lernen angeführt (vgl. u.a. OECD 2000c), da aufgrund der Schnellebigkeit der Produkte von den AnwenderInnen permanente Weiterbildungsbereitschaft gefordert wird. Für die Teilnahme an dem in der wissensbasierten Wirtschaft notwendigen lebensbegleitenden Lernen müssen jedoch bestimmte Lernkompetenzen vorliegen. Dies deshalb, da Lernprozesse zunehmend individualisiert, d.h. auf die jeweilige Lebens- und Arbeitssituation, die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten, Motivation sowie die Leistungsbereitschaft abgestimmt sind. Individualisierung bedeutet aber auch zunehmende Eigenverantwortung für die Teilnahme an und den Erfolg von (Weiter-)Bildung. Gleichzeitig steigt die Notwendigkeit von Selbstreflexion des Lernprozesses. Für die/den Einzelne/n bedeutet dies, dass sie/er für folgende Punkte selbst verantwortlich ist:

- Erkennen des Weiterbildungsbedarfs
- Auswahl des geeigneten Weiterbildungsmodus und -angebots
- Sicherstellung (Bereitstellung/Organisation) der zeitlichen und finanziellen Ressourcen
- Reflexion des Lernprozesses
- Umsetzung bzw. Verwertbarkeit

Diese Kompetenz beinhaltet sowohl Elemente der fachlichen Kompetenz (so erfordert z.B. effektives Lernen entweder eine Grund- oder Vorqualifikation oder aber die Einbindung in den sonstigen Lebenskontext), der sozialen Kompetenz (wie z.B. Teamfähigkeit oder Kooperationsbereitschaft, Selbständigkeit und Selbstreflexion) wie auch methodisch-instrumentelle Kompetenz (z.B. Beherrschen der Kulturtechniken oder IKT).



Lernkompetenz in diesem Sinn meint ein wesentlich breiteres und umfassenderes Set an Fähigkeiten und Fertigkeiten als traditionelles „schulisches Lernen“, das primär auf die „Speicherung, Wiedergabe und Reproduktionsfähigkeit“ von vorgegebenen und standardisierten Wissensbeständen abstellt.

Mit IKT werden im Bereich der Weiterbildung auch Hoffnungen verbunden, die Teilnahme an Weiterbildung räumlich, zeitlich und inhaltlich flexibler zu gestalten, d.h. beispielsweise durch Selbstlernprogramme, die es dem Einzelnen ermöglichen flexibel an Weiterbildung teilzunehmen und sich dabei je nach Vorkenntnissen ein passendes Angebot zusammen zu stellen (siehe z.B. Petrovic et al. 1998; ARCS, IHS 2000).

### **2.3 Fragestellung der Studie**

In der sozialwissenschaftliche Literatur finden sich eine Reihe von theoretischen Ansätzen, die sich mit diesen Veränderungen auseinandersetzen, wobei jeweils unterschiedliche Perspektiven herangezogen bzw. Aspekte berücksichtigt werden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden drei dieser Ansätze im Rahmen von Fallstudien mit Unternehmen der IT-Dienstleistungsbranche, die hier beispielhaft für New Economy steht, empirisch untersucht. Dabei handelt es sich um die These vom neuen Arbeitsparadigma, die These vom Arbeitskraftunternehmer sowie das Konzept der sorgsamem Firma (siehe für einen ausführlichen theoretischen Abriss Kapitel 5 bis 7).

Die These vom neuen Arbeitsparadigma fokussiert auf flexible Unternehmensorganisationen und damit einhergehende Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsanforderungen. Wesentliche Elemente dieses Ansatzes sind zeitliche, räumliche und funktionale Flexibilität, die ArbeitnehmerInnen neue Chancen eröffnen und sie gleichzeitig vor neue Herausforderungen stellen.

Die These vom Arbeitskraftunternehmer stellt die neuen Anforderungen an Arbeitskräfte in den Mittelpunkt. Gemeint ist hier primär die Notwendigkeit von selbstbestimmten und eigenverantwortlichem Handeln der Arbeitskräfte, wobei sie in ihr Handeln die jeweiligen Unternehmensinteressen einzubeziehen haben. Wesentlich dabei sind jene Strategien, mit denen Arbeitskräfte auf diese neuen Anforderungen reagieren und welche neuen Möglichkeiten damit verbunden sind. Fragen der Weiterbildung werden im vorliegenden Projekt als anschauliches Beispiel herangezogen.

Das Konzept der sorgsamem Firma geht davon aus, dass Arbeitskräfte nur dann den neuen Anforderungen entsprechen können, wenn sie geeignete betriebliche Rahmenbedingungen vorfinden. Die mit den Flexibilitätsanforderungen verbundene Unsicherheit und Risiken können auf Dauer nur bewältigt werden, wenn auch eine adäquate Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Belegschaft gegeben ist.

Die IT-Dienstleistungsbranche wurde aus mehreren Gründen für die Fallstudien ausgewählt: Zum einen wurde davon ausgegangen, dass hier – v.a. aufgrund der jungen Geschichte der Unternehmen – eher flexible Arbeitsorganisationsformen anzutreffen sind und sich noch keine starren Bürokratien herausgebildet haben. Zum anderen wurde vermutet, dass gerade in jenen Unternehmen, die IT-Tools und IT-Dienstleistungen entwickeln, verstärkt IKT-unterstützte Arbeitsorganisationsformen anzutreffen sind, diese Unternehmen quasi die „first-user“ ihrer Produkte sind. Diese beiden Überlegungen führten zu der Annahme, dass die angesprochenen Veränderungen der Arbeitswelt in dieser Branche stärker ausgeprägt angetroffen werden können als in anderen Bereichen.

Im Rahmen der Fallstudien wurden sowohl Interviews mit Angehörigen der Unternehmensleitung und gegebenenfalls des mittleren Managements als auch mit ArbeitnehmerInnen geführt. Durch diese Vorgangsweise ist es möglich, Unternehmensstrategien und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in einen Gesamtkontext zu stellen. Ergänzend wurden Interviews mit ExpertInnen, die einen Überblick über die Gesamtbranche haben, geführt, um die Fallstudien hinsichtlich ihrer Repräsentativität für den Sektor einordnen zu können. Die interviewten ExpertInnen repräsentierten die Interessensvertretungen sowie unterschiedlichste Dachorganisationen.

### 3. Beispielhafte Veränderungen in der Arbeitswelt durch den Einsatz von IKT

Die Veränderungen in der Arbeitswelt aufgrund des verstärkten Einsatzes von IKT sind einerseits schwer fassbar, andererseits aufgrund der mangelhaften Datenlage hinsichtlich ihrer quantitativen Bedeutung nur schwer abschätzbar. Inwieweit verändert sich durch den Einsatz von modernen IKT das gesellschaftliche Leben generell bzw. die Arbeitswelt im speziellen und wie weit verbreitet sind derartige Phänomene?

Die Veränderungen in der Arbeitswelt durch den Einsatz von IKT können anhand von zweierlei Phänomenen festgemacht werden: Einerseits entstehen neue Berufsgruppen und -felder, die sich mit spezifischen Aspekten bzw. Einsatzmöglichkeiten von IKT auseinandersetzen, andererseits verändern sich die Anforderungen an Arbeitskräfte und die Arbeitsorganisation in traditionellen Berufsbereichen. Erstere zeigen sich vor allem am deutlichen Wachstum der IKT-Branche in den letzten Jahren, auf das im Kapitel 4 eingegangen wird.

Neben dem Aufkommen neuer Berufe und Berufsbereiche verändert sich jedoch auch die Beschäftigung in traditionellen Berufsbereichen durch den Einsatz von IKT als Werkzeug bzw. Arbeitsmittel. Ein häufig verwendeter Indikator zur Annäherung an dieses Phänomen ist die Nutzung von PC und Internet im Zuge der beruflichen Tätigkeit. Die durch den PC-Einsatz am Arbeitsplatz hervorgerufenen Veränderungen können unterschiedliche Ausmaße annehmen – d.h. erfassen Szenarien in denen die Schreibmaschine durch den PC und seine Textverarbeitungsprogramme ersetzt wurde ebenso wie die Schaffung von Teleheimarbeitsplätzen oder Call Centern. Im Folgenden werden zunächst anhand von österreichweit repräsentativen Daten die PC und Internetnutzung am Arbeitsplatz beschrieben. Im Anschluss daran werden weitere spezifische Beispiele für Veränderungen in der Arbeitswelt durch IKT angesprochen: Ein Beispiel für Veränderungen in der betrieblichen Organisationsform ist die Errichtung von Call Centern, ein anderes Beispiel stellt Telearbeit dar.

#### 3.1 PC- und Internetnutzung am Arbeitsplatz

##### 3.1.1 PC-Nutzung am Arbeitsplatz

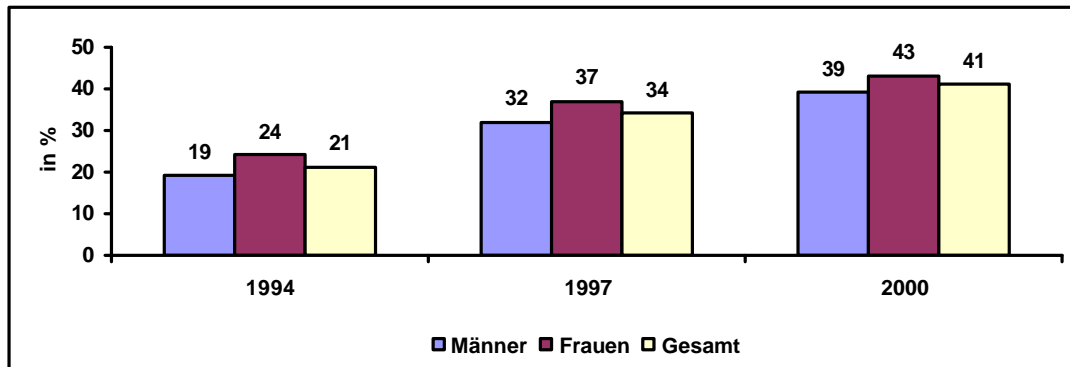
Zentrales Kriterium, anhand dessen häufig die Veränderungen in den Berufsanforderungen in traditionellen Berufen festgemacht wird, ist die Verbreitung von PCs im beruflichen Alltag. Dieser Frage wurde in mehreren Mikrozensuserhebungen (1994, 1997 und 2000) nachgegangen.<sup>16</sup> Zwischen 1994 und 2000 verdoppelte sich der Anteil der Beschäftigten, die einen

---

<sup>16</sup> Die im Folgenden zitierten Zahlen sind – sofern nicht anders angegeben – Statistik Austria 2000 entnommen.

PC am Arbeitsplatz nutzen. Frauen nutzen PCs am Arbeitsplatz öfter als Männer – bedingt durch die stärkere Präsenz von Frauen in Büroberufen.

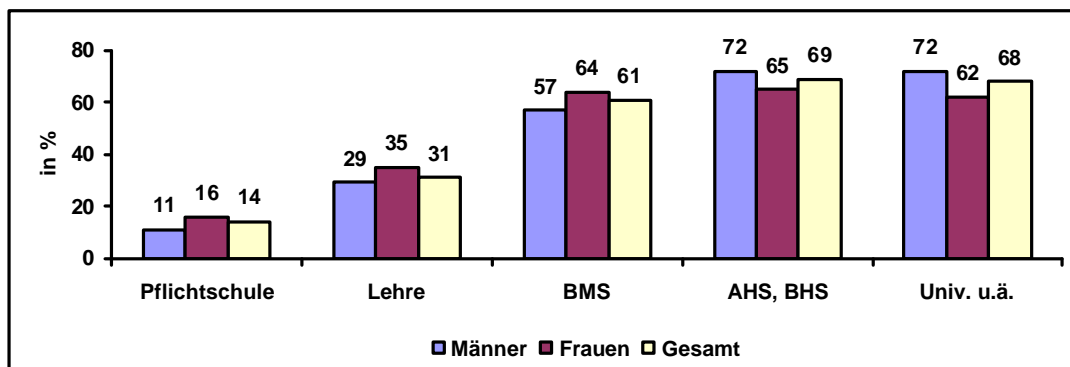
**Abbildung 3: PC-Nutzung am Arbeitsplatz nach Geschlecht 1994, 1997 und 2000**



Quelle: Statistik Austria 2001

Das Ausmaß der PC-Nutzung am Arbeitsplatz steigt mit dem Bildungsniveau an, d.h. je höher der letzte Bildungsabschluss, desto selbstverständlicher wird der PC-Einsatz im Berufsalltag. Pflichtschul- und LehrabsolventInnen weisen die niedrigsten Anteile an PC-NutzerInnen aus (14% bzw. 31%), während mehr als zwei Drittel der Beschäftigten mit Matura oder Hochschulabschluss einen PC am Arbeitsplatz nutzen.

**Abbildung 4: PC-Nutzung am Arbeitsplatz nach Geschlecht und Bildung (MZ 2000)**



Quelle: Statistik Austria 2001

Angestellte und Beamte weisen den höchsten Anteil an PC-NutzerInnen auf, für fast zwei Drittel stellt der PC bereits Arbeitswerkzeug dar. Demgegenüber verwenden nur 15% der FacharbeiterInnen einen PC im beruflichen Alltag, von Hilfskräften gar nur rund 5%.

Unterschiede im Ausmaß der PC-Nutzung zeigen sich nicht nur hinsichtlich der beruflichen Position, sondern v.a. im Zusammenhang mit der formalen Bildung. So nutzen beispielsweise mehr als 80% aller hochqualifizierten Angestellten einen PC für ihre berufliche Tätigkeit, jedoch nur rund die Hälfte aller Angestellten in angelernten Tätigkeiten.

Die erwähnten geschlechtsspezifischen Unterschiede, dass Frauen häufiger einen PC nutzen als Männer, gelten für Angestellte und öffentlich Bedienstete. Bei Hilfskräften und Führungskräften dreht sich dieser Zusammenhang um: D.h. wenn Hilfskräfte einen PC nutzen, dann handelt es sich dabei eher um Männer als um Frauen. Ähnliches gilt für Führungskräfte.

Der Anteil der Beschäftigten, die einen PC in der Arbeit nutzen, liegt in den technischen Berufen und im Bürobereich bei über 80%. In den Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufen nutzt immerhin noch jede/r zweite Beschäftigte einen PC, in den anderen Berufsbereichen liegt der Anteil der PC-NutzerInnen deutlich niedriger. Auffallend ist auch, dass in den technischen und in den Büroberufen keine geschlechtsspezifischen Unterschiede auszumachen sind, d.h. in diesen Bereichen mit der ausgeprägtesten IT-Durchdringung arbeiten Frauen und Männer in nahezu gleichem Ausmaß mit PCs. Demgegenüber ist zu vermuten, dass sich die geschlechtsspezifischen Differenzen in der PC-Nutzung im Bereich der Dienstleistungs- und Gesundheits-/Lehrberufe auf unterschiedliche Tätigkeitsbereiche von Männern und Frauen zurückführen lassen. So dominieren Frauen beispielsweise im Bereich der persönlichen Dienstleistungen, der eine geringere Durchdringung mit IT aufweist, während Männer im Bereich der wirtschaftsnahen Dienstleistungen stärker vertreten sind.

**Tabelle 1: PC-Nutzung am Arbeitsplatz nach Geschlecht und Berufsbereichen (MZ 2000)**

	Frauen	Männer	Gesamt	Anteil*
Land- und forstwirtschaftliche Berufe	15%	16%	15%	0,5%
Prod. Berufe in Bergbau, Industrie und Gewerbe	15%	16%	16%	11,1%
Handels- und Verkehrsberufe	36%	32%	33%	12,5%
Dienstleistungsberufe	8%	21%	11%	3,4%
Technische Berufe	79%	83%	83%	11,3%
Mandatare, Rechts-, Verwaltungs- und Büroberufe	81%	79%	81%	45,2%
Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe	47%	58%	50%	15,5%
Militärpersonen	---	41%	41%	0,5%
Insgesamt	45%	38%	41%	100%

Quelle: Statistik Austria 2001

\* Anteil der Beschäftigten in diesen Berufen an allen unselbständig Beschäftigten in %

Der Berufsbereich bestimmt auch die konkrete Ausgestaltung der Nutzung – d.h. im Wesentlichen die verwendete Software. Mit Abstand am häufigsten – von fast drei Viertel aller PC-

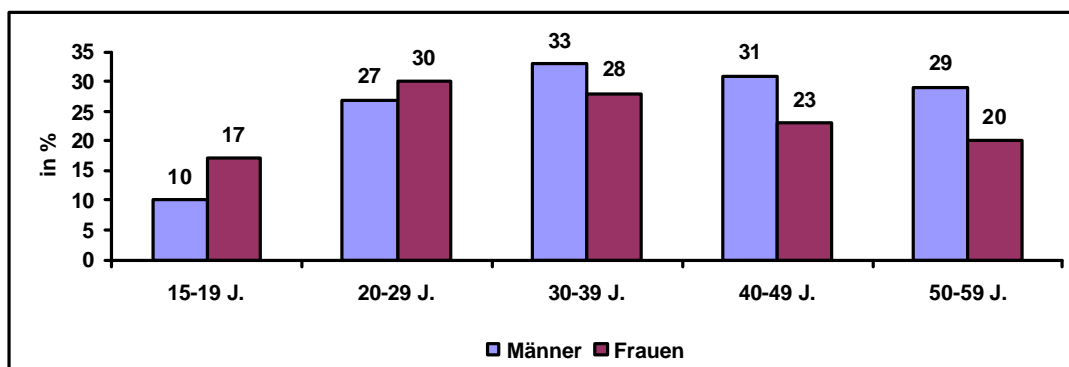
NutzerInnen am Arbeitsplatz (73%) – wird die Verwendung von Textverarbeitungsprogrammen genannt. Der PC hat damit die Schreibmaschine abgelöst. An zweiter Stelle steht Software für Tabellenkalkulationen (48%), gefolgt von Datenbanken zur Verwaltung von Kundenkarteien und Kommunikationsmöglichkeiten (E-Mail) mit jeweils 40%. Jede/r Dritte verwendet das Internet und 32% geben an, die Kalender- und Terminverwaltung PC-gestützt durchzuführen. Die anderen Softwareoptionen sind jeweils nur für spezifische Berufsbereiche interessant und werden daher seltener genannt. So programmieren beispielsweise nur 12% der PC-NutzerInnen am Arbeitsplatz.

### 3.1.2 Internet-Nutzung am Arbeitsplatz

Insgesamt nutzen 27% aller Beschäftigten zumindest gelegentlich das Internet für berufliche Zwecke. Im Gegensatz zur PC-Nutzung allgemein, nutzen Männer das Internet häufiger als Frauen für berufliche Zwecke (Männer: 29%, Frauen: 25%). Von allen ÖsterreicherInnen (inkl. Nicht-Erwerbstätige) nutzen 29% das Internet. Von den PC-NutzerInnen am Arbeitsplatz nutzt jede/r Dritte den PC für Recherchen im Internet und weitere 18% geben an, über das Internet Datenbankabfragen zu tätigen bzw. Online-Dienste (z.B. E-Commerce) zu nutzen.

Die berufliche Internet-Nutzung hängt vom formalen Bildungsstand und vom Alter der Beschäftigten ab. Betrachtet man die Internetnutzung für unterschiedliche Altersgruppen, so fallen neben dem Peak bei den 20- bis 40-Jährigen die deutlich ausgeprägten geschlechtsspezifischen Unterschiede auf. Während 15- bis 30-jährige Frauen öfter beruflich im Internet surfen, dominieren ab 30 Jahre die Männer.

**Abbildung 5: Internet-Nutzung am Arbeitsplatz nach Geschlecht und Alter (MZ 2000)**

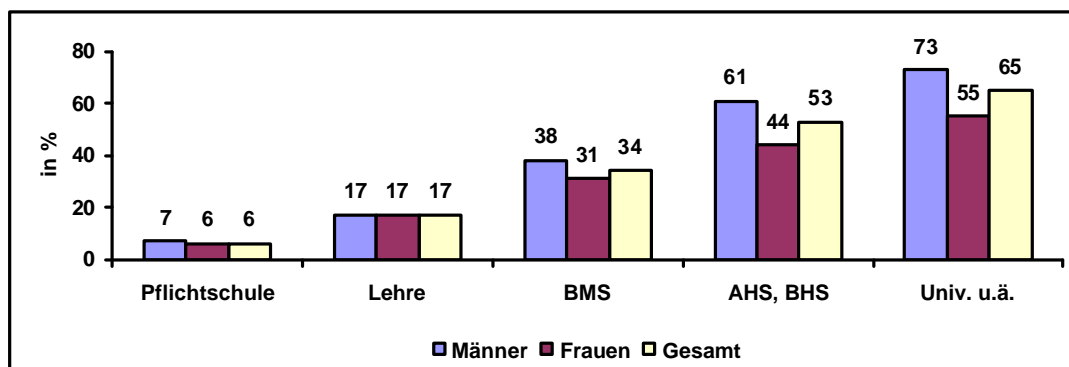


Quelle: Statistik Austria 2001

Die erwähnten Unterschiede in der PC-Nutzung am Arbeitsplatz nach formaler Ausbildung spiegeln sich auch in der Internet-Nutzung wider. Während nur 6% der Pflichtschulabsolven-

Innen beruflich das Internet nutzen, sind es fast zwei Drittel der HochschulabsolventInnen und etwas mehr als die Hälfte der MaturantInnen.

**Abbildung 6: Internet-Nutzung am Arbeitsplatz nach Geschlecht und Bildung (MZ 2000)**



Quelle: Statistik Austria 2001

Die Hälfte derer, die das Internet beruflich nutzen, surft täglich, jeweils ein Viertel mehrmals pro Woche oder seltener. Um die Intensität der Internet-Nutzung besser einschätzen zu können, wurden jene Beschäftigten, die das Internet regelmäßig beruflich nutzen, nach dem Ausmaß der Nutzung in Stunden befragt. Von jenen Erwerbstätigen, die das Internet regelmäßig nutzen, surft nicht ganz ein Drittel (31%) 8 Stunden oder mehr pro Woche im Internet, ein weiteres Drittel verbringt 3 bis 7 Stunden im Internet und 36% nutzen das Internet bis zu 2 Stunden pro Woche. Hinsichtlich der Intensität der Nutzung zeigen sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. Jüngere Erwerbstätige (bis 30 Jahre) sind tendenziell länger im Internet unterwegs, wobei sich hier auch verstärkt geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen – jüngere Männer surfen länger als jüngere Frauen.

### **3.2 Veränderung der Arbeitsorganisation durch IKT am Beispiel von Call Centern**

Eine weitere durch IKT ermöglichte, spezifische Form der Arbeitsorganisation stellen Call-Centers dar. Es handelt sich dabei – ähnlich wie bei der Telearbeit – um ein neues Phänomen am Arbeitsmarkt, nämlich um eine Kombination von einer neuen Art von belastender Tätigkeit und atypischer Beschäftigungsverträge (Teilzeitbeschäftigung, Werkvertrag, freie DienstnehmerInnen, befristete Beschäftigung). Call Centers gehören gegenwärtig zu den boomenden Zweigen im Dienstleistungsbereich, wobei dieses Instrumentarium in unterschiedlichsten Branchen zum Einsatz kommt. Thieme & Steffen (1999, S. 39) definieren ein Call-Center als „eine selbständige Organisationseinheit, deren Ziel es ist, mit Einsatz mo-

dernter Kommunikationstechniken einen serviceorientierten und effizienten Dialog zwischen einem Unternehmen und dessen Kunden, Interessenten und Lieferanten zu führen“. Es kann sich dabei sowohl um eine Unternehmensabteilung als auch um eine eigenständige Firma handeln. Unterstützende technische Komponenten sind z.B. automatische Anrufumverteilung (ACD, Automatic Call Distribution), sprachgesteuerte Computer für Auskünfte oder telefonische Bestellungen sowie das perfekte Zusammenspiel zwischen Telefon und Computer (CTI, Computer Telephony Integration). Der Dialog mit dem Kunden ist dabei nicht auf das Telefon beschränkt, sondern kann auch über andere Kanäle geführt werden, wie z.B. Internet, Fax, E-Mail (in einem solchen Fall wird auch von „Customer-Communication-Center“ gesprochen).

In Österreich gibt es derzeit Call-Center-Lösungen in folgenden Bereichen: Handel, Bank- und Versicherungswesen, Vertriebsorganisationen, Gesundheitswesen (z.B. NÖ Ärztekammer<sup>17</sup>) und in der Rechtspflege. Diese fokussieren auf Marktforschung, Inkasso, Notdienste, Auftragsbearbeitung, Message-Center, Kundendienst und Telemarketing.<sup>18</sup> Das konkrete Angebot reicht von Informationsauskünften bis hin zur komplexen Beratung (z.B. im Bankgeschäft). Kennzeichnend für die Tätigkeit ist ein sehr enger Handlungs- und Zeitspielraum innerhalb dessen agiert werden muss (zeitliche und inhaltliche Vorgaben), die sehr rigide kontrolliert werden.

Unternehmen erwarten sich von der Errichtung eines Call-Centers Umsatzsteigerungen durch ständige Erreichbarkeit und besseres Kundenservice, eine Betriebskostenreduktion durch Produktivitätssteigerungen sowie eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch Imageverbesserungen und raschere Reaktionsmöglichkeit auf KundInnenbedürfnisse. Ein weiterer Vorteil liegt in der Standortunabhängigkeit, d.h. es können vorhandene Infrastrukturen bzw. Lohnkostenunterschiede optimal genutzt werden.<sup>19</sup>

Im allgemeinen wird bei Call-Centern zwischen „Inbound“ und „Outbound“ unterschieden: Im Inbound-Bereich nehmen die Agents KundInnenwünsche, Anfragen, Reservierungen etc. entgegen, erfassen Adressen oder erteilen Auskünfte und geben Produktinformationen. Daneben bearbeiten sie Probleme und Reklamationen im Sinne der KundInnenzufriedenheit. Im Outbound-Bereich treten die Agents dagegen aktiv an die KundInnen heran (Verkauf,

---

<sup>17</sup> Siehe <http://php3.aeknoe.or.at/dictionary/docs/wrapper.html?pb2K04285.html>.

<sup>18</sup> Siehe <http://www.siemens.at/pn/de/wo.htm>.

<sup>19</sup> Wiencke & Koke (1999, S. 26f) verweisen auf die hohe Call-Center-Dichte in Irland, die auf das niedrigere Lohnniveau zurückgeführt wird. Beispielsweise werden Anrufe beim multinationalen Computerkonzern Gateway automatisch an das Call-Center in einer Europazentrale der Firma in Dublin weitergeleitet. Dort arbeiten über 100 deutschsprachige MitarbeiterInnen, während in Deutschland nur einige wenige ArbeitnehmerInnen für die Hardwareherstellung beschäftigt werden.



Marktforschung)<sup>20</sup>. Die Agents geben noch während des Telefonats die erhaltenen Daten in eine Datenbank ein und leiten die Informationen an die zuständige Abteilung weiter. Ist im Anschluss an das Telefonat eine schriftliche Nachbearbeitung notwendig (z.B. Versenden von Prospekten) so kann dies durch die Agents selbst erfolgen oder durch eine nachgelagerte Abteilung.<sup>21</sup>

Anzunehmen ist, dass Bestrebungen der Weiterentwicklung von Call-Center-Lösungen dahin gehen, einfache und standardisierbare Tätigkeiten wegzurationalisieren und verstärkt auf beratungsintensive Dienstleistungen zu focusieren. Technisch bestehen derzeit Möglichkeiten der Automatisierung von routinisierten Tätigkeiten in Call-Centern durch Telefoncomputer, Internet und Handys. Bei Telefoncomputern werden AnruferInnen durch ein computergesteuertes Menü geleitet und können standardisierte Aufträge an das EDV-System übermitteln, ohne dass ein/e Call-Center-AgentIn beteiligt ist. Derartige Telefoncomputer werden z.B. im Bereich des Telebanking (z.B. Kontostandsabfrage, Inlandsüberweisungen) oder beim Reservieren von Kinokarten eingesetzt. Wenn Bestellungen nicht über Telefon sondern Internet erfolgen, spricht man von E-Commerce. Dabei könnten stark standardisierte Tätigkeiten (wie z.B. die Annahme von Bestellungen ohne Beratungsleistung) rationalisiert werden und nur bei Beratungsbedarf erfolgt ein Telefonat. Eine Idee dazu wäre, dass in ein Internet-Bestellformular ein „Call-me-Button“ integriert ist, den der/die Kunde/in bei Fragen drückt und dann innerhalb einiger weniger Minuten einen Rückruf von einem/r zuständigen und kompetenten BeraterIn erhält. Im Zuge des Beratungsgesprächs können BeraterIn und Kunde/in auf dieselben Internetseiten (z.B. Katalog) zugreifen, d.h. es entsteht der Eindruck, als ob die beiden GesprächspartnerInnen an einem „virtuellen“ Tisch sitzen und in demselben Katalog blättern. Technische Voraussetzung dafür ist, dass der/die Kunde/in über zwei Telefontelefonleitungen bzw. einen ISDN-Anschluss verfügt. Bei einem „Multi-Media-Call-Center“ kommen noch Bild-(Video-)Übertragungen hinzu. Neben diesen „audiovisuellen“ Beratungsgesprächen besteht über Internet auch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme über E-Mail. In der Praxis stellt sich dabei häufig das Problem, dass die „Briefkästen“ nicht regelmäßig geleert werden, d.h. anstatt der angestrebten Servicesteigerung eher der gegenteilige Effekt ausgelöst wird. Eine weitere Möglichkeit der Automatisierung ergibt sich durch die zunehmende Verbreitung und Leistungsfähigkeit von WAP-Handys (Wireless Application Protocol). Dabei wird die Aufgabe von Bestellungen o.ä. mittels Mobiltelefon durch eine visuelle Menüführung wesentlich erleichtert und nähert sich damit tendenziell dem bedienerInnenfreundlichen WWW an. Mit einer Vorstufe dieser Technologie, nämlich dem Versenden von kurzen Textnachrichten

<sup>20</sup> In Österreich werden Telefonverkauf und -marketing durch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb eingeschränkt. Weiters wurden das Produkthaftungsgesetz sowie das Konsumentenschutzgesetz zusätzlich Bestimmungen zum „Fernabsatz“ eingefügt (vgl. BGBl. I 185/1999 vom 19.8.1999).

<sup>21</sup> Die „Call & Logistik Center GmbH“ (<http://www.clc.at>) betreibt ebenfalls Inbound wie auch Outbound Call-Centers. Eines dieser Call-Center, das Wienerwald-Call-Center stellt ein illustratives Beispiel dar. So wird z.B. österreichweit jede telefonische Bestellung bei „Wienerwald“ über dieses Call-Center abgewickelt und auf Basis einer Geomarketing-Datenbank an die jeweils nächste Wienerwald-Filiale zur Auslieferung weitergeleitet. Innerhalb von 30 bis 45 Minuten erhält der/die Kunde/in die Bestellung zugestellt.

von kurzen Textnachrichten (SMS, Short Message Service), kann man z.B. bei der ÖBB schon Fahrscheine kaufen, die dann nicht mehr in Papierform vorliegen, sondern nur am Bildschirm des Handys aufscheinen.<sup>22</sup>

Ein Call-Center ist im allgemeinen durch eine flache Hierarchie gekennzeichnet (vgl. Belt et al. 2000). Das Call-Center-Team setzt sich aus den sogenannten „Agents“, TeamleiterInnen/SupervisorInnen und einem/r ManagerIn zusammen. Im allgemeinen gibt es eine große Anzahl von Agents, die alle dieselbe oder ähnliche Tätigkeiten ausüben, jedoch nur wenige Managementpositionen. Daher sind innerhalb eines Call-Centers auch kaum Karrierechancen vorhanden, d.h. ein Karrieresprung setzt in der Regel einen ArbeitgeberInnenwechsel voraus.

Agents müssen neben einer angenehmen Telefonstimme und der Fähigkeit zuhören zu können weitere spezifische Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Belastbarkeit, Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit) und soziale Kompetenzen (Kontaktfreude, KundInnenorientierung, Kommunikationsfähigkeit) und abhängig von der ausgeübten Tätigkeit auch fachliche und technische Qualifikationen mitbringen. Fachliche Kompetenzen beziehen sich auf die Produkte, die Marktsituation (Konkurrenz, Preise, Konditionen), die firmeninternen Abläufe (Zuständigkeiten). Technische Kompetenzen sind nicht nur bei EDV-Hotlines gefragt, sondern Bestandteil aller Call-Center Arbeitsplätze, d.h. bezüglich des Umgangs mit der Telefon- und EDV-Anlage, Kenntnisse über die Datenbank sowie die Medien zur Informationsweitergabe. Mittlerweile hat sich in Österreich ein umfangreicher Weiterbildungsmarkt für Call-Center-MitarbeiterInnen (AgentInnen, AdministratorInnen, SupervisorInnen und ManagerInnen) herausgebildet.<sup>23</sup>

Die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation löst weit über den unmittelbar betroffenen Arbeitsbereich Veränderungen aus. So ergeben sich durch ein Call-Center auch neue Anforderungen an die Personalrekrutierung, wie das folgende Beispiel verdeutlicht: Da das Telefonieren den Kern der Call-Center-Tätigkeit ausmacht, ist es sinnvoll dieses Medium auch in die Personalrekrutierung einzubeziehen. Möglich wäre beispielsweise bei Personalsuche über Zeitungsannoncen nicht die volle Adresse sondern nur die Postleitzahl und eine

<sup>22</sup> Siehe <http://www.oebb.at/special/14a.html>.

<sup>23</sup> Diese Ausbildungen dauern zwischen einigen Tagen und mehreren Monaten. Beispielhaft seien folgende Ausbildungsinstitutionen angeführt: Call Center Academy <http://www.ccacademy.at>, angeboten werden eine Call-Center Basic Ausbildung, die Ausbildung zum/r Call-Center Agent, Administrator und Supervisor); die Ausbildung zum/r Call-Center-Managerin am BFI-Wien (<http://www.adis.at/bfi-wien/hpt33580.htm>), die Ausbildung zur Call-Center-Fachkraft beim WIFI Oberösterreich (<http://www.ooe.wifi.at/news/0816.htm>) sowie die Call-Center-Ausbildung des WAFF in Wien ([http://www.viennacalling.at/index\\_flash.html](http://www.viennacalling.at/index_flash.html)). Den Bedarf an spezifischen Qualifikationen von Call-Center-MitarbeiterInnen verdeutlicht eine Studie (Mai 2000) der Verbraucher-Zentrale in NRW, die den Hotlines von Computerherstellern ein schlechtes Zeugnis ausstellen (für nähere Informationen siehe <http://www.vz-nrw.de/d153542.htm>, 17.5.2000). In einem Test des Konsument in Österreich schneiden Computerhotlines zwar etwas besser ab, es zeigen sich jedoch ebenfalls eine Reihe von Kritik- und Problempunkten (v.a. hinsichtlich Kompetenz, Problemlösung und Erreichbarkeit; siehe Konsument 6/2000, S. 20f).

Telefonnummer anzugeben, d.h. eine Hotline zu errichten. So kann beispielsweise in einem ersten Telefonat abgecheckt werden, wie der/die BewerberIn am Telefon agiert, wie er/sie in unvorhergesehenen Situationen reagiert und mit unangenehmen Fragen umgeht. Ein persönliches Gespräch kann so natürlich nicht ersetzt werden, doch kann auf diese Art bereits eine ersten Vorselektion der BewerberInnen erfolgen.

Die Arbeit in einem Call-Center ist im allgemeinen sehr standardisiert und repetitiv, erfordert enorme Konzentration, ist ausgeprägter Kontrollsysteme unterworfen und lässt den ArbeitnehmerInnen nur sehr eingeschränkte Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Häufig strukturieren Computerprogramme die einzelnen Arbeitsschritte, d.h. auch den Gesprächs-ablauf mit dem/r Kunden/in. Je eingeschränkter das Aufgabenspektrum ist, desto stärker wirken sich die genannten Stressfaktoren aus. So wird beispielsweise die Tätigkeit in einem Call-Center, die sich nur auf die Annahme von Bestellungen bezieht, deutlich belastender wahrgenommen als die Tätigkeit in einem Outbound-Call-Center, wo die Agents bis zu einem bestimmten Grad selbst bestimmen können, wann sie welche KundInnen anrufen und ihnen damit auch Handlungs- und Entscheidungsspielräume offen stehen (vgl. Belt et al. 2000; Isic et al. 1999). Die psychosoziale Belastung wird noch dadurch verstärkt, dass es sich im allgemeinen um eine isolierte Tätigkeit handelt, wenn diese auch ständigen KundInnenkontakt erfordert.<sup>24</sup> Diese Faktoren werden im allgemeinen als Ursache für die enorme Fluktuation in Call-Centern herangezogen.

Im Rahmen der Studie von Belt et al. (2000) wurden die Arbeitsbedingungen in Call-Centern in drei Ländern (Großbritannien, Irland, Niederlande) und in jeweils drei Bereichen (Bank- und Versicherungsdienstleistungen, „Help-Desks“ und „Outsourcing“-Call-Center<sup>25</sup>) untersucht. Dabei zeigt sich, dass sich die Arbeitsbedingungen (Arbeitsvertragsgestaltung, Entlohnung und erforderliche Qualifikation) zwischen den Bereichen deutlich unterscheiden: Während im Banken- und Versicherungsbereich höher qualifizierte Agents, die häufig zwischen dem Unternehmen und dem Call-Center wechseln, im Rahmen von Dauerverträgen beschäftigt werden, sind in den Outsourcing-Call-Centern niedriger qualifizierte Agents und primär temporäre Verträge zu finden. In Help-Desk-Call-Centern bzw. Hotlines sind überdurchschnittlich viele Männer beschäftigt, die eine einschlägige Ausbildung haben und höher entlohnt werden. Im Bank- und Versicherungsbereich sowie in technischen Hotlines stellten sich die ausgeübten Tätigkeiten vielschichtiger und anspruchsvoller dar, während in den Outsourcing-Call-Centern eine neue Form der „Fließbandarbeit“ gefordert wird.

Im Gegensatz zu Telearbeit ist die Beschäftigung in Call Centern eher Frauen vorbehalten. Die Beschäftigten in Call Centern verfügen nach Bittner et al. (2000) ebenfalls über ein rela-

---

<sup>24</sup> Vgl. Böhm et al. 1999.

<sup>25</sup> Damit sind in der Studie von Belt et al. (2000) Call-Center-Lösungen gemeint, die im Zuge von betrieblichen Outsourcing-Strategien entstanden sind und sich auf einfache und standardisierte Tätigkeiten beziehen (z.B. Bestellannahmen).

tiv hohes Beschäftigungsniveau. Die Tätigkeit wird von den Beschäftigten als sehr stressig empfunden und stellt in vielen Fällen eine "Übergangslösung" oder eine Art "Nebenjob" dar (vgl. Böhm et al. 1999 oder Isic et al. 1999).

### **3.3 Telearbeit als spezifische Form der Beschäftigung durch IKT-Einsatz**

Während die eingangs diskutierten Indikatoren – PC- und Internetnutzung am Arbeitsplatz – primär die Veränderungen in bestehenden Berufsfeldern verdeutlichen, wie z.B. die Ablösung der Schreibmaschine durch den PC in Büroberufen, handelt es sich bei Telearbeit um eine neue Organisationsform von Arbeit, die durch den Einsatz von IKT erst ermöglicht wurde und sich v.a. durch einen erhöhten Flexibilitätsspielraum (räumlich und zeitlich) auszeichnet.

Lutz (1997) verortet den Ausgangspunkt der Entwicklung von Telearbeit in den 70er Jahren in den USA. Während der Ölkrise wurden Überlegungen angestellt, wie der Verkehr, primär der tägliche Berufsverkehr, reduziert werden könnte. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich der Begriff des „Telecommuting“ (Telependeln), d.h. dass nicht mehr die ArbeitnehmerInnen zum Arbeitsplatz pendeln, sondern die Arbeit per Telekommunikation zu den Arbeitskräften pendelt. Ausgehend von den USA haben sich während der 80er Jahre auch in Europa Telearbeitsformen entwickelt, d.h. Computer-Tätigkeiten, die örtlich getrennt vom Betrieb erfolgen. Die EU-Kommission bezeichnet Telearbeit als Arbeitsform der Zukunft und initiiert Programme zur Förderung und Verbreitung von Telearbeitsverhältnissen.<sup>26</sup>

Mit Telearbeit wurden bzw. werden eine Reihe von Hoffnungen verbunden, wie z.B. die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung für Frauen, die Reduktion des Pendelverkehrs, für Betriebe die Senkung der Raumkosten sowie die Erhöhung der Zeitsouveränität für Beschäftigte. Weiters wird davon ausgegangen, dass durch Telearbeit Beschäftigungsmöglichkeiten für Personengruppen geschaffen werden, die bislang nur schwer Zugang zum Arbeitsmarkt finden konnten (z.B. Arbeitskräfte aus entlegenen ländlichen Regionen, Behinderte). Auf der anderen Seite werden die Gefahren im Zusammenhang mit Telearbeit thematisiert, wie z.B. die Möglichkeit des Umgehens arbeits- und sozialrechtlicher Bestimmungen, die Abwälzung der Infrastrukturkosten auf ArbeitnehmerInnen, die Beschränkung von Karrieremöglichkeiten sowie die Gefahr Isolation und Selbstausbeutung der TelearbeiterInnen.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. z.B. Projekt DIPLOMAT, "Forum A.R.B.E.I.T.", Europäische Charta für Telearbeit, siehe auch <http://www.wise-forum.org>.

<sup>27</sup> Vgl. Beham et al. 1999.

Unter Telearbeit wird im allgemeinen eine Arbeitsform verstanden, bei dem die ArbeitnehmerInnen unter Einsatz von modernen IKT, räumlich entfernt vom Standort des Unternehmens die Arbeitsleistung erbracht wird. Wenn die Arbeitsleistung ausschließlich räumlich entfernt vom Sitz des Unternehmens erbracht wird, handelt es sich um "isolierte Telearbeit", wenn Tätigkeit nur zum Teil außerhalb der Betriebsstätte erbracht wird, handelt es sich um "alternerende Telearbeit". Weiters werden hinsichtlich des Arbeitsorts drei Formen von Telearbeit unterschieden:

- Teleheimarbeit, d.h. die MitarbeiterInnen arbeiten von zu Hause aus und sind durch IKT mit dem Unternehmen verbunden;
- mobile Telearbeit, d.h. die MitarbeiterInnen setzen IKT ein, um unterwegs oder vor Ort beim Kunden zu arbeiten;
- Telearbeit in Telezentren, Telehäusern oder Satellitenbüros, d.h. die MitarbeiterInnen verfügen über einen Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmenssitzes bzw. Wohnortes.

Innerhalb der EU gibt es nach wie vor keine einheitliche Definition von Telearbeit, wodurch sich die Erfassung und der internationale Vergleich von Telearbeit erschwert. EU-weit werden zwischen 2% und 17% der Beschäftigten dem Typus "Telearbeit" zugerechnet (vgl. Europäische Kommission 2000). Der Anteil der TelearbeiterInnen in Österreich liegt unter dem EU-Durchschnitt und schwankt je nach zugrunde gelegter Definition zwischen 1,6% und 3,9%.

Für Österreich wurde 1997 erstmals mit einem Mikrozensus Sonderprogramm zu Arbeitszeitformen das Ausmaß von Telearbeit erhoben.<sup>28</sup> Im Mikrozensus September 2000 wurde diese Erhebung wiederholt. Telearbeit liegt nach der Definition des Mikrozensus dann vor, wenn die Tätigkeit räumlich getrennt vom Unternehmen unter Verwendung eines Computers erfolgt. Dabei werden drei Varianten von Telearbeit unterschieden:

- Nach Variante 1 liegt Telearbeit vor, wenn im Äquivalent eines vollen Arbeitstages (8 Stunden bei Vollzeit bzw. entsprechend geringere Stunden bei Teilzeit) zu Hause am Computer gearbeitet wird und die Daten per Datenleitung, Telefon oder Fax übermittelt werden.
- Nach Variante 2 muss die Telearbeit zumindest im Ausmaß einer Stunde vorliegen und die Übertragung des Arbeitsergebnisses via Datenleitung erfolgen.

---

<sup>28</sup> Vgl. Hammer 1998a, S. 623.

- Variante 3 legt die lockerste Definition zugrunde und bezieht auch die Übertragung des Arbeitsergebnisses per Telefon oder Telefax mit ein.

Nach der restriktiven Definition (Variante 1) gibt es in Österreich derzeit rund 57.800 TelearbeiterInnen, nach Variante 2 sind es 77.700 und nach Variante 3 140.600. Im Vergleich zum Jahr 1997 hat sich die Zahl der TelearbeiterInnen um den Faktor 2,5 erhöht, wobei sich bei Variante 3 der stärkste Anstieg zeigt (von 51.600 im Jahr 1997 auf 140.600 im Jahr 2000). Telearbeit gilt als eine von Männern dominierte Erwerbsform (nur rund ein Viertel aller TelearbeiterInnen sind Frauen) und ist eher hochqualifizierten Beschäftigten vorbehalten (63% der Männer und 77% der Frauen in Telearbeit verfügen mindestens über eine Matura). Die Hälfte aller TelearbeiterInnen stehen in einem Angestelltenverhältnis, weitere 22% sind öffentliche Bedienstete.

Von den Tätigkeitsgebieten her konzentriert sich Telearbeit auf folgende Bereiche: wirtschaftsnahe Dienstleistungen (Realitätenwesen, Vermietung beweglicher Sachen, unternehmensbezogene Dienstleistungen), Unterrichtswesen, Handel, Geld-, Kredit- und Versicherungswesen sowie Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen. Das Schwergewicht liegt eindeutig auf dem Dienstleistungsbereich: 77% der Telearbeiter und 91% der Telearbeiterinnen sind in diesem Bereich beschäftigt.

Das österreichische Arbeitsrecht kennt den Begriff „Telearbeit“ nicht, d.h. enthält keine spezifischen Regelungen. TelearbeiterInnen fallen je nach Form der Ausübung der Tätigkeit unter die arbeitsrechtlichen Regelungen für ArbeitnehmerInnen (Angestellte), arbeitnehmerähnliche Beschäftigte oder Selbständige. Insgesamt bedeutet dies, dass ein wesentlicher Teil der Telearbeit nicht rechtlich geregelt ist, abgesehen von alternierender Telearbeit, die im Angestelltengesetz berücksichtigt ist. Telearbeit als neue Arbeitsform zielt im Unterschied zu anderen „atypischen“ Beschäftigungsformen (z.B. Leiharbeit, Werkvertrag, freie DienstnehmerIn) nicht primär auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze ab, sondern auf eine Umgestaltung bzw. örtliche Verlagerung von Arbeitsplätzen. Dadurch soll die Einbeziehung von bislang aus unterschiedlichen Gründen nicht im Erwerbsleben integrierten Personengruppen ermöglicht werden, d.h. eine Ausweitung des Arbeitskräftepotentials erfolgen.

Die geringe Verbreitung von Telearbeit wird in Österreich zumeist auf die hohen Infrastrukturkosten und den arbeitsrechtlichen Problemen bei „Heimarbeitsplätzen“ erklärt. Der Kern des Problems scheint zu sein, dass selbst technisch machbare Lösungen ökonomisch nicht effizient zu sein scheinen.<sup>29</sup> Hinsichtlich der Kosten wird aus arbeitsrechtlicher Sicht auch die Frage diskutiert, welche Kosten die ArbeitgeberInnen, welche die ArbeitnehmerInnen zu tragen haben bzw. wie vermieden werden kann, dass es zu einer Kostenüberwälzung auf die ArbeitnehmerInnen kommt und wie arbeitsschutzrechtliche Standards trotz eines externen

---

<sup>29</sup> Siehe dazu auch Walther, Finder 1998.

Arbeitsplatzes eingehalten bzw. kontrolliert werden können. Konkrete Schritte in diese Richtung stellt beispielsweise der von der Gewerkschaft der Privatangestellten ausgearbeitete "Musterdienstvertrag" für TeleheimarbeiterInnen dar oder die "Muster-Betriebsvereinbarung" für die Errichtung außerbetrieblicher Arbeitsplätze.<sup>30</sup> Es geht darum, der Gefahr zu begegnen, dass ArbeitnehmerInnen beim Wechsel des Arbeitsplatzes (vom betrieblichen zum Heimarbeitsplatz) ihren Status als Angestellte verlieren und in schlechter abgesicherte Werkvertragsbedingungen oder die Scheinselbständigkeit abgedrängt werden. Notwendig erscheint daher eine Ausweitung des Angestelltenbegriffs, der auch TelearbeiterInnen umfassen sollte.

---

<sup>30</sup> Siehe dazu auch <http://www.telearbeit.at/fr/tips/>.





## 4. Der österreichische IKT-Sektor

### 4.1 Abgrenzung des Sektors

Eine klare sektorielle Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes wird in Studien zur New Economy oder IT-Branche häufig unterlassen. Grob gesagt gehören zum IKT-Bereich die Soft- und Hardwareproduktion, die Telekommunikation sowie die mit diesen Bereichen in Zusammenhang stehenden Dienstleistungen. Zunehmend bedeutungslos wird in der Realität die Unterscheidung zwischen IT (Informationstechnologien) und IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien), da z.B. auch im Bereich der Telekommunikation Software eine immer größere Bedeutung spielt. Die großen Unterschiede zwischen den veröffentlichten Statistiken sind jedoch größtenteils auf die Einbeziehung bzw. Auslassung des Kommunikationsbereiches zurückzuführen, also ob der IT- oder der IKT-Bereich dargestellt wird. Zur New Economy wurde/wird im Unterschied dazu auch häufig der Biotechnologiebereich gezählt, der hier aber gänzlich unberücksichtigt bleibt. Im Prinzip folgen wir in diesem Projekt der OECD-Definition von IKT (OECD 2000d). Diese umfasst die folgenden Wirtschaftssektoren:

#### **Produktion:**

- Büromaschinen, datenverarbeitende Geräte
- Isolierte Elektrokabel, -leitungen
- Elektronische Ventile, Röhren und andere elektronische Bauteile
- Nachrichtentechnische Geräte und Einrichtungen
- Rundfunk- u. Fernsehgeräte
- Mess-, Kontroll- und andere Instrumente
- Industrielle Prozesssteuerungsanlagen

#### **Dienstleistungen:**

- Großhandel mit Maschinen, Ausrüstung, Zubehör<sup>31</sup>
- Vermietung von Büromaschinen und Zubehör (inkl. Computer)
- Fernmeldedienst
- Computerdienstleistungen und verwandte Aktivitäten (Hardwareberatung, Softwarehäuser, Datenverarbeitungsdienste, Datenbanken, Reparatur von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräte)

---

<sup>31</sup> Sofern möglich eingeschränkt auf IKT-Güter, wie im Produktionsbereich definiert.

In dieser Detailliertheit lassen sich die offiziellen österreichischen Statistiken nur sehr eingeschränkt und jedenfalls mit einem diesen Projektrahmen übersteigenden Arbeitsaufwand auswerten. So werden Fernmeldedienste z.B. in der Regel unter der Wirtschaftsklasse Nachrichtenübermittlung zusammengefasst, die dann allerdings auch die klassischen Postdienste umfasst. Das führt u.a. dazu, dass sich die wenigen zugänglichen bzw. publizierten Daten teilweise deutlich voneinander unterscheiden. Aus diesem Grund sollen hier einerseits nur kurz einige publizierte, möglichst international vergleichende Daten, wiedergegeben werden (die jedoch teilweise die für eine Analyse dieses dynamischen Sektors notwendige Aktualität missen lassen) und andererseits die eindeutig abgrenzbaren Wirtschaftsklassen „Herstellung von Büromaschinen“, sowie „IT-Dienstleistungen“ näher dargestellt werden. Der Bereich der IT-Dienstleistungen ist (neben der Telekommunikation) auch der Kernbereich des österreichischen IKT-Sektors und steht daher auch im Mittelpunkt des empirischen Teils dieser Arbeit. Alle untersuchten Betriebe fallen in diesen Sektor.

## **4.2 Der österreichische IKT-Sektor in Zahlen**

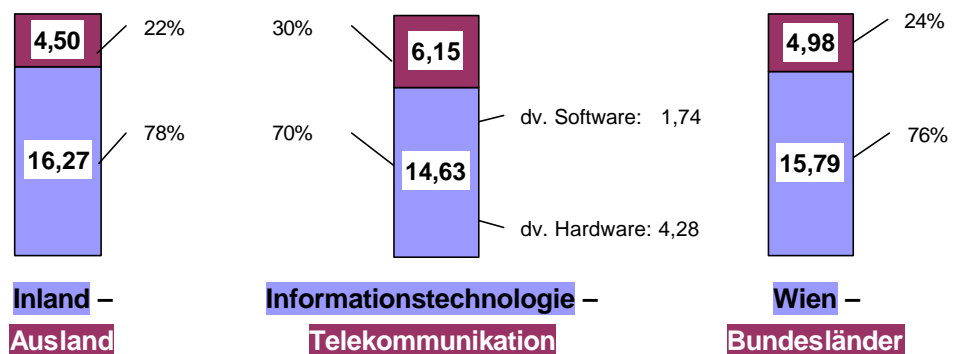
Im Jahr 2000 skizzierte die OECD den österreichischen IKT-Sektor folgendermaßen (OECD 2000d, Daten aus dem Jahr 1997):

- 9.317 Firmen (davon 8.774 ( $\hat{=}$  94%) in IKT-Dienstleistungen)
- 164.786 Beschäftigte (davon 60.843 ( $\hat{=}$  37%) in IKT-Dienstleistungen)
- Produktion in Mio. ATS: 395.114 (davon 208.174 ( $\hat{=}$  53%) in IKT-Dienstleistungen)
- Anteil des IKT-Sektors an der Gesamtbeschäftigung: 4,9%
- Anteil des IKT-Sektors an der gesamten Wertschöpfung (BIP): 6,8%

Österreich befindet sich nach dieser Studie im Mittelfeld der OECD-Länder und wird als Land mit mittlerer IKT-Intensität bezeichnet. Dabei liegt der Anteil der Beschäftigten über dem OECD-Durchschnitt von 3,6% bzw. dem EU-Durchschnitt von 3,9%. Dazu trägt insbesondere der hohe Beschäftigungsstand im Telekommunikationsbereich bei, wohingegen der Produktionsanteil deutlich unterdurchschnittlich ist. Bei der Wertschöpfung findet sich Österreich im Mittelfeld wieder, zwischen dem OECD- (knapp über 7%) und dem EU-Durchschnitt (knapp über 6%). Beim Verhältnis Wertschöpfung pro Beschäftigten liegt Österreich allerdings mit knapp 60.000 US\$ (zu Kaufkraftparitäten) deutlich unter dem OECD- (96.000 US\$) und dem EU-Durchschnitt (knapp 80.000 US\$). Die Wertschöpfung des österreichischen Sektors stammt dabei je zu ca. 40% aus dem Telekommunikations- und dem IKT-Dienstleistungsbereich und lediglich zu ca. 20% aus der Produktion, die in den asiatischen und skandinavischen Ländern sehr hohe Anteile beisteuert. Bei all diesen Vergleichen gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass die Daten vor der Liberalisierung des österreichischen Telekommunikationssektors erhoben wurden.

Krumpak (2001) beziffert anhand eigener Erhebungen den Gesamtumsatz des österreichischen IKT-Sektors im Jahr 2000 mit knapp 21 Mrd. Euro. Davon werden ca. 80% im Inland erwirtschaftet, 70% im Bereich der Informationstechnologien und der sehr hohe Anteil von ca. drei Viertel in Wien. Allerdings gibt er keine genaue Abgrenzung des IKT-Bereichs an.

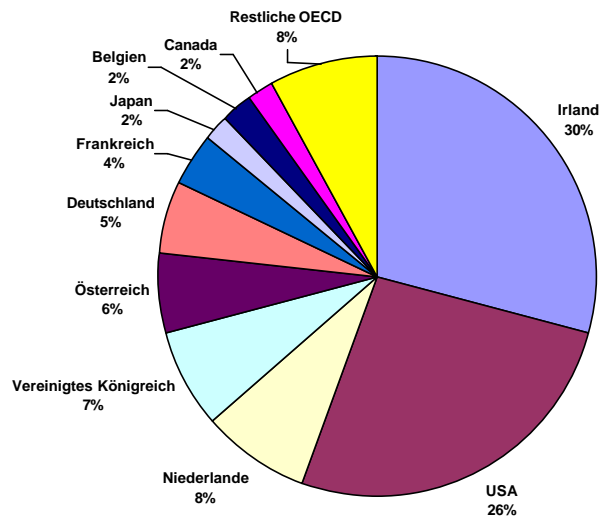
**Abbildung 7: Österreichs IT-Wirtschaft in Zahlen; Aufteilung des Gesamtumsatzes (20,77) in Mrd. €**



Quelle: Krumpak, 2001, eigene Darstellung

Auch wenn der Bereich der Softwareproduktion hier „nur“ mit 1,74 Mrd. Euro bzw. „nur“ 8% des Gesamtumsatzes des IKT-Sektors angegeben wird, so ist Österreich mit einem Marktanteil von 6% dennoch unter den OECD-Ländern der fünftgrößte Softwareexporteur und rangiert dabei sogar vor Deutschland, Frankreich und Japan (OECD 2002).

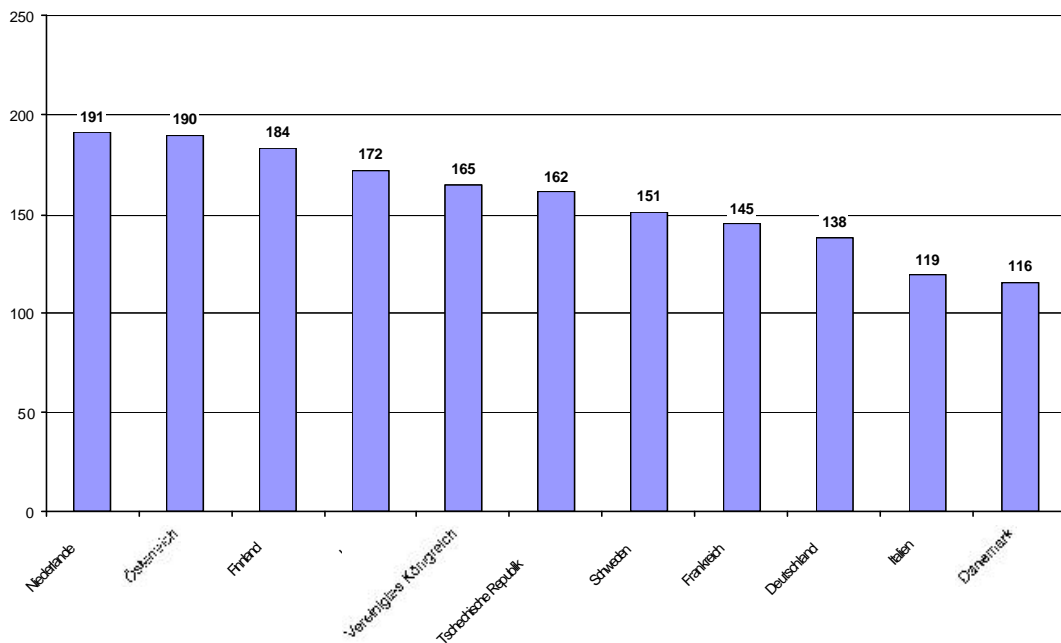
**Abbildung 8: Führende Software exportierende Länder, Anteil an den Exporten der OECD-Länder, 2000**



Quelle: OECD 2002, eigene Darstellung

Die starke internationale Bedeutung des Softwaresektors lässt sich auch mit der im internationalen Vergleich überdurchschnittlichen Beschäftigungsausweitung in Österreich verdeutlichen. Betrachtet man das Beschäftigungswachstum in der Softwareproduktion zwischen 1995 und 1999, so liegt Österreich hinter den Niederlanden an zweiter Stelle.

**Abbildung 9: Beschäftigungswachstum in der Softwareproduktion („in computer and related activities“), 1995 (=100) bis 1999**



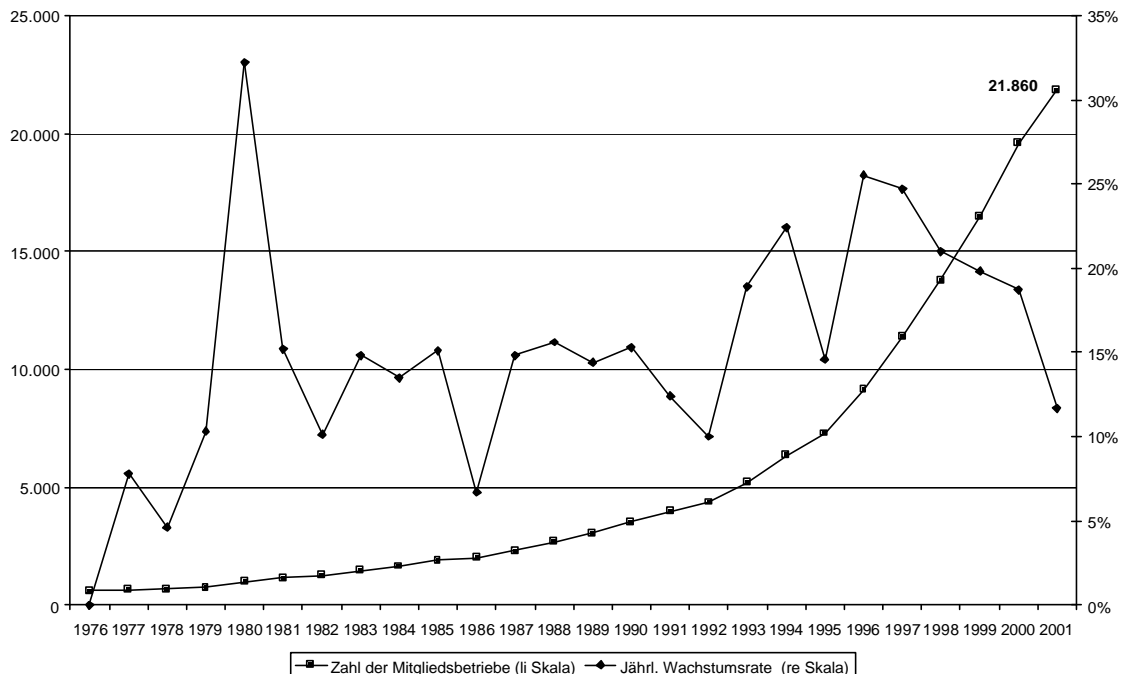
Quelle: OECD 2002, eigene Darstellung

Die Dynamik des IKT-Sektors lässt sich an der Zahl der Firmengründungen sowie am Beschäftigungswachstum festmachen. Allerdings liegen für beide Bereiche keine aktuellen Daten für den Gesamtsektor vor. Daher sei hier indizienhalber einerseits auf die Mitgliederstatistik des Bereichs Datenverarbeitung der Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologie (ubit) der Bundeswirtschaftskammer verwiesen. Andererseits wird die Beschäftigungsentwicklung in zwei eindeutig dem IT-Bereich zuzuordnenden Wirtschaftsklassen aufgezeigt.

Die Zahl der Mitgliedsbetriebe im Segment „Datenverarbeitung“ ist in den letzten 25 Jahren von 600 auf knapp 22.000 angestiegen. Alleine in den 1990er Jahren kamen (netto) mehr als 13.000 Firmen hinzu. Das jährliche Wachstum liegt dabei seit Ende der 1980er Jahre bei über 10%, ist jedoch seit 1997 deutlich rückläufig. Auch wenn ein Großteil dieser Firmengründungen Klein- und Kleinstbetriebe darstellt, so dürfte dieses Wachstum im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen dennoch beispiellos sein.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich das Ende des Hypes nicht in einer dramatischen Verringerung der Unternehmenszahlen bzw. –gründungen niederschlägt, sondern einige große und in den Medien ausführlich diskutierte Konkurse die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit verzerrten.

**Abbildung 10: Zahl der Mitgliedsbetriebe der Berufsgruppe Datenverarbeitung im Fachverband ubit der Bundeswirtschaftskammer sowie jährliche Wachstumsrate**



Quelle: Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie (<http://www.ubit.at>)

### 4.3 Beschäftigungsentwicklung im Bereich IT-Dienstleistungen

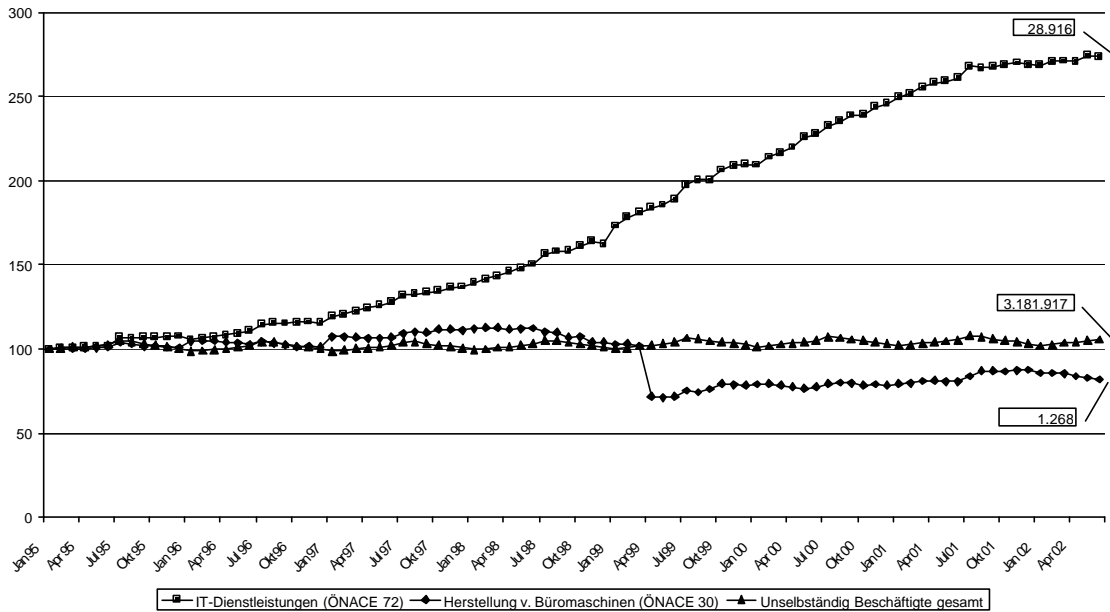
Betrachtet man die Beschäftigungsentwicklung im IKT-Sektor, so fällt die deutlich unterschiedliche Evolution des Produktions- und des Dienstleistungsbereichs auf. Produktionssektoren weisen eine stagnierende bis rückläufige Beschäftigtenzahl auf, während der Dienstleistungsbereich die Beschäftigung in den letzten Jahren stark ausgeweitet hat. Exemplarisch sei dies an zwei, eindeutig dem IT-Bereich zuordenbaren Wirtschaftsklassen dargestellt, nämlich dem Segment der Herstellung von Büromaschinen, sowie der IT-Dienstleistungen.<sup>32</sup> Während der Produktionsbereich in den letzten knapp sieben Jahren rückläufig war, hat sich der Beschäftigtenstand im Dienstleistungsbereich verdreifacht und ist auch in der gegenwärtig schwachen Wirtschaftsentwicklung des Sektors nicht gesunken. Insgesamt ist die Zahl der unselbständig Erwerbstätigen in diesem Zeitraum in Österreich – abgesehen von saisonalen Schwankungen – nur leicht gestiegen.<sup>33</sup> Zu beachten ist allerdings, dass beide hier angeführten Wirtschaftsklassen in Bezug auf die Zahl der Beschäftig-

<sup>32</sup> Für die anderen Sektoren liegen Daten nur in aggregierter Form vor, so dass sie nicht eindeutig dem IT- bzw. IKT-Bereich zuzuordnen sind.

<sup>33</sup> 1.1.1995: 3.007.214 unselbständig Beschäftigte; 1.1.2002: 3.067.483. Das entspricht einer Ausweitung der Beschäftigung um 2%.

ten (noch) extrem klein sind. So waren im Juni 2002 – trotz des rasanten Wachstums der letzten Jahre – im Bereich IT-Dienstleistungen weniger als 30.000 Personen beschäftigt. Das entspricht 0,91% der Gesamtbeschäftigten in Österreich.

**Abbildung 11: Entwicklung der unselbständig Beschäftigten in IT-Dienstleistungen, Herstellung von Büromaschinen und Österreich gesamt, 1995=100**



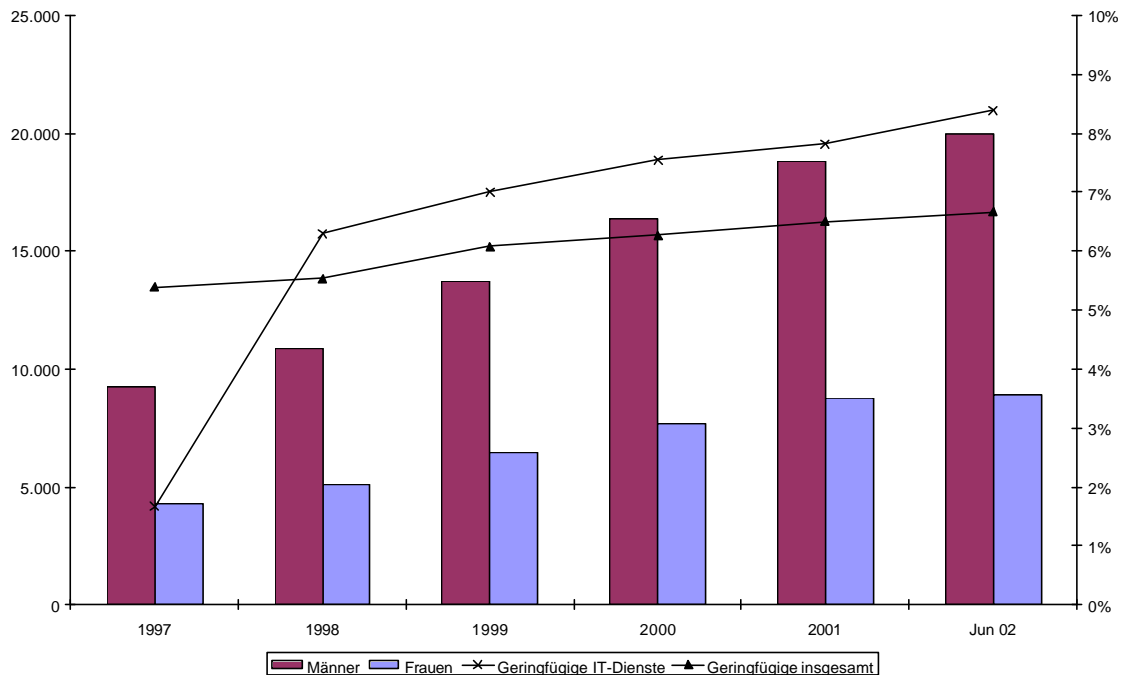
Quelle: HVS (Hauptverband der Sozialversicherungsträger), WIFO-Datenbank, eigene Berechnungen  
 IT-Dienstleistungen: ÖNACE Wirtschaftsklasse 72 (Hardwareberatung, Software, Datenverarbeitung, Datenbanken, Reparatur v. Büromaschinen, sonstige Datenverarbeitung)

Der Bereich der IT-Dienstleistungen, der wie erwähnt der Kernbereich des empirischen Teils dieser Studie ist, ist deutlich geschlechtsspezifisch segmentiert: Etwa zwei Drittel der Beschäftigten sind Männer. Auch sonst weist dieser Bereich einige Besonderheiten im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung in Österreich auf. So ist z.B. der Anteil der geringfügig Beschäftigten um knapp zwei Prozentpunkte höher als in anderen Wirtschaftsbereichen. Es ist jedoch anzunehmen, dass es sich bei diesen geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen eher um „Zweit- oder Nebenjobs“ handelt und weniger um eine ausschließliche und dauerhafte Beschäftigungsform. Dies zum einen deshalb, weil es sich um eine männerdominierte Branche handelt, zum anderen aufgrund des hohen Qualifikationsniveaus.<sup>34</sup> Es kann dies jedoch als Indikator dafür genommen werden, dass in dieser Branche häufiger ein Beschäftigungsmix anzutreffen ist, d.h. eine Kombination von mehreren Beschäftigungsformen (An-

<sup>34</sup> Wroblewski (2000) hat gezeigt, dass geringfügige Beschäftigung primär bei Frauen die alleinige Beschäftigungsform darstellt. In den meisten Fällen liegt eine geringfügige Beschäftigung neben einem regulären Beschäftigungsverhältnis vor.

gestellte/r, freie/r DienstnehmerIn, Werkvertrag) und mehreren Auftrag- bzw. Arbeitgebern vorliegt.

**Abbildung 12: Geschlechterverteilung und Anteil geringfügig Beschäftigter in IT-Dienstleistungen sowie insgesamt, 1997 – 6/2002**



Quelle: HVS (Hauptverband der Sozialversicherungsträger)

Dadurch wird die These bestätigt, dass in der New Economy überdurchschnittlich viele atypische Beschäftigungsverhältnisse anzutreffen sind, wofür der Anteil der geringfügigen Beschäftigung nur einen von mehreren Indikatoren darstellt. Weitere Indikatoren sind der Anteil der Freelancer und der Kleinstunternehmen (Ein-Mann- bzw. Ein-Frau-Unternehmen).

In den ExpertInneninterviews wurde der Anteil der „Freelancer“ (freie DienstnehmerInnen, WerkvertragsnehmerInnen) in der Branche auf 15 bis 20% geschätzt, wobei in diesem Zusammenhang jedoch die Inhomogenität der Beschäftigung und die schlechte Datenlage betont wird. *„Aber wie gesagt, das ist eine Schätzung. Das ist ja nirgends meldepflichtig, das weiß man nur aus Erzählungen. Es gibt Firmen, die haben 3 Angestellte und 20 freie Dienstnehmer und welche mit 25 Angestellten und 4 freien Dienstnehmern.“*

Der Anteil der Selbständigen in der Branche liegt nach einer Analyse des Mikrozensus 2000 ebenfalls über dem Durchschnitt (9,5% vs. 6,0%), wobei hier aufgrund der Einschätzungen der interviewten ExpertInnen ein hoher Anteil an Kleinstunternehmen zu vermuten ist.



Die Analyse des Mikrozensus zeigt jedoch noch eine Reihe weiterer Besonderheiten der IT-Dienstleistungen gegenüber anderen Branchen. Die Beschäftigten in IKT-Dienstleistungen weisen ein überdurchschnittliches Qualifikationsniveau auf, sind jung und männlich, werden also offensichtlich dem Klischee „jung, dynamisch und erfolgreich“ gerecht. So sind beispielsweise 38,4% der Beschäftigten in IKT-Dienstleistungen jünger als 35 Jahre, aber nur 28% der Beschäftigten in anderen Branchen. Fast 60% der Beschäftigten weisen eine Matura vor, dieser Wert liegt drei Mal so hoch wie in anderen Branchen. Auch der AkademikerInnenanteil liegt mit fast 19,1% doppelt so hoch wie unter den Beschäftigten allgemein. Frauen sind jedoch mit knapp einem Viertel der Beschäftigten in IKT-Dienstleistungen deutlich unterrepräsentiert (in Österreich stellen Frauen 43% der Beschäftigten). Im Zusammenhang mit dem geringen Frauenanteil ist wohl auch die unterdurchschnittliche Teilzeitquote in diesem Bereich zu interpretieren.

**Tabelle 2: Ausgewählte Indikatoren der IKT-Dienstleistungsbranchen im Vergleich zu anderen Branchen (MZ 2000)**

<b>Anteile an der Gesamtbeschäftigung der jeweiligen Branche</b>	<b>IKT-Dienstleistungen</b>	<b>Andere Branchen</b>
FreiberuflerInnenquote	1,6%	2,0%
Selbständigenquote	9,5%	6,0%
Bildungsquotient (Matura)*)	59,2%	16,1%
Bildungsquotient (Uni)**)	19,1%	9,6%
Altersquotient***)	38,4%	28,0%
Frauenanteil	24,3%	43,3%
Teilzeitquote	8,5%	15,0%

Quelle: Mikrozensus 2000, eigene Berechnungen

IKT-Dienstleistungen: Fernmeldedienste, Softwarehäuser, Datenverarbeitungsdienste, Datenbanken, Rep. v. Büro-maschinen, Dat.Verarb.Ger. Sonst. m.d. Datenverarb.Tätigk.

+ Erwerbstätigkeit lt. Labour Force II – Konzept, Männer bis 65 Jahre, Frauen bis 60 Jahre

\*) Anteil mit mindestens Matura

\*\*\*) Anteil mit Hochschulabschluss

\*\*\*) Anteil der 25- bis 34-Jährigen

Vergleicht man die Situation in der IKT-Dienstleistungsbranche im Jahr 2000 mit jener von 1995, so zeigen sich einige interessante Entwicklungen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Tendenz zu höher qualifizierten Arbeitskräften in diesem Zeitraum verstärkt und sich die Beschäftigtenpopulation tendenziell verjüngt hat. Wiesen 1995 bereits 45% eine Matura bzw. 15% der Beschäftigten in IKT-Dienstleistungen einen Hochschulabschluss auf, so waren fünf Jahre später bereits 60% MaturantInnen und fast 20% AkademikerInnen in der Branche beschäftigt. Gleichzeitig erhöhte sich der Anteil der unter 35-Jährigen geringfügig von 37% auf 38,4%. Erhöht hat sich weiters der Anteil der Selbständigen in der Branche: 1995 waren 6% selbständig tätig, 2000 lag dieser Wert bereits bei 9,5%. Weiters zeichnet sich im Zeitvergleich ein Aufholprozess von Frauen ab, die 1995 18% der

Beschäftigten in IT-Dienstleistungen stellten, im Jahr 2000 war jedoch bereits jede/r vierte Beschäftigte weiblich.

#### **4.4 Der IT-Kollektivvertrag**

Das Charakteristikum der New Economy, dass Entwicklungen und Veränderungen rascher vor sich gehen, als wir es bislang gewohnt waren, schlägt sich nicht nur in veränderten Anforderungen an die Arbeitskräfte nieder, sondern auch in der Arbeitsorganisation. Ein erstes Anzeichen für veränderte Arbeitsorganisation ist die Vertragsgestaltung, d.h. die rechtliche Grundlage auf der die Beziehungen zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn beruhen.

Es wurden für die New Economy keine neuen Formen der Beschäftigung „erfunden“, vielmehr kommen bestehende Formen flexibler Beschäftigung, wie z.B. Beschäftigung auf Werkvertragsbasis, als freie DienstnehmerInnen oder KonsulentIn sowie befristete Beschäftigung, verstärkt zum Einsatz, die dem erhöhten Flexibilitätsbedürfnis der Beschäftigten und der Unternehmen Rechnung tragen. Nichtsdestotrotz ist auch in der New Economy das traditionelle Angestelltenverhältnis rein quantitativ vorherrschend, auch wenn dieses mit zusätzlichen Flexibilitätsspielräumen angereichert wurde. Ansätze für derartige zusätzliche Flexibilitätsspielräume finden sich z.B. im Kollektivvertrag für Angestellte von Unternehmen im Bereich Dienstleistungen in der automatisierten Datenverarbeitung und Informationstechnik (kurz IT-KV). Dieser KV, der mit 1. Jänner 2001 in Kraft getreten ist, versucht den Bedingungen einer – in der Entstehungsgeschichte des KV noch – boomenden Branche, die ein erhöhtes Maß an Flexibilität und Leistungsbereitschaft erfordert, zu entsprechen und „sozialverträglich“ zu gestalten.

Der IT-KV wurde zwischen dem Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich und dem Österreichischen Gewerkschaftsbund, Sektion Industrie und Gewerbe, abgeschlossen. Die Vereinbarung gilt für alle in Österreich beschäftigten Angestellten der durch diese Institutionen vertretenen Unternehmen. Damit sind ArbeitnehmerInnen, die nicht in einem Angestelltenverhältnis stehen, sowie ArbeitnehmerInnen jener Unternehmen, die aufgrund einer weiteren Tätigkeit einem anderen KV unterliegen, nicht erfasst. Aufgrund des überdurchschnittlichen Anteils an atypisch Beschäftigten (Werkvertrag, geringfügige Beschäftigung, Kooperation mit Kleinstunternehmen) in diesen Bereichen, stellt sich die Frage, wie relevant dieser KV tatsächlich ist, d.h. wie viele der Beschäftigten der Branche erfasst werden.

Ingesamt spricht also einiges für die These, dass der Anteil der atypisch Beschäftigten in der Branche über dem Durchschnitt liegt. Nichtsdestotrotz fällt der Großteil der Beschäftigten zumindest vom formal-juristischen Standpunkt her, in die Gruppe der traditionell Beschäftigten (Angestellte, ArbeiterInnen, öffentlich Bedienstete). Es kann also davon ausgegangen werden, dass dem IT-KV im Alltag sehr wohl Bedeutung zukommt. Dies auch deshalb, da

nach Auskunft der interviewten ExpertInnen ein Teil der Unternehmen, die vor dem IT-KV einem anderen KV unterworfen waren, umgestiegen sind.

*„Die neuen Betriebe sind natürlich alle automatisch dabei. Bei den alten Betreibern gibt es mehr oder weniger einen Zwang zum Umsteigen, wenn sie zu einem überwiegenden Teil in IT tätig sind. Wenn sie z.B. auch Handelsbetrieb sind, wie viele Hersteller, dann können sie es sich nach wie vor aussuchen, wo sie dabei sind. Es ist aber so, dass die Betriebe eher wegen der Modernität des Vertrages und der größeren Flexibilität lieber umsteigen wollen und das auch tun. D.h. wir haben angefangen mit ca. 26.000 Arbeitnehmern, die unter den KV fallen, inzwischen sind es 60.000.“*

Um auf die eingangs gestellte Frage zurückzukommen, für wie viele ArbeitnehmerInnen der Branche der KV zutrifft, so sind das nach Schätzungen der ExpertInnen rund 60% der Beschäftigten.

An dieser Stelle soll auf zwei Themenbereiche des KV näher eingegangen werden: die Gestaltung der wöchentlichen Arbeitszeit und die Überstundenregelungen. Diese beiden Bereiche sind für die alltägliche Arbeitspraxis wahrscheinlich die zentralsten und in diesem Zusammenhang beinhaltet dieser KV einige innovative Ansätze, die für die künftige Entwicklung von KV-Regelungen beispielgebend sein könnten, da Flexibilität nicht nur im IT-Bereich eine Rolle spielt, sondern zunehmend auch den Alltag in traditionellen Berufsbereichen verändert.

#### **4.4.1 Arbeitszeit und Überstunden**

Die wöchentliche Normalarbeitszeit laut IT-KV beträgt 38,5 Stunden und kann auf maximal 5 Tage verteilt werden. Innerhalb eines Durchrechnungszeitraumes von 12 Monaten kann die wöchentliche Arbeitszeit auf maximal 45 Stunden ausgeweitet werden. Innerhalb des Durchrechnungszeitraumes soll sich eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 38,5 Wochenstunden bzw. 9 Stunden pro Tag einpendeln. Diese Regelungen der Normalarbeitszeit werden kombiniert mit der Möglichkeit zu Gleitzeitmodellen, die es den ArbeitnehmerInnen ermöglichen, innerhalb eines bestimmten Rahmens Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst festzusetzen. Darüber hinaus ist eine Ruhezeit von mindestens 11 Stunden nach dem Ende eines Arbeitstages zu gewährleisten.

Diese Punkte stecken den Rahmen für mögliche flexible Arbeitszeitmodelle in IT-Betrieben ab. Der Unterschied zu traditionellen Bereichen liegt v.a. in einer großzügigeren Handhabung, wann Überstunden anfallen. Überstunden fallen dann an, wenn die wöchentliche Arbeitszeit den maximalen Rahmen von 45 Stunden überschreitet und/oder wenn im Durchrechnungszeitraum die 38,5 Wochenstunden überschritten werden. Der Unterschied zu bis-

herigen Arbeitszeitvereinbarungen liegt in der Länge des Durchrechnungszeitraums, die ein höheres Flexibilitätspotential beinhaltet.

Generell bestehen durch das Arbeitszeitgesetz (AZG) bestimmte Flexibilitätsspielräume, wie beispielsweise die Möglichkeit einer 4-Tage-Woche bei längerer täglicher Arbeitszeit (bei einem Maximalarbeitstag von 10 Stunden). Darüber hinaus ist eine Verlängerung der täglichen Arbeitszeit möglich, wenn es der Betrieb erfordert oder sogenannte „Fenstertage“ eingearbeitet werden. Doch in den meisten Fällen ist ein Durchrechnungszeitraum von einigen Wochen vorgesehen. Überstunden liegen dann vor, wenn die wöchentliche Normalarbeitszeit innerhalb des Durchrechnungszeitraums überschritten wird (§6 AZGff). Die Vergütung der Überstunden kann mit einem Zuschlag ausbezahlt oder durch Freizeit sowie durch eine Überstundenpauschale abgegolten werden. Durch alle Vereinbarungen kann jedoch grundsätzlich eine Tagarbeitszeit von maximal 10 Stunden und eine Wochenarbeitszeit von 50 Stunden innerhalb des Durchrechnungszeitraumes nicht überschritten werden. Der Verbrauch von Zeitguthaben erfordert eine Vereinbarung zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn. Nach §26 AZG ist der/die ArbeitgeberIn verpflichtet, Aufzeichnungen über die geleisteten Arbeitsstunden seiner/ihrer MitarbeiterInnen zu führen (bzw. von diesen selbst führen zu lassen).

Der IT-KV enthält ein optionales Gleitzeitmodell, das versucht, die Interessen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen gleichermaßen zu berücksichtigen. Die Eckpunkte dieses Modells sind:

- Durchrechnungszeitraum von 12 Monaten
- maximale Normalarbeitszeit von 10 Stunden täglich und 45 Stunden wöchentlich,
- Minussaldo im maximalen Ausmaß von einer halben Wochenarbeitszeit,
- maximaler Plussaldo in Höhe der vierfachen wöchentlichen Normalarbeitszeit (154 Stunden),
- einseitiges Verlangen der Auszahlung eines Plusaldos bei Gutstunden in Höhe der vierfachen Wochenarbeitszeit,
- einseitiges Verlangen auf Zeitausgleich, der eine Woche vorher anzukündigen ist,
- Zuschlag von 65% bei Auszahlung von Gutstunden.

Durch diese Regelungen bestehen sowohl für ArbeitnehmerInnen wie auch ArbeitgeberInnen Anreize angesammelte Überstunden abzubauen, wobei ArbeitnehmerInnen durch die Möglichkeit des einseitigen Verlangens von Zeitausgleich bzw. finanzieller Abgeltung von Über-

stunden höhere Autonomie zukommt als im AZG vorgesehen. Für ArbeitnehmerInnen werden Überstunden teurer als im AZG vorgesehen (65% Zuschlag statt 50%), wenn diese nicht in Freizeit konsumiert werden.

#### 4.4.2 Zusammenfassende Bewertung

Der IT-KV versucht, das Spannungsverhältnis zwischen notwendiger zeitlicher Flexibilität, wie sie der projektmäßig organisierten Arbeit immanent ist, und den traditionellen und bewährten arbeitsrechtlichen Schutzmechanismen aufzulösen. Nicht zuletzt deshalb, weil ein „vorzeitiger Verschleiß“ der Arbeitskraft verhindert werden soll. Dies wird auch von Seiten der Unternehmen betont, wobei diese gleichermaßen kritisieren, dass die Flexibilität nicht weit genug geht. So meint z.B. ein Interviewpartner (Geschäftsführer eines Großbetriebs) auf die Frage, ob die Flexibilitätsspielräume den Anforderungen in der Realität entsprechen:

*„Im Wesentlichen schon. Dort wo die Grenzen gesetzt sind, aber das kann man ja im KV nicht beeinflussen, ist das Arbeitszeitgesetz. 10 Stunden am Tag dürfen nicht überschritten werden. Es lässt schon die Ausnahme zu, also in Notfällen, z.B. wenn es ein Problem bei einem Auftrag gibt. Da wünschten wir uns schon ein bisschen mehr. (...) Da ein bisschen mehr Legalität zu schaffen, wäre angebracht. (...) Die Realität ist, das muss man schon auch sagen, außer in wirklichen Sonderfällen, eine Standardarbeitszeit von mehr als 14 Stunden ist sinnlos. Einen Mitarbeiter täglich mehr als 14 Stunden arbeiten zu lassen, ist sinnlos, weil die Ermüdungskurve beginnt ab der 12. Stunde dramatisch anzusteigen. 3 Tage reinhauen das geht einmal, aber auf Dauer nicht. Da muss man die Realität sehen.“*

Durch die vorgesehenen Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit ist zwar der Flexibilitätsspielraum größer als im AZG vorgesehen, wird aber dennoch von den AkteurInnen in der Branche einhellig als zu gering und damit nicht den Anforderungen des Arbeitsalltags entsprechend, angesehen.

So meint ein Unternehmer, die Arbeitszeit werde zwar schon erfasst, endet aber mit dem Nachsatz: *“Na ja, erstens einmal müssen wir aus arbeitsrechtlichen Gründen Zeitaufzeichnungen führen, da gibt es 100.000 Dinge eigentlich zu erfüllen. Keine Ahnung: Frauen dürfen nur bis 22 Uhr arbeiten, alle 5 Stunden muss eine Pause eingelegt werden, man darf eine durchgängige Arbeitszeit von ... Stunden nicht überschreiten. Keine Ahnung, da gibt es die widersinnigsten Dinge. Also diese Aufzeichnungen müssen wir sowieso führen. Da gibt es Templates dafür. Aber parallel dazu wird dann natürlich die effektive Arbeitszeit geführt. Erstens einmal, um zu wissen, was wird einem Projekt zugeordnet, wobei das im Moment bei uns relativ ist, weil die meisten an einem Projekt arbeiten und die Einzelleistungen leicht rausrechenbar sind und andererseits um Überstunden zu erfassen. (...) Das machen wir eigentlich mit Zeitausgleich bzw. mit Projektprämien.“*

Aber auch die ArbeitnehmerInnen meinen häufig – v.a. wenn sie im Projektbereich tätig sind – dass es nicht realistisch ist, auf Dauer mit einer 40-Stunden-Woche auszukommen. Die wöchentliche Arbeitszeit liegt zumeist deutlich über den 38,5 Stunden. Es handelt sich dabei zumeist um Schätzungen im Bereich von 50 bis 70 Wochenstunden. Auf die Frage nach seiner durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit antwortet ein Mitarbeiter: *„Ich weiß es nicht, ich schreibe nicht alles auf. (...) Aber es sind sicher 10-11 Stunden am Tag.“*

Im Zusammenhang mit atypischen Beschäftigungsformen wird sowohl von betroffenen ArbeitnehmerInnen wie auch von Unternehmensseite betont, dass dies zumeist auf Wunsch der ArbeitnehmerInnen selbst gehe. Gründe für die Wahl eines freien Dienstvertrages, einer Beschäftigung auf Werkvertragsbasis oder als Selbständige/r sind das Wissen um die eigene Marktposition, der Wunsch nach Unabhängigkeit und finanzielle Motive.

*„[Die Arbeitsform] ist eher der Wunsch der Leute. Die arbeiten eine Zeit lang in einem Betriebe, wenn sie gut sind, machen sie sich dann selbständig. Wenn sie gut sind, dann entdecken sie, dass es sich lohnt, dann entdecken sie neue Arbeitsbereiche. (...) Ich bin übrigens auch Freelancer hier und arbeite noch für andere Firmen. Ich habe von früher her Vorbehalte gegen ein festes Anstellungsverhältnis. Ich bin ein sehr fest angebundener Freelancer hier. Wenn mir etwas nicht passt, dann hau' ich den Hut drauf.“*

*„Die Freelancer sind nicht wegen der Flexibilität Freelancer, sondern weil sie mehr Geld verdienen als Angestellte. (...) V.a. bei den hochgradigen Spezialisten, der wechselt sehr schnell, weil er weiß, dass er jede Menge Aufträge zu Preisen bekommt, die er als Angestellter nie verdienen kann, weil das vom Gehaltssystem her nicht geht, weil sie sonst eine Gehaltsspirale unheimlicher Art in der Firma erzeugen.“*

Im Zusammenhang mit dem IT-KV fällt auf, dass gerade in einer Branche, die sich durch raschen technologischen Wandel auszeichnet und in der von den Beschäftigten die Bereitschaft zu permanenter Veränderung vorausgesetzt wird, keine Regelungen zu Weiterbildung enthalten sind.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass zwar im KV versucht wird, das Spannungsverhältnis zwischen Flexibilität und Stabilität aufzulösen, dass sich in der Praxis eine entsprechende Arbeitsorganisation jedoch erst durchsetzen muss. Dafür ist es jedoch notwendig eine Balance zwischen der tendenziell eher kurzfristig orientierten Projektperspektive und einer längerfristigen Karriereplanung (auf individueller Ebene) bzw. einer strategischen Personalplanung und –entwicklung (auf betrieblicher Ebene) zu finden.

## 5. These vom neuen Arbeitsparadigma

### 5.1 Theoretischer Ansatz

Die aktuell zu verzeichnenden Veränderungen in der Arbeitswelt stehen zweifelsohne im Zusammenhang mit dem Einsatz von IKT. Zum einen werden durch IKT die technischen Möglichkeiten für bestimmte flexible Beschäftigungsformen geschaffen, zum anderen erfordert der Einsatz von IKT eine entsprechende Adaption der Arbeitsorganisation (siehe Kapitel 1). So ist z.B. im Zuge der Computerisierung der Arbeitswelt und des Ausbaus der entsprechenden Infrastruktur die Verbreitung von Tele(heim)arbeit möglich geworden. Ein anderes in diesem Kontext häufig zitiertes Beispiel ist die Errichtung von Call-Centern oder Customer-Communication-Centern, die im Idealfall eine ständige Erreichbarkeit des Unternehmens für KundInnen ermöglichen. All diese Entwicklungen führen laut Huws (1998) dazu, dass sich ein neues Paradigma der Arbeit herauskristallisiert.

Das alte Paradigma basiert auf der Annahme, dass die Erwerbsarbeit in einem betrieblichen Kontext (d.h. außer Haus) und zu bestimmten normierten Zeiten erfolgt, d.h. die Arbeitskraft verfügt über einen zugewiesenen Arbeitsplatz im Betrieb mit definierten Aufgaben (Stellenbeschreibung). Das Arbeitsverhältnis ist auf Dauer (im Idealfall auf Lebenszeit) angelegt, sozial- und arbeitsrechtlich abgesichert und mit einem fixen Einkommen verbunden. Das Entgelt wird für die Bereitstellung der Arbeitskraft für eine bestimmte Zeiteinheit vereinbart. Die Arbeitskraft ist persönlicher und direkter Kontrolle ausgesetzt. All diese Annahmen bauen auf dem „male breadwinner“-Modell auf, d.h. auf der Annahme, dass die kleinste gesellschaftliche Einheit eine aus einem männlichen Hauptverdiener und einer abhängigen Hausfrau bestehende Familie ist.

Dem neuen Paradigma liegen demgegenüber andere Prämissen zugrunde: Zum einen Flexibilität von Arbeitszeit und -ort, wobei diese jeweils individuell auszuhandeln sind – das traditionelle Normarbeitsverhältnis verliert an Relevanz während sich atypische Beschäftigungsverhältnisse verbreiten.<sup>35</sup> Zum anderen ist Flexibilität hinsichtlich Arbeitsaufgaben und -inhalten, Selbstkontrolle und Selbstmanagement sowie ein ergebnisbezogenes Management anstelle der Zeitbezogenheit gefordert. Die Orientierung am Arbeitsergebnis verdeutlicht sich in den Entlohnungssystemen sowie in einer laufend wechselnden Arbeitsorganisation. Kennzeichen der Arbeit in diesem neuen Paradigma ist Unbeständigkeit in der Beschäftigung, sowohl hinsichtlich Arbeitsanforderungen als auch Beschäftigungsformen (häufige

---

<sup>35</sup> Der Bedeutungsverlust des Normarbeitsverhältnisses in Verbindung mit der Auflösung traditioneller Familien- und Lebensformen eröffnet Optionen für eine Umverteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit, d.h. für eine Aufweichung der traditionellen Rollenzuschreibung und somit für die Realisierung von Chancengleichheit. Chancen für Frauen in der Wissensgesellschaft wurden bislang vor allem im Rahmen der Diskussion um Telearbeit thematisiert (vgl. z.B. Hornberger, Weisheit 1999, Belt et al. 2000, Zartler 2000).

Wechsel zwischen Betrieben, Arbeitsformen bzw. Erwerbstätigkeit und Nicht-Erwerbstätigkeit). Außerdem verliert die Familie als kleinste gesellschaftliche Einheit an Bedeutung, was sich in den veränderten Haushalts- und Familienformen ausdrückt. Kurz gesprochen, es kommt zur sogenannten „Erosion des Normarbeitsverhältnisses“.

**Tabelle 3: Altes und neues Paradigma von Arbeit (in Anlehnung an Huws 1998)**

<i><b>Altes Paradigma</b></i>	<i><b>Neues Paradigma</b></i>
Einheit von Ort und Zeit	Flexibilität von Zeit und Ort
Standardisierte Arbeitsaufgaben	Multiple Arbeitsaufgaben
Auf Dauer angelegte und standardisierte Arbeitsverträge	Variable und individuell auszuhandelnde Verträge
Persönliche und direkte Kontrolle	Höheres Maß an Autonomie
Zeitbezogenes Management	Ergebnisbezogenes Management
Male-breadwinner-Modell	Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Beide Paradigmen bieten für die betroffenen ArbeitnehmerInnen Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken. Während das alte Paradigma Sicherheit und Stabilität verspricht, erfordert das neue Paradigma Flexibilität, d.h. bringt Unsicherheit und die Gefahr der Leistungsverdrückung mit sich. Gleichzeitig eröffnet das neue Paradigma für jene Gruppen von ArbeitnehmerInnen Zugang zum Erwerbsleben, die nicht die Voraussetzungen des Normarbeitsverhältnisses mitbringen (z.B. aufgrund familiärer Verpflichtungen nur eingeschränkt verfügbar sind). Das neue Paradigma verspricht daher in Hinblick auf die Realisierung von Chancengleichheit neue Möglichkeiten, da durch den Bedeutungsverlust des Normarbeitsverhältnisses auch das „male breadwinner“-Modell an Relevanz verliert.

Darüber hinaus scheint diese „neue Arbeitswelt“ die Möglichkeit zu eröffnen, der abhängigen Erwerbstätigkeit, der damit verbundenen Entfremdung und den Einschränkungen des traditionellen ArbeitnehmerInnenlebens endlich entrinnen zu können. So meinen beispielsweise Deckstein, Felixberger (2000, S. 49): „Der Mensch sollte ihn eigentlich feiern, den Abschied von jener Arbeit, von der er in den letzten, überschaubaren Kapiteln der Wirtschaftsgeschichte in einem Maße „entfremdet“ wurde, dass er gar nicht mehr so recht wusste, warum er überhaupt arbeiten sollte, wenn nicht eben für die schiere materielle Existenzsicherung.“ Englisch (2001, S. 41) meint, dass die Arbeitskräfte nunmehr die Möglichkeit haben, „sich aus dem Hamsterrad der Abhängigkeit und Gleichförmigkeit zu befreien“. Es gäbe endlich die Chance, sich gegen die Arbeitswelt von gestern zu entscheiden und über die eigene Arbeitskraft zu verfügen. Gesterkamp (2001, S. 633) zeichnet ein Szenario in dem bestimmte Spielregeln der künstlerischen Berufe auf andere Bereiche ausgedehnt werden und meint, dass Arbeit stärker „selbstbestimmt und kompetitiv, wechselhafter in Art und Umfang und im stärkeren Maße projekt- oder teamorientiert“ erfolgt. Arbeit wird zunehmend in Netzwerken



und weniger in Betrieben integriert sein, mit vielfältigen und wechselnden Arbeitsaufgaben, die zu lebenslangem Lernen anspornen, aber auch mit schwankender Entlohnung verbunden sein und kombiniert mit anderen Einkommensquellen oder unbezahlter Eigenarbeit erfolgen (vgl. Haak, Schmid 1999).

Kritische Stimmen betonen demgegenüber, dass mit der Chance für eine humanere und selbstbestimmtere Arbeitsgestaltung auch die Gefahr eines permanenteren und direkteren Zugriffs auf die gesamten Leistungsreserven der Arbeitskräfte erfolgen kann.<sup>36</sup> Diese Diskussion und die aktuell zu beobachtenden Entwicklungen legen die Frage nahe, was denn all dies für jene Arbeitskräfte bedeutet, die die für diese Arbeitswelt notwendige Flexibilität nicht mitbringen (können oder wollen). Trautwein-Kalms (1997) hält weiters fest, dass die Instabilität der Beschäftigung in der Informationsgesellschaft dem Streben nach Innovationsfähigkeit der Unternehmen entgegenläuft. Unterschätzt wird demnach die Funktion stabiler Beschäftigung für Unternehmensintegration und –identität. „Angst und Kreativität gehen nicht zusammen, auch nicht virtuell.“ (Trautwein-Kalms 1997, S. 173).

Brödner (2002) thematisiert im Zusammenhang mit der Entstandardisierung von Arbeitsaufgaben psychische und mentale Belastungen, die schlussendlich zu Überforderung und Gesundheitsbeeinträchtigungen führt. Eine Ursache dafür liegt seines Erachtens in der Entgrenzung von Arbeit, d.h. in der Abkehr vom tayloristischen Prinzip. „Zwar ist die Arbeitsaufgabe nach wie vor inhaltlich umschrieben, nicht aber im einzelnen festgelegt und abgegrenzt; vielmehr ergibt sich ihr genauer Umfang jeweils erst aus dem situativen Kontext, etwa aus dem Prozessverlauf oder aus Kundenwünschen. (...) Technische und organisatorische Störungen sorgen für zusätzliche Unsicherheiten.“ (Brödner 2002, S. 11f).

Schließlich wird in der Literatur auch die Lösung der Vereinbarkeitsproblematik im neuen Arbeitsparadigma bezweifelt. Zum einen haben Studien gezeigt, dass Personen mit Vereinbarkeitsproblemen sich eher stabile und regelmäßige Arbeitszeiten wünschen (die mit institutionellen Öffnungszeiten, v.a. jenen von Kinderbetreuungseinrichtungen, kompatibel sind) und dass die Erwartungen, Teleheimarbeit ermögliche es für Frauen Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit leichter unter einen Hut zu bringen, nicht eingetroffen sind (vgl. Zartler 2000). Gesterkamp (2001, S. 634) drückt seine Zweifel folgendermaßen aus: „Der heldenhafte, männlich geprägte Kopfarbeiter (ein sozial konstruierter Typus, der im Einzelfall auch weiblichen Geschlechts sein kann) hat keine feste Bindung und erst recht keine Kinder. Oder er hat, wie sein Helden-Pendant am Hochofen aus vergangenen Zeiten, eine Frau für seine Kinder. Der traditionelle Patriarch, der für die Seinen schafft, in der häuslichen Sphäre aber ein randständiger Fremder bleibt, findet so seine Fortsetzung in neuem Gewand.“

---

<sup>36</sup> Vgl. z.B. Altvater, Mahnkopf 2000; Flecker 2000; Kühl 2000; Kaiser et al. 1999, Trautwein-Kalms 1997.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird zum einen der Frage nachgegangen, ob die Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation (Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsort, Vertragsgestaltung, Aufgabengebiete usw.) dem Bild des neuen Arbeitsparadigmas entsprechen und welche Konsequenzen damit für die Arbeitskräfte verbunden sind.

## **5.2 Ergebnisse aus den Fallstudien und ExpertInneninterviews**

Inwieweit zeigen sich in den untersuchten Unternehmen jene Charakteristika, die im vorangegangenen Kapitel als typisch für ein neues Arbeitsparadigma angesehen wurden? Konkret handelt es sich dabei um:

- Flexibilität von Zeit und Ort
- Multiple Arbeitsaufgaben der Beschäftigten
- Variabilität in der Gestaltung der Arbeitsverträge
- Höheres Maß an Autonomie der Beschäftigten
- Ergebnisbezogenes Management
- Ermöglichung von Zeitsouveränität und damit auch Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit anderen Lebensbereichen

### **5.2.1 Flexibilität von Zeit und Ort**

Trotz des in den Medien typischerweise transportierten Bildes vom rund um die Uhr arbeitenden IT-Experten, der seinen Schlafsack unter dem Schreibtisch deponiert hat, entsprechen die in den Unternehmen – zumindest auf dem Papier – vorgesehenen Arbeitszeiten überraschend stark dem traditionellen Arbeitszeitmodell, das geregelte Arbeitszeiten vorsieht. In allen Betrieben ist eine Art „Kernzeit“ vorgesehen, wo möglichst alle ArbeitnehmerInnen anwesend sind bzw. sein sollten. *„Wir haben eine Kernzeit von 10 bis 15 Uhr. Das ist grundsätzlich üblich in der Firma, das funktioniert. Wir haben keine Stechkarten. (...) Es macht schon Sinn, wenn die Leute in der Firma sind.“*

Bei manchen Firmen erinnert die Arbeitszeit stark an das traditionelle Arbeitsparadigma, allerdings ist hier die sonst übliche Arbeitsorganisation durch Projektarbeit nicht anzutreffen:

*„Also im Prinzip kommt jeder in der Früh zwischen 8 und 9 und geht am Abend zwischen 5 und 6. So von Montag bis Donnerstag. Freitag gehen wir meistens zwischen 2 und 4 nach Hause. Am letzten Freitag bin auch um 7 noch da gesessen, weil halt einfach viel zu tun ist.“*

*„Wenn ich mir unsere Mannschaft anschau – 95% arbeitet wie jeder Angestellte auf dieser Welt.“*

In Bereichen mit weniger KundInnenkontakt ist die Freiheit hinsichtlich der Einteilung der Arbeitszeitgestaltung größer, wie z.B. in der Programmierung. Hier spielen auch die vorgegebenen Kernarbeitszeiten eine geringere Rolle.

*„Kernzeit sollte so zwischen 10 und 4 sein, Faktum ist, dass wir manchmal am Vormittag hier zu dritt sitzen, jetzt [ca. 19 Uhr] haben wir Full-House und werden wahrscheinlich noch bis 10 am Abend Full-House haben. (...) Programmierer sitzen halt manchmal bis 2 in der Früh oder bis 4 oder machen eine Nacht durch. Und da ist es schwierig einen Rhythmus hinein-zubekommen, wo du immer alle da hast.“*

Diese Bestrebungen, durch eine vereinbarte Kernarbeitszeit die MitarbeiterInnen zu bestimmten Zeiten gemeinsam im Unternehmen zu haben, ergeben sich aus dem Koordinationsbedarf in Projekten und das vorherrschende Prinzip der Teamarbeit, das ebenfalls eine regelmäßige Koordination erfordert.

Ein anderer Unternehmensvertreter meint sogar: *„Also ich würde überhaupt sagen, dass bei diesen IT-Projekten und je komplexer das wird, desto höher wird der Anteil an Kommunikation. Ich schätze mal, das bei einem mittleren, komplexen Projekten der Kommunikationsanteil am Gesamtaufwand mindestens 30% wenn nicht mehr sogar beträgt. Also wenn man so einen typischen Projektverlauf hernimmt von Konzeption, Spezifikation, und dann in die Umsetzung geht und dann auch noch mal Respezifikationsphase hat bis zur Fertigstellung einer bestimmten Phase, dann hat man in der ganzen Phase bis zur 1. Zeile Code 80%-90% Kommunikation und während der Umsetzungsphase selber kannst du auch wieder mit 50% Kommunikationsaufwand rechnen – also zwischen Leuten, die programmieren, zwischen Team und Projektleitung, zwischen Projektleitung und Kunde und dann auch noch beim Kunden intern. Du hast einen unglaublichen Kommunikationsaufwand bei den Projekten.“*

Ein Mitarbeiter lehnt aus diesem Grund die Möglichkeit der Heimarbeit ab: *„Ich glaube nicht, das man dann wirklich gut im Job ist. Wenn man da nicht wirklich in der Sache integriert ist und mitkriegt, was passiert, ist das dann eher schwer.“*

Ein Techniker meint ebenfalls: *„Ich bin schon normalerweise immer im Büro, schon um die Kommunikation aufrecht zu erhalten. Das ist mir relativ wichtig, da herinnen zu sein. Man hat auch mehr Möglichkeiten. Aber ich habe zu Hause einen vollwertigen Arbeitsplatz, d.h. ich kann – und das tue ich auch regelmäßig – von Daheim arbeiten.“*

Ähnlichkeiten zur traditionellen Arbeitszeitpolitik in Unternehmen stellt auch die Aufzeichnung der Arbeitszeit dar. In allen Unternehmen wird die Arbeitszeit erfasst – zum Teil gesplittet einerseits für die Verrechnung gegenüber den KundInnen, andererseits die „Echtzeit“, um Überstunden oder Mehrarbeiten mittel- oder längerfristig auszugleichen. Je größer das Unternehmen wird, desto ausgefeilter und genauer sind die Arbeitszeitaufzeichnungen bzw. die Regelungen zum Ausgleich von Überstunden.

In einem Start-Up wird die Arbeitszeiterfassung folgendermaßen beschrieben: „ (...) wir machen auch diese ganze Zeiterfassungsgeschichte eher auf Low-Tech. Also mir ist lieber, die Leute schreiben z.B. ihre Zeiten auf einem Zettel auf und irgendwer trägt es dann ins Excel ein, bevor wir ein super, web-basierendes Projektmanagement-Tool haben, mit dem die Leute dann die Hälfte ihrer Zeit verbringen.“

In einem börsennotierten Unternehmen meint der Geschäftsführer: „Wir haben ein sehr genaues Zeitmanagement, Zeiterfassungssystem. Und da wird alles erfasst.“

In einem ebenfalls börsennotierten Großbetrieb meint der Geschäftsführer: „Wir haben flexible Arbeitszeiten. Gleitzeitmöglichkeit mit Zeitkonto.“

Neben der Möglichkeit der zeitlichen Flexibilität, gilt die räumliche Flexibilität in der Arbeit als eine der neuen Optionen durch den IKT-Einsatz, womit die Hoffnung verbunden ist, dadurch für bestimmte Gruppen (z.B. Frauen mit Kindern, Behinderte) zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen. In den untersuchten Unternehmen bestehen nur eingeschränkte Möglichkeiten der freien Arbeitsplatzwahl, wobei ergänzende Heimarbeit bei Personengruppen mit extensiven Arbeitszeiten (v.a. TechnikerInnen mit Bereitschaftsdiensten) noch am ehesten genannt wird. Die Möglichkeit, auch von zu Hause zu arbeiten, ist durch die Infrastruktur (bzw. die damit verbundenen Kosten), Sicherheitsstandards und die notwendige Kommunikation im Rahmen der Projektarbeit eingeschränkt.

„Ich könnte es von zu Hause machen, aber es würde länger dauern. Wegen der Leitung.“

„Ja, möglich ist es, das wäre aber mühsamer, weil das Programm mühsamer ist, mit dem Herumschieben.“

„Die Leute können von zu Hause arbeiten, wenn sie offline arbeiten können, also wenn sie was programmieren auf ihrem PC oder wenn sie sich ihr Notebook mitnehmen, aber sie haben keinen Zugriff auf das Netz. Das hat Sicherheitsgründe und auch Kostengründe. Der Vertrieb arbeitet wo er halt ist, also jeder hat ein Notebook, Mail kann man von überall abrufen ....“

In einem Unternehmen, das alternierende Telearbeit anbietet, meint ein Geschäftsführer: „Die Telearbeit ermöglicht uns, gewisse Arbeiten in Ruhe daheim zu erledigen. Ich mach' das ja selber auch. Da kann ich daheim in Ruhe arbeiten, weil ich mich vom Computer daheim ins Rechnersystem einwählen kann. Und da hab' ich meine Ruhe, weil niemand anruft, bei der Tür reinkommt oder sonst was.“ Diese Möglichkeit der Telearbeit besteht jedoch nicht für alle MitarbeiterInnen gleichermaßen. „In vielen Fällen ist das auch nicht möglich. Weil dort wo der Softwareentwickler Zugriff auf bestehende Datenbanken braucht und so. Das können Sie vergessen mit unseren Leitungen. Da müssten Sie ihm eine Standleitung legen und da haben wir wieder das Kostenproblem. Da müssten die Leitungskosten noch wesentlich billi-

*ger werden, dass sich das rechnet.“ Und – wie bereits angesprochen – die notwendige Kommunikation in bestimmten Tätigkeitsbereichen schränkt die Möglichkeit der Heimarbeit ein: „Unser Geschäft ist ja ein Entwicklungsprozess, ein iterativer Prozess mit der Gruppe. Wo es eine abgeschlossene Phase gibt, wo er wirklich im Kämmerlein sitzen kann und arbeitet, das ist ein relativ geringer Anteil am Gesamtprozess. Das ist auch zeitlich begrenzt. (...) Dann muss er testen, das ist nicht von zu Hause machbar. Ich behaupte, es wird keine Lösung in der Softwareentwicklung geben, wo man nur von zu Hause arbeiten kann.“*

Am häufigsten wird die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, genutzt, wenn extensive Arbeitszeiten vorliegen, eventuell gekoppelt mit Bereitschaftsdiensten. In einzelnen Fällen besteht ein 24-Stunden-Support für EDV-Infrastruktur, wo nach Auftreten der Probleme innerhalb einer fixen Zeitspanne eine Reaktion (Meldung an die/den KundIn, dass bzw. wie an dem Problem gearbeitet wird) erfolgen muss. Die hier eingebundenen Arbeitskräfte verfügen über einen Heimarbeitsplatz, der es ihnen ermöglicht, sich in das Netzwerk einzuloggen.

Von den meisten ArbeitnehmerInnen wird diese Möglichkeit, hinsichtlich Raum und Zeit flexibel sein zu können, aber als sehr positiv angesehen, v.a. für eventuelle „Notfälle“. Die Beispiele, die in den Interviews angeführt wurden, vermitteln nicht das Bild, als ob von dieser Möglichkeit im „Alltag“ wirklich Gebrauch gemacht wird.

*„Prinzipiell besteht die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Wenn es auf einen beschränkten Zeitraum ausgerichtet ist, denke ich, würde sich das machen lassen. Also wenn ich sage, die Frau ist krank und ich muss das Baby betreuen und das geht halt besser, wenn ich daheim bin, ich denke das ließe sich machen. (...) Aber das ist kein großes Anliegen für mich. Ich glaube, dass ich hier wesentlich konzentrierter arbeite und hier mehr weiterbringe als daheim, weil ich daheim abgelenkter bin.“*

Trotz der nur eingeschränkten Nutzung des Flexibilitätsspielraums hinsichtlich Arbeitszeit und –ort, spielt dieser eine große Rolle für die MitarbeiterInnenzufriedenheit, was auch von Seiten der Unternehmensleitung gesehen wird:

*„Die Leute wollen auch diese Flexibilität haben, dass sie sagen, ‚heut Vormittag will ich zum Leiner mir ein Bett kaufen, da komm ich erst um 11‘.“*

In einem Interview mit der Unternehmensleitung lautet die Antwort auf die Frage nach dem Hauptincentive für die ArbeitnehmerInnen in diesem Unternehmen tätig zu sein: *„Ich glaube wirklich, die flexible Arbeitszeit. D.h. jeder kann eigentlich arbeiten, wann er will.“*

Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, dass weitreichende Flexibilität von Zeit und Ort eher die Ausnahme als die Regel ist. Es besteht zwar ein gewisser Flexibilitätsspielraum, auch von zu Hause zu arbeiten bzw. sich die Arbeitszeit zum Teil selbst einzuteilen, dieser wird aber nur eingeschränkt genutzt. In der Praxis wird primär in den Räumlichkeiten des

Unternehmens gearbeitet und nur in spezifischen Situationen (z.B. wenn konzentriertes oder ungestörtes Arbeiten daheim eher möglich erscheint) Heimarbeit betrieben. Es wird vielmehr die Notwendigkeit im Büro anwesend zu sein betont, da die interne Kommunikation davon abhängt, es aufgrund der vorherrschenden Teamarbeit nicht praktikabel erscheint oder aber aufgrund der unzureichenden technischen Infrastruktur am Heimarbeitsplatz ineffizient ist.

Ein Geschäftsführer bringt dies wie folgt auf den Punkt: *„Also wir legen eigentlich Wert darauf, dass die Leute zusammen sind und ein Know-How-Fluss stattfindet. Homeworking ist etwas, was man in Einzelfällen natürlich machen kann, aber wir haben niemanden, der grundsätzlich 50% seiner Zeit zu Hause ist.“*

### **5.2.2 Multiple Arbeitsaufgaben**

Mit multiplen Arbeitsanforderungen entsteht für Arbeitskräfte die Notwendigkeit, laufend von einer Aufgabe zu einer anderen zu wechseln, d.h. unterschiedliche Aufgabenbereiche erfüllen zu können. Diese Form der Flexibilisierung wird als funktionale Flexibilität bezeichnet, die im Gegensatz zur numerischen Flexibilität eine inhaltliche Dimension aufweist.

Die geforderte Flexibilität hinsichtlich des Aufgaben- und Tätigkeitsbereiches ist ein durchgängiges Charakteristikum der Beschäftigung in den ausgewählten Unternehmen. In den meisten Fällen haben die ArbeitnehmerInnen einen in groben Zügen definierten Aufgaben- und Tätigkeitsbereich, für den sie selbst verantwortlich sind. Dies beinhaltet, dass sie auf unvorhergesehene Veränderungen reagieren müssen und in ihrem Tätigkeitsbereich Verantwortung über haben. Damit ist aber nicht gemeint, dass die ArbeitnehmerInnen generell mehrere Jobs erfüllen (können), also „AllrounderInnen“ sind. Fälle, in denen bestimmte MitarbeiterInnen tatsächlich mehrere, unterschiedliche Funktionen inne haben – z.B. in Entwicklung und Verkauf tätig sind, sind nur vergleichsweise selten zu finden. Im Allgemeinen üben die MitarbeiterInnen eine bestimmte Tätigkeit – eventuell in unterschiedlichem Gewand – aus. Es herrscht also, auch in den kleineren Unternehmen, eine relativ strikte Arbeitsteilung vor, auch wenn die MitarbeiterInnen sich zum Teil in anderen Bereichen auskennen und in „Notfällen“ als Vertretung einspringen (z.B. in der Urlaubszeit oder bei erhöhtem Arbeitsanfall).

Ein Beispiel für eine Arbeitskraft mit unterschiedlichen Aufgabengebieten ist ein Mitarbeiter, der für den Aufbau eines Qualitätssicherungssystems im Unternehmen sowie für Netzwerkinstallation und –administration bei KundInnen zuständig ist. Ein anderes Beispiel sind auch jene MitarbeiterInnen, die sowohl für die technische wie auch kaufmännische Abwicklung von KundInnenaufträgen (evtl. sogar inkl. Akquisition) zuständig sind. Das kommt jedoch nur in geringem Ausmaß vor, bei kleineren Unternehmen oder Start-Ups trifft dies v.a. auf die Unternehmensleitung bzw. die Gründungsmitglieder zu. Mit dem Wachstum der Unternehmen kommt es jedoch zu einer Ausdifferenzierung der Rollen und zu einer Spezialisierung

der MitarbeiterInnen sowie zur Etablierung einer administrativen Unterstützungsstruktur (Verwaltung).

Die Wahrscheinlichkeit, dass ArbeitnehmerInnen multiple Arbeitsaufgaben inne haben, ist in kleinen Unternehmen deutlich größer. Das Vorliegen multipler Arbeitsaufgaben ist dabei nicht das Ergebnis einer Unternehmensstrategie, sondern auf die Unternehmensgröße zurückzuführen. Ein Unternehmensleiter, der künftig deutlich expandieren will, meint: *„Wir haben eine QS, also eine Qualitätssicherungsabteilung. Die besteht halt derzeit aus einem halben Mann – also zur Hälfte ist er für das Qualitätsmanagement zuständig (...).“*

In einem anderen Interview beschreibt ein Mitarbeiter mit Leitungsfunktion die Veränderung seines Jobs während der Expansions- und der anschließenden Konsolidierungsphase des Unternehmens: *„Wie wir noch klein waren, hab’ ich die Projektleitung alleine gemacht. Dann, was weiß ich, wie wir dann größer geworden sind, dann war eben diese Spezialisierung da, wir haben einzelne Produktlinien entworfen und da war dann halt auch so ein bisschen eine Aufteilung und ich war dann damals eben einer dieser Business-Unit-Leiter, der damals die Produktlinie X über gehabt hat. (...) Dadurch, dass jetzt alles kleiner ist, hat man diese Business-Units mehr oder weniger aufgelassen und ich bin jetzt wieder so halb, halb Projektleitung und Management.“*

Es kann also in diesen beiden Beispielen davon ausgegangen werden, dass bei (nochmaliger) Expansion des Unternehmens es wieder zu einer stärkeren Ausdifferenzierung der Funktionen kommen wird.

Die Ausdifferenzierung unterschiedlicher Arbeits- und Aufgabenbereiche und die damit einhergehende Spezialisierung soll die Konzentration auf bestimmte Kernbereiche erleichtern. Nichtsdestotrotz wird betont, wie wichtig es für die Abwicklung von Projekten ist, dass die MitarbeiterInnen über eine solide Grundausbildung verfügen, auf deren Basis sie sich dann auf neue technologische Entwicklungen oder Anforderungen von KundInnen einstellen.

*„(...) es geht da gar nicht so sehr um die einzelnen Technologien, sondern es geht darum, ob jemand eine solide Grundausbildung hat und dann so und so oft in Projekten sich seine Sporen verdient hat. Die Leute können sich dann ja sehr schnell auf neue Produkte und auf neue Sachen einstellen.“*

Wenn auch die funktionale Flexibilität nur eingeschränkt anzutreffen ist, so fällt doch auf, dass jene MitarbeiterInnen, die im Projektbereich tätig sind, zumeist in mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten, d.h. auch wenn es sich um ähnliche Tätigkeiten handelt, besteht dennoch die Notwendigkeit von einer Aufgabe auf eine andere umzusteigen. Die Koordination dieser unterschiedlichen Projekte auf individueller Ebene bzw. der damit häufig einhergehende Zeitdruck werden als Stressfaktoren genannt. So antwortet z.B. ein Techniker auf die Frage, wodurch der Stress in seinem Job entsteht: *„(...)einfach, viele verschiedene Projekte,*

*die gleichzeitig laufen und immer koordiniert werden müssen und man kann sich nicht auf ein Projekt konzentrieren. Was viel Zeit kostet ist einfach das Hineindenken in das Projekt immer wieder. Wo war ich das letzte Mal und wo tun wir weiter.“*

Wenn es auch im Alltag eher selten vorkommt, dass Arbeitskräfte multiple Arbeitsaufgaben inne haben, so stellt die potentielle Einsatzmöglichkeit von MitarbeiterInnen in mehreren Bereichen einen nicht zu unterschätzenden Faktor für Personalentscheidungen dar. So beschreibt ein Projektleiter eines Unternehmens, das während der Boom-Phase den Personalstand stark ausweitete und im letzten Jahr den Personalstand wiederum um rund ein Drittel reduzierte, die jeweilige Abbauentcheidung folgendermaßen:

*„Also da haben wir jetzt, muss man auch sagen, bei dem ganzen Konsolidierungsprozess den wir durchgemacht haben, darauf geachtet, dass vor allem Mitarbeiter übrig bleiben, die bevorzugt halt flexibel einsetzbar sind.“*

Bei sehr arbeitsteilig organisierten Arbeitsabläufen kann es an den Schnittstellen durch learning on the job zu Erweiterungen des Arbeitsgebietes kommen. So meint z.B. ein Redakteur, der seine Texte mit Hilfe eines von TechnikerInnen entwickelten Tools in das Netz stellt: *„Ich hab’ sicherlich jetzt mehr Ahnung von html als ich vor einem Jahr hatte, einfach weil es halt intern geht. (...) Die Infos kriegt man sehr bereitwillig und sofort. (...) So krieg ich halt auch ein bisschen was mit.“* Dadurch ergeben sich für die Zukunft Entwicklungspotentiale bzw. Möglichkeiten des job-enrichment.

### **5.2.3 Variabilität in der Gestaltung der Arbeitsverträge**

Die Annahme, dass sich die Schnellebigkeit der Branche in einem vermehrten Einsatz von atypischen Beschäftigungsverträgen niederschlägt, wird durch die ausgewählten Fallbeispiele nur teilweise bestätigt. In einem Interview wurde der Repräsentant eines Dachverbandes der Branche um eine Abschätzung des Verhältnisses von typischen und atypischen Beschäftigten gebeten: *„Das [Verhältnis von Kern- und Randbelegschaft] kann von 1:1 – was eher selten ist – bis 1:3, 1:4 gehen. D.h. ein Mann aus der Kernbelegschaft hat bis zu vier, fünf um sich gruppiert, die eigentlich atypisch beschäftigt sind. Also ich bin selbst immer wieder überrascht bei manchen Firmen, wie extrem da das Verhältnis ist. Ich kenn da so eine Firma, die bei uns Mitglied ist, ich glaube die haben drei Angestellte, also da gibt es die zwei Inhaber, ein oder zwei Angestellte und 12, die zuliefern.“*

Die in diesem Interview erfolgte Gleichsetzung von Kernbelegschaft mit traditionellen (typischen) Beschäftigungsverhältnissen und Randbelegschaft mit sogenannten atypischen Beschäftigungsverhältnissen entspricht nicht der Realität der Branche. In den Unternehmen zeigt sich eine Spaltung in eine Kern- und eine Randbelegschaft, die sich weniger durch die Art der Vertragsgestaltung, sondern durch unterschiedliche Zeithorizonte in der Beschäfti-



gung auszeichnet. Die Kernbelegschaft steht in den meisten Fällen in einem traditionellen Angestelltenverhältnis (Vollzeitbeschäftigung, unbefristet), manchmal jedoch auch in einem formal „atypischen“ Beschäftigungsverhältnis (z.B. Werkvertrag, freier Dienstvertrag). Demgegenüber wird mit einem „flexiblen Teil“ der Beschäftigten nur zeitweise kooperiert, wobei dem Einsatz von flexiblen Beschäftigten zwei Motive zugrunde liegen: Einerseits werden dadurch Ressourcenknappheiten bei Auslastungsspitzen abgebaut, andererseits werden auf diesem Weg „ExpertInnen“ zugekauft, die über Know-how verfügen, das im Unternehmen nicht vorhanden ist oder nur gelegentlich benötigt wird.

*„Die Freelancer hole ich in zweierlei Situationen. Entweder ich habe ein Manpower-Problem. Das ist das größere Problem, weil das bedeutet, dass die relativ schnell ins Projekt müssen und auch ins Team müssen und das wiederum nur vorübergehend. Oder ich hole sie für irgendeine Spezialdisziplin, die wir nicht machen können oder machen wollen. Das ist relativ easy, das ist ein abgekapselter Job. Darüber kann man auch sehr eindeutige Vereinbarungen treffen.“*

Von den Unternehmen wird jedoch betont, dass es sich bei der Vertragsgestaltung für die Kernbelegschaft, d.h. bei jenen MitarbeiterInnen, die dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden sollen, um eine reine Formalität handelt und dabei den Wünschen der Beschäftigten gefolgt wird. D.h. das Nebeneinander von Angestelltenverhältnissen, freien DienstnehmerInnen oder WerkvertragsnehmerInnen ergibt sich zum Teil aus den individuellen Wünschen der Beschäftigten und stellt nicht unbedingt eine Unternehmensstrategie dar.

Sowohl bei Angestellten wie auch bei „atypisch“ Beschäftigten zeigt sich also eine ausgeprägte Tendenz zu stabilen Beziehungen. Ein Angestelltenverhältnis wird häufig auch gewählt, um diese angestrebte Stabilität zu symbolisieren. Wenn ein/e MitarbeiterIn explizit – aus welchen Gründen auch immer – eine andere Beschäftigungsform anstrebt, so stellt dies aus Unternehmenssicht auch kein Problem dar. Auch bei jener flexiblen „Manövriermasse“, die zur Abdeckung von Auslastungsspitzen herangezogen wird, oder den ExpertInnen zeigen sich Bestrebungen, einen fixen Pool von externen MitarbeiterInnen zu halten, der jeweils bei Bedarf verfügbar ist. Einer der Gründe dafür liegt in der gerade erwähnten Integration ins Team.

Es erfolgen in den Interviews mit VertreterInnen der Unternehmensseite nur selten kritische Äußerungen im Zusammenhang mit atypisch Beschäftigten, die z.B. sich auf die mangelnden Durchgriffsrechte gegenüber den SubauftragsnehmerInnen bezieht: *„[Das] hat allerdings wieder den großen Nachteil, dass du auf die Leute relativ wenig Zugriffsmöglichkeiten hast, außer über das Geld.“*

Als ein weiterer problematischer Aspekt wird angesprochen, dass mit der Beschäftigung von externen MitarbeiterInnen das Risiko verbunden ist, dass sie von einem Dritten ein lukrativeres Angebot erhalten. *„Also dieses virtual networking wird zum Teil schon sehr exzessiv ge-*

*macht. Birgt aber Risiken in sich. Das Risiko ist einfach, wenn ich mich so auf Externe verlasse, dass sobald der einen besseren Auftrag woanders hat, der lässt den hängen. Weil ordentliche Verträge, so mit Partnerbindung und Pönalen, das haben die wenigsten. Das geschieht einfach nicht.“*

Ein Unternehmer sieht in der atypischen Beschäftigung eine Phase im individuellen Lebenslauf der IT-Fachkräfte: *„Der Anteil von atypisch Beschäftigten wird an der Gesamtbeschäftigtenzahl unter Umständen weiter steigen. Aber es ist ein Durchgangsphänomen für die Leute. D.h. – wie soll ich das umschreiben – es wird eben vielleicht ein ganz typischer Weg sein, dass jemand der eine Ausbildung fertig hat, nicht mehr so wie jetzt von der Schule weg in einem Angestelltenverhältnis landet, sondern vielleicht einmal 5 oder 6, 7 Jahre lang, vielleicht auch ein noch längere Zeit, Freelancer [ist]. Oder vielleicht 2 Jahre in einer Ausbildungssituation ist, dann Freelancer wird und dann wieder in die Ausbildung zurück. Ich glaube, dass es langfristig ein Durchgangsphänomen ist, auch wenn vielleicht die Phase immer länger wird. (...) Wir haben auch sehr viele solche Bewerbungen, die ganz typisch sind. ‚Ich bin jetzt bisher Freelancer und möchte aber jetzt eine Anstellung haben.‘“*

Innerhalb der Kernbelegschaft zeigt sich trotz der angestrebten Stabilität der Beschäftigung eine gewisse Variabilität hinsichtlich des Entlohnungsschemas (Bonusregelungen, Umsatzbeteiligung). Bei den meisten der untersuchten Unternehmen sind Bonusregelungen, Umsatzbeteiligungen oder Unternehmensbeteiligungen, wenn nicht schon realisiert, so doch zumindest angedacht oder in Diskussion. Bei MitarbeiterInnen im Verkauf ist eine Umsatzbeteiligung durchgängig anzutreffen, zum Teil auch beim mittleren Management. In einigen Unternehmen gibt es Prämiensysteme, die sich zumeist auf die erfolgreiche Abwicklung von Projekten beziehen und zum Teil auch zur Abgeltung von „Überstunden“ herangezogen werden.

Ein Geschäftsführer, dessen Unternehmen zum Zeitpunkt des Interviews im 2. Geschäftsjahr stand meint: *„Über die ganzen Prämienregelungen und die ganzen Erfolgszahlungen, da habe ich mir noch nicht so wirklich meine Gedanken gemacht. Aber selbstverständlich bin ich versucht, eher projektbezogene Prämien zu bezahlen.“*

In einem anderen Start-Up meint der Inhaber auf die Frage nach Regelungen zur Abgeltung von Überstunden: *„Das machen wir eigentlich mit Zeitausgleich bzw. mit Projektprämien.“*

Stock-Options sind derzeit aufgrund der Entwicklung der Aktienmärkte nicht wirklich interessant. In einem Unternehmen wurden sogar die MitarbeiterInnen befragt, ob sie sich am Unternehmen beteiligen wollten, die dem allerdings nur geringes Interesse entgegen brachten. Längerfristig wird aber sehr wohl über Mitarbeiterbeteiligungsmodelle nachgedacht, auch wenn diese bislang noch nicht realisiert wurden. Ein Unternehmer betont die Langfristigkeit der Bindung des Unternehmens an den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin bzw. umgekehrt, die sich in einer Beteiligung ausdrücken würde. Er schließt zwar eine künftige Beteiligung von MitarbeiterInnen nicht aus, doch ist eine solche derzeit nicht aktuell und keinesfalls schon Thema

im Bewerbungsgespräch: *„Aber das fasse ich durchaus längerfristig ins Auge. Also, wenn hier ein Mitarbeiter kommt, der in der Lage ist, mit uns bzw. im Speziellen mit mir gemeinsam, die Leistungen und Produkte weiter zu entwickeln und auch intern gewisse Methodiken einführen kann, also sprich mit mir gemeinsam die Firma weiter entwickeln kann, dann ist durchaus vorstellbar, dass der am Unternehmen beteiligt wird. (...) Bevor man nicht zumindest ein Jahr erfolgreich zusammen gearbeitet hat, braucht man über so was nicht nachdenken. Weil alles andere ist spekulativ, wenn das immer irgendwie im Raum herumsteht, dann kann das eher noch zu negativen Stimmungen führen.“*

#### **5.2.4 Höheres Maß an Autonomie der Beschäftigten**

Die Beschäftigten verfügen durchwegs über ein hohes Maß an Autonomie hinsichtlich der Organisation ihrer Arbeit, d.h. der konkreten Gestaltung und Einteilung ihres Arbeitstages. Selbst wenn es konkrete Vorgaben hinsichtlich Arbeitszeiten (Kernzeiten etc.) gibt, können sich die Beschäftigten doch die einzelnen Arbeitsschritte selbst einteilen, sich mit den anderen koordinieren und auch die Reihenfolge der Erledigung bestimmter Aufgaben selbst festsetzen. Eine Einschränkung dieser Autonomie besteht primär hinsichtlich einzuhaltender Termine und durch die Team- und Projektarbeit, die eine Koordination der Tätigkeit unterschiedlicher AkteurlInnen erfordert.

Für einen Teil der Beschäftigten gibt es so etwas wie „Arbeitsplatzbeschreibungen“, durch die die zu erfüllenden Aufgaben definiert sind, wobei die konkrete Ausführung der Planung und Einteilung durch die Beschäftigten selbst erfolgt und nur noch das Arbeitsergebnis kontrolliert wird. Dies ist v.a. in jenen Bereichen der Fall, in denen die Arbeit nicht projektmäßig organisiert ist. Im Projektbereich erfolgt ebenfalls eine Aufgabendefinition innerhalb der einzelnen Projekte, wobei dann der/die ArbeitnehmerIn unterschiedliche Projektschritte übernimmt. Mit der Größe der Projekte bzw. des Projektteams nimmt der Koordinations- und Abstimmungsaufwand zu, d.h. die Funktion der Projektleitung und –koordination wird zentraler. Dadurch, dass die Projektarbeit weniger planbar ist und stärker externen Einflüssen ausgesetzt ist und dass die meisten MitarbeiterInnen in mehreren Projekten involviert sind, wird diese Koordinierungs- und Abstimmungsfähigkeit auch für die individuelle Arbeitsorganisation immer wichtiger.

Die Autonomie der Beschäftigten ist weiters durch die hierarchische Struktur der Unternehmen beschränkt. Zwar handelt es sich um flache Hierarchien, nichtsdestotrotz bestehen klar definierte Kompetenzzuordnungen und Befugnisse. Zum Teil werden Kompetenzen als solche nicht expliziert, sondern im Rahmen eines freundschaftlichen Klimas gelebt. So beschreibt z.B. ein Mitarbeiter, der für einen regelmäßig erscheinenden Newsletter zuständig ist, auf die Frage, wie der fertige Text „abgenommen“ wird, d.h. die Kontrolle erfolgt: *„Ich lasse ihn gegenlesen. Ich könnte jetzt gar nicht sagen, dass ich eine Verpflichtung dazu hät-*

*te. Offiziell wurde mir das nie mitgeteilt. Aber ich lasse ihn einfach gegenlesen, einfach aus Sicherheitsgründen, um abzuchecken, ob alles stimmt.“*

### **5.2.5 Ergebnisbezogenes Management<sup>37</sup>**

Ein charakteristisches Merkmal der Beschäftigung ist, dass Aufgaben vereinbart werden und diese dann zu erfüllen sind, d.h. das Ergebnis zählt, den Weg dahin können die MitarbeiterInnen relativ frei wählen. Selbst wenn es sich um sehr standardisierte Aufgaben handelt, ist dieses Prinzip anzutreffen, beispielsweise wenn es um die Beantwortung von KundInnenanfragen per E-Mail geht. In dem konkreten Fall wird eine bestimmte Zeitspanne vorgegeben innerhalb derer alle Mails beantwortet sein müssen (z.B. innerhalb von 24 Stunden), wobei es den MitarbeiterInnen frei steht, in welcher Reihenfolge die Anfragen beantwortet werden. Wenn nun die Aufgabenerfüllung aufgrund von unvorhergesehenen Ereignissen nicht problemlos oder innerhalb der vorgegebenen Zeit möglich ist, müssen sich die MitarbeiterInnen selbst um eine Problemlösungsstrategie bemühen (z.B. KollegInnen um Unterstützung bitten) bzw. selbst entscheiden, wann die Leitung informiert wird.

Zumeist erfolgt die Definition der Leistung in Form von Terminvereinbarungen – bis zu einem bestimmten Termin ist ein konkreter Arbeits- oder Projektschritt abzuschließen. In einigen Fällen wird auch ein Ergebnis definiert, das innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zu erbringen ist und auch Bestandteil des Einkommens ist. So ist z.B. eine Umsatzbeteiligung bei VerkaufsmitarbeiterInnen oder im Bereich des Marketings eine Zielgröße in Form einer bestimmten Anzahl vereinbarter Präsentationstermine anzutreffen.

In jenem Bereich, in denen auf Werkvertragsbasis im Rahmen von Projekten kooperiert wird, zeigt sich ergebnisbezogenes Management in Reinkultur (siehe das nachfolgende Beispiel). Hier wird mit der Arbeitsaufgabe auch die Budgetverantwortung übergeben. Dies steht jedoch im Gegensatz zur Projektarbeit im Angestelltenverhältnis – dort wurde in keinem der untersuchten Betriebe eine vergleichbare Vorgangsweise angetroffen.

*„Die Arbeitszeit kommt nur dann zum Tragen, wenn es um die Abrechnung nach Aufwand beim Kunden geht. (...) Bei Projekten passiert das überhaupt nicht. Also, wenn jetzt ein neues Programm installiert werden muss, und ich weiß, was ich dort verrechnen kann, frag ich den, OK zu dem Preis kann ich das vermarkten, kannst du das zu dem Volumen machen? Sagt er: ‚Muss ich probieren, aber das mach ich.‘ Und probieren kann heißen, dass er durchaus durch die Lernphase, weil er probieren muss, weniger pro Stunde verdient.“*

---

<sup>37</sup> Das Gegenteil des ergebnisbezogenen Managements stellt ein zeitbezogenes Szenario dar, in dem die Beschäftigten ihre Arbeitszeit zur Verfügung stellen und dafür bezahlt werden, unabhängig von der erbrachten Leistung (Charakteristikum eines traditionellen Angestelltenverhältnisses).

Eine Mitarbeiterin im Verkauf mit Umsatzbeteiligung, der eine bestimmte Zahl von herzustellenden Kundenkontakten vorgegeben wird, hat aus ihrer bisherigen Berufserfahrung ein Modell entwickelt, mit dem sie diese Vorgaben erfüllt und das sie auch selbst kontrolliert. Die Auswahl der interessanten Unternehmen, die kontaktiert werden, erfolgt ebenfalls durch die Mitarbeiterin selbst.

*„Wir haben eine Standardpräsentation, die wir verschicken. (...) Da wählen wir die Unternehmen aus, die wir wollen. Die Präsentationen sehen gleich aus, nur das einmal von der Firma X und einmal von Y das Logo und die Produkte drauf sind. (...) Also ich strukturiere wöchentlich, ich gehe von einer gewissen Erstkontaktzahl pro Woche aus, dass ich sage, wir verschicken jede Woche 35 bis 40 Präsentationen, Hausnummer, dann weiß ich, eine Woche später habe ich 35 bis 40 Personen zum nachrufen und aus den Wochen davor, die, die ich nicht erreicht habe. (...) Da habe ich meine eigene Access-Datenbank, in der jeder Kundenkontakt drinnen ist, eine History, wo von jedem jeder Kontakt eingetragen wird, was ist rausgekommen und wann wieder angerufen wird. Über ein Suchfeld kann ich mir ausdrucken, z.B. welche Telephonate muss ich heute machen. Mein Kollege, wie auch ich, wir waren vorher im Anzeigenverkauf. (...) Dadurch, dass ich früher im Verlagswesen im Verkauf gearbeitet habe, im Verkauf, habe ich dieses System.“*

### **5.2.6 Zeitsouveränität und damit Möglichkeit der Vereinbarkeit**

In den untersuchten Betrieben bestehen zwar die eingangs beschriebenen Flexibilitätsspielräume hinsichtlich Zeit und Ort, doch werden diese nur sehr eingeschränkt tatsächlich genutzt und ermöglichen nur in geringem Maß Zeitsouveränität. Insgesamt herrschen in den meisten Unternehmen – v.a. in den Start-Ups und den Bereichen, in denen auf Projektbasis gearbeitet wird – überlange Arbeitszeiten vor, die auch noch wenig planbar sind. Die Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflichen Verpflichtungen bzw. Interessen ist damit nur schwer realisierbar.

Durch die relativ junge Altersstruktur der Beschäftigten in den untersuchten Betrieben liegen kaum Interviews mit Eltern vor (zwei Väter mit Kleinkindern). In dem einen Fall wird die Vereinbarkeit, im Sinne der Vermeidung von überlangen Arbeitszeiten im Büro durch Heimarbeit kompensiert, in dem anderen Fall liegt eine sehr geregelte Arbeitszeit vor, die sich im Rahmen eines „Normalarbeitstags“ bewegt. Hier wird durch bestehende Flexibilitätsmöglichkeiten der Arbeitszeit in „Notfällen“ keine Vereinbarkeitsproblematik gesehen.

Es scheint, dass die Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen insbesondere in jenen Bereichen gegeben ist, die sehr geregelte Arbeitszeiten beinhalten, d.h. in jenen Bereichen, die keine projektmäßige Arbeitsorganisation aufweisen. Durch die Planbarkeit der Arbeitszeit und die Möglichkeit eventuell auch einmal früher zu gehen, ist es einer Mitarbeiterin mit einem Fulltimejob möglich, ein berufsbegleitendes Fachhochschulstudium zu absolvieren.

Zum Lernen vor Prüfungen kann sie sich Urlaub nehmen, bzw. „(...) es ist auch kein Problem, vor einer Prüfung kann ich früher gehen oder so.“

Demgegenüber ist Teilzeit, als Arbeitszeitform, die Vereinbarkeit ermöglichen soll, in den Betrieben so gut wie nicht vertreten. Dies obwohl in den Interviews mit ExpertInnen aus der Branche, die Teilzeitmöglichkeit sehr wohl gesehen wird. Ein Vertreter eines Dachverbandes meint auf die Frage, ob Teilzeit in der Branche möglich ist: *„Ja, absolut. Unser bisheriger EDV-Betreuer ist jetzt in Karenz. Auch der Chef der Abteilung X und hat jetzt einen Tag in der Woche. Ich glaube, dass die neue Generation jetzt Dinge akzeptiert, die früher nicht akzeptabel waren. Dass ein Mann in Karenz geht, ist sicher öfter als woanders.“*

Ein anderer Experte sieht die Teilzeitmöglichkeit allerdings nur auf bestimmte Bereiche beschränkt: *„Nicht für alle Jobs. Das muss man schon sagen. (...) Wenn ich in einem Projekt drin bin, wo wirklich jetzt 6 Wochen voll gearbeitet wird, dann kann ich einen Teilzeitmitarbeiter höchstens für die Dokumentation brauchen, der jeden zweiten Tag einmal hereinkommt. Aber nicht im Projekt, weil da gibt es um 10 Uhr abends ein Projektmeeting, bei einer ernsten Krise. Das geht für einen Teilzeitmitarbeiter nicht. Aber es gibt genug Jobs auch im Sekretärinnenbereich.“*

In den Betrieben wird Teilzeit demgegenüber zum Teil dezidiert abgelehnt: *„Ich glaube nicht an Teilzeit.“* Oder zumindest als schwer realisierbar gesehen: *„Teilzeit wäre kein Problem für die Firma. Aber Teilzeit ist in Wirklichkeit in unserem Job nicht wirklich das Modell. Es ist kein Problem, aber es ist auch kein Modell mit dem wir glücklich werden. Wie gesagt, wir haben immer Projektbelastung und da geht's schon einmal 6 Wochen voll durch und da kommt man auch mit einer 38 ½-Stunden-Woche nicht durch. (...) Also wenn einer 30 Stunden hat und dann erst recht wieder 40 Stunden da ist, das bringt nichts.“*

Teilzeitarbeit ist dann eher wahrscheinlich, wenn MitarbeiterInnen, die schon länger im Unternehmen beschäftigt sind, den Wunsch danach äußern (bzw. sich ihre Lebensumstände ändern, z.B. nach der Geburt eines Kindes): *„Sagen wir so: Um wirklich qualifizierte Frauen oder auch Männer zu erhalten ist man durchaus bereit auch hier alles zu spielen. Das hängt aber sehr ab, ob das wirklich Leistungsträger sind oder Mitläufer. Wenn du ein Mitläufermädler bist und du sagst in der Karenz, du hättest gerne Teilzeit, dann sagt er dir beinhart „geht nicht!“ Wenn du wirklich ein Leistungsträger bist, den man braucht, dann nimmt man in Kauf, dass Männer das halbe Jahr in Karenz gehen, ihre Leitung nach Hause haben und vom PC tun, oder das die Mädels halt Teilzeit kommen, weil man halt hofft, wenn diese Periode von 5 bis 6 Jahre ist und die bleiben in Schuss, dass ich wieder eine Fachkraft habe. Auch eine Annonce im Kurier kostet 60.000 Schilling.“*

In einem Großbetrieb wird Vereinbarkeit durch ein Modell, das Teilzeitanwesenheit im Büro mit Heimarbeit koppelt, realisiert. *„Bei den Frauen haben wir die Erfahrung gemacht, Teilzeitanwesenheit im Büro ist gut. Die Frau arbeitet dann auch von zu Hause. Durch die Tech-*

*nologie ist mehr Bewegung drinnen als früher, dass man auch von daheim arbeiten kann. (...) Bei Frauen mit Kindern haben wir gute Erfahrungen gemacht, wenn sie am Nachmittag zu Hause arbeiten. (...) Die fährt zu Mittag heim, holt die Kinder von der Schule, versorgt die Kinder und kann am Nachmittag von zu daheim arbeiten und muss nicht extra noch mal ins Büro.“*

### **5.2.7 Zusammenfassende Bewertung**

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung in Unternehmen der IT-Branche zeigen auf der einen Seite ein hohes Maß an Flexibilität – sowohl hinsichtlich der Aufgaben- und Einsatzbereiche der MitarbeiterInnen wie auch der Arbeitszeit. Auf der anderen Seite bestehen nur eingeschränkte Möglichkeiten der örtlichen Flexibilität und auch hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsverträge zeigt sich eine geringere Vielfalt als angenommen. Das bedeutet, dass die These vom neuen Arbeitsparadigma in dieser Hinsicht nur teilweise bestätigt wird.

Demgegenüber zeigt sich eindeutig ein hohes Maß an Autonomie der Beschäftigten bei der Erfüllung von übertragenen Arbeitsaufgaben. Die Gestaltung des Arbeitstages und die Wege zur Zielerreichung können zumindest zum Teil die Beschäftigten selbst bestimmen. Im Allgemeinen werden den Beschäftigten mehr oder weniger definierte Arbeitsaufgaben übertragen, die dann innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen eigenverantwortlich und selbstständig erfüllt werden. Beschränkungen der Autonomie erfolgen v.a. durch die Vorgabe von Ressourcen und Terminen.

Die angeführten Flexibilitätsspielräume sollten – so die Ausgangsthese – die Zeitsouveränität der Beschäftigten erhöhen und damit die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und anderen Lebensbereichen erleichtern. Dies scheint nicht der Fall zu sein. Zum einen, weil die Flexibilitätsspielräume geringer sind als angenommen und v.a. weil diese eher in Richtung einer Ausweitung der Arbeitszeit gehen, als in Richtung der Möglichkeit einer variablen Arbeitszeitgestaltung. D.h. die Flexibilität besteht eher darin, die, über die Normalarbeitszeit hinausgehenden, Arbeitsstunden, die aufgrund betrieblicher Anforderungen notwendig sind, dann leisten zu können, wann es am besten passt, aber nicht die reguläre Arbeitszeit ausschließlich nach den Wünschen der Beschäftigten zu gestalten.

Es besteht zwar nur in Ausnahmefällen eine explizite Anforderung, rund um die Uhr verfügbar zu sein, z.B. bei TechnikerInnen im Support, doch wird – v.a. im Projektbereich – völlig selbstverständlich davon ausgegangen, dass die Arbeitskräfte bei Bedarf länger bzw. wenn notwendig auch zum Wochenende arbeiten.

*„Es wird irgendwie selbstverständlich vorausgesetzt, dass jeder länger arbeitet, als er eigentlich sollte.“*

Dies wird weder von den Arbeitskräften noch von der Unternehmensleitung problematisiert, sondern als eine Rahmenbedingung wie andere auch angesprochen. Allerdings setzt dies voraus, dass die Arbeitskräfte keine Restriktionen hinsichtlich ihrer Zeiteinteilung haben, d.h. völlig flexibel auf berufliche Anforderungen reagieren können. Dies ist jedoch von den familiären und infrastrukturellen Rahmenbedingungen abhängig. In einem ExpertInneninterview wird diese Problematik thematisiert: *„(...)gerade bei Mütter mit Kindern (...) hoppala mein Kindergarten sperrt, hoppla meine Schnellbahn geht, also hier hat sich das Projektgeschäft vor allem in den harten Zeiten dann doch sehr, sehr nachteilig für Menschen mit geringerer Flexibilität erwiesen. Weil wenn es auf eine Deadline zugeht, das ist wie bei der Eisenbahn, der Zug geht um 20.03 und wenn du 2 Minuten später bist, hast du halt Pech gehabt. Und in einem Projekt ist das halt leider genauso und natürlich ist es so, die wirklichen Cowboys sagen, ich mache 1,5 Jahre ein Projekt und dann gehe ich halt einmal 3 Monate auf Urlaub bevor ich das nächste Projekt mache. Und das ist halt für Leute, die angewiesen sind, gerade in unserer Umgebung mit zu wenig Kindergärten, zu wenig Kinderbetreuung, schlechte Verkehrsverbindungen, bitte der letzte Zug nach Krems geht um 22.00, oder die letzte S-Bahn nach Wolkersdorf um 22.30, also die Leute haben z.B. echte Probleme wenn sie einmal bis Mitternacht oder 1 in der Nacht was testen müssen.“*

Insgesamt kann man also nur teilweise davon sprechen, dass sich die IT-Branche als Prototyp des neuen Arbeitsparadigmas darstellt. So sind beispielsweise die im Vergleich zu traditionellen Formen der Arbeitsorganisation vorhandenen zusätzlichen Flexibilitätsspielräume ambivalent zu bewerten, da diese zwar den Beschäftigten mehr Autonomie einräumen, aber dennoch nicht zwingend deren Zeitsouveränität erhöhen. (Siehe hierzu auch das Fallbeispiel AAP-ING, Kapitel 8.4).



## 6. These vom Arbeitskraftunternehmer

### 6.1 Theoretischer Ansatz

Moderne Unternehmensorganisationen lassen sich im allgemeinen, unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung, dahingehend charakterisieren, dass einzelne Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen, Gruppen, Profit-Center) innerhalb des Unternehmens wie auf dem Markt agieren und dass diese eine flache Hierarchie aufweisen. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Unternehmensorganisation kann jedoch die Abkehr von der klassischen Bürokratie (zentrale Entscheidungen, standardisierte Arbeitstätigkeiten) als zentrales Charakteristikum der Organisation bezeichnet werden. Idealtypische ArbeitnehmerInnen für solche Organisationen sind Intrapreneure, eine Art „Zwittergestalt aus Unternehmer und leitendem Angestellten“ (vgl. Flecker 2000, S. 28). Die MitarbeiterInnen haben die Aufgabe, in ihrem „Marktsegment“ unternehmerische Probleme selbst zu lösen. Führung erfolgt indirekt durch Vorgaben (Benchmarking), d.h. Steuerung durch Vorgabe von Globalzielen, wodurch die Unternehmensleitung keine Verantwortung für die Sinnhaftigkeit von „heruntergebrochenen“ Zielvorgaben übernimmt, da diese von den sich selbst steuernden Einheiten (Gruppen, ArbeitnehmerInnen) selbst konkretisiert werden. Damit entstehen neue Anforderungen an ArbeitnehmerInnen, die neben den fachlichen Qualifikationen auch über Schlüsselqualifikationen (Skills) und dabei vor allem über Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit sowie die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln (wozu insbesondere auch Konzeptions- und Organisationsfähigkeiten gehören) verfügen müssen.<sup>38</sup> Damit werden Qualifikationsanforderungen, die sich vorher an eine kleine Gruppe von ArbeitnehmerInnen (ManagerInnen) richteten, zur notwendigen Zusatzqualifikation für breite Schichten von ArbeitnehmerInnen.

Die Beschäftigten erfahren so eine Erweiterung ihrer Entscheidungsbefugnis, größere individuelle Handlungsfähigkeit und die Möglichkeit zu selbstbestimmterem Arbeiten. Dies ermöglicht ein Einbringen eigener Vorstellungen (statt Fremdbestimmung) und erlaubt eine stärkere Identifizierung mit der Arbeit. Die veränderten Anforderungen bedeuten aber nicht nur Abwechslung und Bereicherung für die MitarbeiterInnen, sondern führen auch zu Unsicherheit und Überforderung: Neue Arbeitsmodelle, wie z.B. die Einführung von Gruppenarbeit, stehen oft unter hohem Zeit- und Kostendruck. Die Gruppen werden oft mit zu geringer personeller Ausstattung im Vergleich zum übertragenen Arbeitsumfang konzipiert. Außerdem werden strikte Termin- und Qualitätsvorgaben getroffen, die häufig auch kontinuierlich erhöht werden. Dem einzelnen Gruppenmitglied wird zwar ein breites und vielfältiges Aufgabenspektrum übertragen, die vorgegebenen Rahmenbedingungen lassen jedoch das erwartete,

---

<sup>38</sup> Weitere Schlüsselqualifikationen umfassen u.a. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Weiterbildungsbereitschaft und multiple Qualifikationen für verschiedene Einsatzbereiche.

selbstbestimmtere Arbeiten nur bedingt zu. In den Gruppen kommt es durch strikte Terminvorgaben zu einer ständigen Anspannung, Problemlösungen zu erarbeiten und Entscheidungen zu treffen. Der Gruppendruck steigt und Konflikte mehren sich. Dadurch besteht die Gefahr von Ausgrenzung und Mobbing jener Gruppenmitglieder, die diesen steigenden Anforderungen nicht entsprechen. Krenn (1999, S. 77) bringt die Risiken der neuen Organisationsformen folgendermaßen auf den Punkt: „Schlanke Unternehmen erfordern sozial schlanke Menschen, wendig, anpassungsfähig, belastbar ohne sperrigen sozialen Ballast (wie z.B. Kinder oder pflegebedürftige Verwandte, ...)“

Insgesamt bedeutet dies, dass nicht nur einzelne Organisationseinheiten innerhalb des Unternehmens wie MarktanbieterInnen agieren müssen, sondern auch für die Arbeitskräfte selbst besteht in zunehmendem Maß die Notwendigkeit, sich selbst bzw. ihre Arbeitskraft bestmöglich zu „verkaufen“. Moldaschl und Sauer (2000, S.222) bezeichnen diese Veränderungen als „Internalisierung des Marktes“, die zwar nicht die grundlegende Dialektiken von Herrschaft und Autonomie, Kapital und Arbeit in der kapitalistischen Modernisierung abschafft, aber doch neue Verhältnisse von Innen und Außen, von Markt und Hierarchie, von Abhängigkeit und Selbständigkeit sowie neue Nutzungsformen und Entwicklungsbedingungen von Subjektivität hervorbringt, für die teilweise erst geeignete Begriffe geschaffen werden müssen.

Voß und Pongraz (1998 und 2000) sprechen vom Entstehen eines neuen ArbeitnehmerInnen-Typs, des „Arbeitskraftunternehmers“.<sup>39</sup> ArbeitskraftunternehmerInnen agieren als „UnternehmerIn ihrer selbst“ und haben typischerweise flexible Arbeitsformen. Dadurch entstehen einerseits neue Handlungschancen und Gestaltungsspielräume, die sich für eine individualisierte Berufstätigkeit und Lebensführung nutzen lassen, gleichzeitig kommen aber auch die Marktrisiken viel direkter zur Geltung (Voß, Pongraz 1998, S.133). Dieser Typus von ArbeitnehmerInnen war auch in der Vergangenheit schon unter bestimmten Gruppen von ArbeitnehmerInnen, wie z.B. Führungskräfte, hochqualifizierte ExpertInnen (BeraterInnen) oder FreiberuflerInnen, verbreitet. Vor dem Hintergrund der aktuellen Tendenzen in der Arbeitswelt stellen Pongraz und Voß (2000, S.229) die These auf, „dass der Arbeitskraftunternehmer langfristig zu einem *neuen gesellschaftlichen Leittypus* für Arbeitskraft überhaupt werden könnte“ (Hervorhebung im Original). Es werden jedoch nicht alle Gruppen von Erwerbstätigkeit gleichermaßen betroffen sein, für viele Beschäftigte werden nur einzelne Elemente – eventuell auch nur in abgeschwächter Form – zutreffen. Idealtypisierend lässt sich der Charakter des/der Arbeitskraftunternehmers/in folgendermaßen beschreiben: erweiterte „Selbst-Kontrolle“ der Tätigkeit am Arbeitsplatz und in der Folge höhere Wertigkeit der Arbeitskraft für den Betrieb, eine verstärkte „Selbst-Ökonomisierung“ des eigenen Arbeitsvermögens sowie eine Tendenz zur forcierten „Selbst-Rationalisierung“ des gesamten Lebens-

---

<sup>39</sup> Im folgenden werden die Begriffe „ArbeitskraftunternehmerIn“ sowie „neuer ArbeitnehmerInnentyp“ synonym verwendet.

zusammenhangs der betroffenen ArbeitnehmerInnen. Die aktive Selbststeuerung und Selbstkontrolle der eigenen Arbeit im Sinne der betrieblichen Erfordernisse geht mit dem Übergang von der Zeitorientierung zur Ergebnisorientierung einher. Damit kann eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort verbunden sein, eine zunehmende Eigensteuerung und Selbstdisziplinierung (z.B. auch hinsichtlich Weiterbildungserfordernissen) sowie eine selbstregulierte Unterstützung der eigenen Arbeit mit technischen Hilfsmitteln (eventuell aus privatem Besitz). Die zunehmende Selbst-Ökonomisierung drückt sich darin aus, dass der/die ArbeitskraftunternehmerIn zu einem/r strategisch handelnden AkteurIn wird. Die verstärkte „Selbst-Rationalisierung“ bzw. „Verbetrieblichung“ der Arbeitskraft bedeutet eine systematische Vermischung von Erwerbstätigkeit und Privatleben, d.h. eine Beeinflussung des gesamten Lebenszusammenhangs.

Auf den ersten Blick scheinen diese neuen Anforderungen nur an bestimmte Gruppen von ArbeitnehmerInnen, wie z.B. höher Qualifizierte, MitarbeiterInnen mit KundInnenkontakten oder MitarbeiterInnen in Tätigkeitsbereichen, in denen Kreativität eine große Rolle spielt (Entwicklung, Werbung etc.), gerichtet zu sein. Jedoch ist davon auszugehen, dass derartige Ansprüche – in der einen oder anderen Form – vermehrt an alle MitarbeiterInnen gestellt werden. Sei es beispielsweise infolge der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, wobei der/die einzelne ArbeitnehmerIn sich nunmehr die Arbeit selbst einteilen muss, höheren Koordinationsaufwand mit den KollegInnen hat und Auslastungsschwankungen in ihrer Arbeitszeit- bzw. Freizeitgestaltung mitzubersichtigen hat oder die verstärkt geforderte Eigenverantwortung und -kontrolle durch den beschriebenen Hierarchieabbau.

Auch Glißmann und Peters (1997) beschreiben das Phänomen der Arbeitskraft als UnternehmerIn, das sich beispielsweise darin ausdrückt, dass bestehende Schutzrechte von ArbeitnehmerInnen von diesen selbst unterlaufen werden, indem sie sich z.B. für Dinge verantwortlich fühlen, die über ihr eigentliches Aufgabenfeld hinausgehen. Bei diesen Anforderungen werden die Risiken für Versagen auf dem Markt individualisiert, d.h. Nicht-Bestehen in der Konkurrenz bzw. Arbeitslosigkeit als individuelles Versagen definiert und persönlichen Merkmalen (wie z.B. mangelnde Flexibilität, fehlende Lernwilligkeit oder Weiterbildungsbereitschaft) zugeschrieben. Die Verantwortung wird so von einer gesellschaftlichen über die betriebliche auf die individuelle Ebene verlagert. Krenn thematisiert in diesem Zusammenhang auch die Gefahr, dass sich Unternehmen aus einigen ihrer Verantwortungsbereiche (z.B. für die Bereitstellung der notwendigen Arbeitsmittel oder der MitarbeiterInnenqualifizierung) zurückziehen und die Anforderungen an den neuen ArbeitnehmerInnentypus rein auf Persönlichkeitsmerkmale der ArbeitnehmerInnen reduziert werden.

Einen Widerspruch im Konzept des Arbeitskraftunternehmers bzw. des „Unternehmens im Unternehmen“ sieht Kühl (2000) insofern, als die Realisierung dieses Konzepts seiner Meinung nach nicht auf allen Hierarchieebenen gleichzeitig möglich ist bzw. auch paradoxe Ef-

fekte<sup>40</sup> erzeugen kann (Kühl 2001). „Das Durchsetzen unternehmerischen Handelns auf allen Ebenen scheint eine Illusion zu sein.“ (Kühl 2000, S. 821). Vielmehr kann die Selbststeuerung auf der einen Ebene zu Fremdsteuerung auf einer anderen Hierarchieebene führen. Kühl verdeutlicht dies anhand des Beispiels eines Profit-Centers: Wenn bestehende Abteilungen in Profit Centers umgewandelt werden, dann erhalten die Personen mit Leitungsfunktionen ausgeweitete Kompetenzen im Vergleich zu einer klassischen Abteilungsleitungsfunktion (z.B. Budget- und Personalhoheit), allerdings auch mehr Verantwortlichkeiten und die Vorgabe bestimmte Kennziffern zu erfüllen (z.B. Gewinn- oder Umsatzvorgaben). Dieser verstärkte Druck auf das Management von Profit-Centers kann die Herausbildung patriarchalischer Führungsstrukturen fördern. Profit-Center können nach Kühl (1997) zu kleinen Fürstentümern mit sehr starken Leitern werden, die sich genötigt sehen, zur Erfüllung ihrer Vorgaben in die Arbeit ihrer MitarbeiterInnen einzugreifen und deren Autonomie zu beschneiden. Kühl (2000, S. 827) problematisiert weiters die paradoxen Verhaltensanforderungen an ArbeitskraftunternehmerInnen, die einerseits in verstärkter Konkurrenz zu anderen ArbeitskraftunternehmerInnen im Betrieb stehen, andererseits aber mit diesen gemeinsam zum Wohle des Gesamtunternehmens „an einem Strang ziehen sollen“.

Die Bewertung, ob die beschriebenen veränderten Anforderungen von den MitarbeiterInnen positiv oder negativ aufgenommen werden, hängt also jeweils vom Zusammenspiel der konkreten betrieblichen Ausgestaltung der Organisationsform und den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten ab. Ein wesentliches Kriterium für ein funktionierendes (d.h. nicht mit sozialen Kosten belastetes) Zusammenspiel stellen die vom Unternehmen geschaffenen Rahmenbedingungen dar.

### **6.1.1 Neue Anforderungen an Arbeitskräfte am Beispiel der Weiterbildung**

Der Wandel in der Arbeitswelt, die rasante Entwicklung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie und die damit zusammenhängenden Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen führen zu geänderten Anforderungen an Aus- und Weiterbildung, wobei aber in diesem Kontext auch den Arbeitskräften eine veränderte Rolle zukommt. Es zeigt sich, dass sich die beruflichen Erfordernisse immer weniger allein in der beruflichen Erstausbildung vermitteln lassen. Denn die heutige Arbeitswelt ist geprägt von immer kürzer werdenden Innovationszeiten, wodurch das einmal angeeignete Wissen immer schneller veraltet. So geht z. B. Kailer (1998) davon aus, dass sich Beschäftigte im Laufe ihres Arbeitslebens mindestens zweimal den Stoffumfang der beruflichen Erstausbildung aneignen müssen. Es wird daher notwendig sein, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten durch

---

<sup>40</sup> Kühl 2001 zeigt in der Analyse einer Fallstudie über ein mittelständisches Unternehmen, dass sich bei der Einführung von Team- und Gruppenstrukturen über mehrere hierarchische Ebenen eine „Zentralisierung durch Dezentralisierung“ als ungewollte Nebenfolge der Dezentralisierungsmaßnahmen eingestellt hat.

ständiges Neu-, Um- und Hinzulernen zu erweitern. Angesichts der Dynamik von Veränderungsprozessen steigt die Bedeutung des lebensbegleitenden Lernens (life-long-learning).

Lebensbegleitendes Lernen beinhaltet einerseits intendiertes (formales) Lernen in Institutionen, wie Schulen, (Fach-)Hochschulen, Unternehmen etc., andererseits informelles Lernen (vgl. Gavigan et. al. 1999, S. 23). Das informelle Lernen ist dadurch gekennzeichnet, dass es „nicht gezielt organisiert, nicht formell strukturiert, weitgehend selbstbestimmt, situativ und ungeplant in der Lebens- und Arbeitswelt erworben wird.“ (Dehnbostel, Markert 1999, S. 4). Es macht ca. 70-80 Prozent des menschlichen Lernens insgesamt aus.

Damit lebensbegleitendes Lernen in den Alltag Einzug findet, müssen einige Hindernisse überwunden werden: (Gavigan et. al. 1999, S. 24, Dohmen 1998, S. 15):

- Menschen müssen dazu motiviert und befähigt werden, mehr als bisher auch aus eigener Initiative, selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu lernen, d.h. ihre Lernprozesse zunehmend nach den eigenen Bedürfnissen und Möglichkeiten zu steuern. Dem selbstgesteuerten Lernen (self-directed learning) kommt dabei vermehrt Bedeutung zu (Ducatel et. al. 1999, S. 37f). Selbstgesteuertes Lernen bezeichnet ein lernendes Verarbeiten von Informationen, Eindrücken, Erfahrungen, bei dem die Lernenden diese Verstehens- und Deutungsprozesse im Hinblick auf ihre Zielausrichtung und Schwerpunkte im Wesentlichen selbst lenken. Die Lernenden können nach den eigenen Interessen und Bedürfnissen, die verschiedenen Lernmöglichkeiten nutzen und flexibel kombinieren (vgl. Dohmen 1999, S. 16).
- Neue Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung z.B. durch die Bildung von Lernnetzwerken zwischen Universitäten, Unternehmen, Vereinen, etc. müssen entwickelt werden, um ein kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. Damit die bereitgestellten Möglichkeiten auch genutzt werden, könnten entsprechende (finanzielle aber auch immaterielle) Anreize hilfreich wirken.

Eine konsequente Anwendung des Life-long-learning führt dazu, dass die Nachfrage nach Bildung steigt: Mehr Personen als bisher fragen mehr und teilweise andere (neue) Arten von Bildung nach. Bildung wird nicht mehr primär von der jüngeren Bevölkerungsschicht im Rahmen der Erstausbildung nachgefragt, sondern Weiterbildung betrifft jede Altersgruppe und auch jede Bevölkerungsschicht. Dennoch belegen Studien, dass mit dem Bildungsgrad das Ausmaß an Weiterbildung steigt. Jedoch besteht gerade bei Niederqualifizierten ein Bedarf an Weiterbildung. Das bestehende (betriebliche wie überbetriebliche) Weiterbildungssystem verstärkt allerdings vielmehr die Kluft zwischen Hoch- und Niederqualifizierten,

anstatt es auszugleichen. Dies führt zu Ungerechtigkeiten auf dem Arbeitsmarkt und zu sozialer Ausgrenzung (vgl. z. B. O'Connell 1999<sup>41</sup>).

Eine Ausweitung der Bildungsnachfrage erfolgt zudem durch sich ständig verändernde technischen Fähigkeiten, eine verstärkte Nutzung neuer Technologien in neuen Anwendungskontexten, einen wachsenden Bedarf an Schlüsselqualifikationen, die im Rahmen der Erstausbildung (noch) nicht oder unzureichend gelehrt werden bzw. wurden sowie einen zunehmenden Bedarf an Fremdsprachenkenntnissen.

Die steigende Bedeutung des lebenslangen (oder –begleitenden) Lernens bringt auch erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten mit sich:

- Permanente Bereitschaft zu Weiterbildung.
- Eigeninitiative und Selbstverantwortung.
- Kompetenz hinsichtlich Erkennen des Lernbedarfs, Planen und Ausführen von Lernschritten und im Einschätzen von Lernfortschritten.
- Zunehmende Kostenbeteiligung.

Allerdings liegen derzeit keine österreichischen Studien vor, die eingehend (und empirisch) die Frage analysieren, in wieweit alle Beschäftigten diesen Anforderungen überhaupt gerecht werden können. D.h. inwieweit die notwendigen Kompetenzen für lebensbegleitendes Lernen tatsächlich vorhanden sind bzw. inwieweit diese im Ausbildungssystem gefördert werden, aber auch wo entsprechende Defizite bestehen und wie diese abgebaut werden können.

## **6.2 Ergebnisse aus den Fallstudien und ExpertInneninterviews**

Die These vom Arbeitskraftunternehmer geht davon aus, dass Arbeitskräfte verstärkt ihre eigene Arbeitskraft vermarkten und selbst für die Erhaltung ihres Marktwertes zuständig sind, d.h. bislang eher UnternehmerInnen zugeschriebene Eigenschaften aufweisen. Eine Vermischung der Charakteristika, die üblicherweise ArbeitnehmerInnen und UnternehmerInnen zugeschrieben werden, erfolgte bislang beispielsweise auf der Ebene von leitenden Angestellten. Doch unter anderem aufgrund der zunehmenden Verbreitung von atypischen Beschäftigungsverhältnissen ist dieser „Mischtypus“ immer häufiger anzutreffen und stellt –

---

<sup>41</sup> O'Connell befragte im Rahmen des International Adult Literacy Survey (1994/95) Erwachsene in 11 Ländern zwischen 25-64 Jahren zu ihren Weiterbildungsaktivitäten.

so die These – den Vorboten eines neuen ArbeitnehmerInnentypus dar, der in Zukunft auch von immer mehr traditionell Beschäftigten eingefordert werden wird.

Die für den/die ArbeitskraftunternehmerIn charakteristischen Eigenschaften sind:

- Selbstökonomisierung (unternehmerisches sowie strategisches Denken und Handeln, Eigeninitiativen z.B. zur Weiterbildung)
- Selbstrationalisierung (eigenes Management von Arbeit, Zeit und Ressourcen)
- Selbstkontrolle (eigenverantwortliches Handeln, Qualitätssicherung)

In einem Interview mit einem Vorstandsmitglied eines größeren Unternehmens im Bereich der Softwareentwicklung werden die Anforderungen an Arbeitskräfte im Sinne des Arbeitskraftunternehmers fast prototypisch beschrieben: *„Unsere Organisationsstruktur erfordert [Arbeitskräfte], die selbständig agieren, fordert welche, die, wenn sie ein gewisses Lohnniveau erreichen, auch aktiv arbeiten, nicht warten bis ich ihnen sage, was ich gerne hätte. Im Gegenteil, sie müssen mit Vorschlägen kommen und das könnten wir noch verbessern und das, und das und das ist die Erwartungshaltung. Ich habe weder die Zeit noch die Lust, dass ich Leuten die eigentlich gut verdienen, dass ich denen noch einmal erkläre, was ich brauche, das muss er selber wissen. Dafür verdient er ja mehr.“*

Damit sind eine Reihe der typischen Eigenschaften des/der Arbeitskraftunternehmers/in angesprochen: das Mehr an Eigenverantwortung und Selbständigkeit, aber auch das hohe Qualifikationsniveau und der ExpertInnenstatus der Beschäftigten sowie die überdurchschnittliche Entlohnung.

### **6.2.1 Selbstökonomisierung**

Bestrebungen, den eigenen Marktwert zu erhalten bzw. zu erhöhen, wurden im vorliegenden Forschungsvorhaben an Eigeninitiativen zur Weiterbildung, dem Bewusstsein über den eigenen Marktwert und den Vorstellungen über die berufliche Zukunft (inkl. Überlegungen, sich selbständig zu machen) festgemacht.

Ein in nahezu allen Firmen durchgängig verankertes Prinzip ist, dass von den Beschäftigten erwartet wird, dass sie selbständig die für sie geeignete Weiterbildung einfordern, d.h. ihren Vorgesetzten gegenüber den Weiterbildungsbedarf definieren, ihnen Angebote vorlegen und den Aufwand an Ressourcen (Zeit und Kosten) rechtfertigen. Auch wenn dieses Prinzip den ArbeitnehmerInnen gegenüber selten explizit gemacht wird, so kommen diese sehr häufig dieser implizit eingeforderten Verantwortung aus eigenem Antrieb nach. Dies soll hier anhand eines Beispiels illustriert werden. Es handelt sich dabei um einen Interviewpartner aus der Verkaufsabteilung, der zwar derzeit an keiner Weiterbildung teilnimmt, aber prinzipiellen

Weiterbildungsbedarf sieht und bereits an Weiterbildungen (v.a. bei vorherigen Arbeitgebern) teilgenommen hat. *„Es gibt keinen Plan. Aber (...) wenn mir ein toller Sales-Kurs jetzt auffällt, dann frage ich, ob ich so etwas machen kann. Ich kann mir nicht vorstellen, dass dann wer sagt: ‚Nein wollen wir nicht‘. Außer was von Herberstein oder wie die heißen, wenn das 500.000 [ATS] kostet. Ob. Aber generell .... (...) ich nehme an, so vom Gefühl her, ist da die Geschäftsführung relativ offen, wenn man Vorschläge bringt, denke ich mir ..... (...). Ich würde es da machen, wo ich das Gefühl habe, dass ich irgendwelche Schwächen habe, z.B. bei der technischen Umsetzung haben wir uns mit unseren Technikern zusammen gesetzt, wenn ich merke, ich habe das und das Manko noch bei meinem Aufgabengebiet, würde ich das vorschlagen. (...) aber natürlich klar, Zeit ist kostbar und wenn ich drei Tage nicht da bin. Ich würde nicht jedes, bei dem ich mir denke, das wäre jetzt schön, machen, sondern das, wo ich praktisch den besten Nutzen hätte und was mir für den Job mehr bringen würde.“* Deutlich wird bei diesem Beispiel das Abwägen zwischen Zeit- und Kostenaufwand auf der einen und dem Nutzen der Weiterbildung auf der anderen Seite – also unternehmerisches Denken im eigentlichen Sinne.

Ein anderer Interviewpartner sieht diese Eigenverantwortung für Weiterbildung ebenfalls und begründet mit seinem mangelnden Engagement und mit Zeitknappheit, dass derzeit keine (formale) Weiterbildung stattfindet. *„Weiterbildung im Moment, in der letzten Zeit war wenig Zeit, muss ich zugeben, und das liegt einerseits daran, dass ich mich erstens selber nicht darum gekümmert habe, und andererseits dass ich halt eben meine Ressourcen immer so 100% irgendwie auslaste und da bleibt halt nicht viel Zeit, und es kommt im Moment eindeutig zu kurz.“* Hier kommt noch ein weiterer Aspekt eines Arbeitskraftunternehmers zum Tragen, nämlich das selbständige Auslasten bzw. Verplanen der eigenen Ressourcen ohne auf Vorgaben von Vorgesetzten zu warten. Das „sich kümmern“ um Weiterbildung bedeutet, dass er einen konkreten Weiterbildungswunsch gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten argumentiert, der das Ansuchen in einem zweiten Schritt gegenüber der Unternehmensleitung unterstützt: *„(...) ich müsste das auch argumentieren können, warum ich das brauche, das fällt meistens nicht schwer, weil ich eh nur was mache, was mich interessiert (...), dem Chef der technischen Abteilung gegenüber rechtfertigen und wenn das OK ist, dann rechtfertigt der das gegenüber dem Chef damit ist die Sache erledigt.“*

Im technischen Bereich wird Weiterbildung als zentraler Bestandteil des Jobs angesehen. Ein Unternehmer schätzt, dass 30% der Ressourcen für Weiterbildung veranschlagt werden müssen, sonst könne ein Unternehmen den rasanten technologischen Wandel nicht mitmachen. Allerdings handelt es sich dabei eher um informelle Weiterbildung, d.h. learning on the job oder das Testen und Ausprobieren von neuer Software, das „leben“ mit neuen Programmpaketen um dessen Stärken und Schwächen zu erfahren. Diese Art der Weiterbildung wird nicht als solche wahrgenommen, sondern als integraler Bestandteil des Arbeitsplatzes gesehen. Ein Beispiel: *„Das sind teilweise Weiterbildungen, die man privat macht, privat jetzt unter Anführungszeichen, indem ich mir z.B. das [NEUE SOFTWARE] habe ich mir insofern angeschaut, als ich es mir daheim installiert habe und somit kennen lerne und das*



[SOFTWAREPAKET] und einfach einmal arbeite und lebe damit. Das ist sicher der eine Bereich. Bzw. auch in der Firma. Ich habe ein kleines Lab hinten, wo ich halt ein bisschen probieren und forschen kann.“ Daneben werden von ihm aber sehr wohl auch formelle Weiterbildungsangebote als sehr wichtig erachtet und auch eingefordert, weil er sie als essentiell für seinen Beruf ansieht. Auf die Frage nach dem Motiv für Weiterbildung antwortet er daher auch: *“Na ja schlichtweg, weil man sonst weg vom Fenster ist. Wenn man in der IT-Branche nicht mit der Zeit geht, dann hat man es überstanden. [lacht]“*

MitarbeiterInnen, die noch nicht lange beim jeweiligen Unternehmen beschäftigt sind, fordern bis zum Zeitpunkt unseres Interviews zwar noch keine formale Weiterbildung ein, beabsichtigen dies aber in Zukunft zu tun, auch weil diese Möglichkeit schon im Rahmen des Bewerbungsverfahrens zugesagt oder vereinbart worden ist. *„Es war bei meiner Einstellung eben geplant, ein [SOFTWARE]-Zertifikat machen zu können. Das hat sich jetzt durch die ganzen Projekte verschoben. Termin gibt es noch keinen. Ich bin dahinter. (...) Und wenn es die Firma nicht bis Jänner oder Februar ... wenn es bis dahin keine Realisierungschance in der Firma gibt, dann werde ich das selbst in die Hand nehmen und selber machen.“* Oder ein anderer Mitarbeiter: *„[Weiterbildung gibt es] jetzt zurzeit nicht, da ich relativ kurz dabei bin, aber prinzipiell ja. Dann allerdings nicht nebenbei, sondern das geht dann über die Firma. Das ist schon ausgemacht.“*

Wenn neben der beruflichen Tätigkeit aus Eigeninitiative heraus die Teilnahme an einer formalen Weiterbildung erfolgt, so muss diese nicht immer unmittelbar im Zusammenhang mit dem aktuellen Beschäftigungsverhältnis stehen. Eine Interviewpartnerin, die neben ihrem konkreten Arbeitsverhältnis eine berufsbegleitende Fachhochschule besucht, sieht in ihrem derzeitigen Einsatzbereich keine Verwertungsmöglichkeit für ihr Studium, erfährt aber dennoch Unterstützung durch die Firma bei der Zeiteinteilung (z.B. für Prüfungen). Ähnlich stellt sich die Situation eines anderen Interviewpartners dar, der den Besuch einer Fachhochschule plant und ebenfalls keine unmittelbaren Möglichkeiten sieht, diese Ausbildung dann in seinem jetzigen Job umzusetzen. In beiden Fällen liegt jedoch der Ausbildung bzw. der Kombination von Ausbildung und Berufstätigkeit keine explizite Strategie zugrunde. Auf die Frage, nach den Karriereplänen nach dem Abschluss der Fachhochschule antwortet die Interviewpartnerin, die sich bereits im Abschlusssemester befindet: *„Ich lasse es auf mich zukommen. Ich habe noch keine Pläne.“*

Ein weiterer Interviewpartner z.B. sieht für seine Person und die aktuellen Anforderungen an seinem aktuellen Arbeitsplatz keinen Weiterbildungsbedarf. *„[Ich] verspür nicht den Bedarf, nicht den Drang [nach Weiterbildung]. Bekomme manchmal auf meinen Tisch irgendwelche Aussendungen, wo Kurse und Seminare angeboten werden, da seh' ich einfach für meinen Bereich den Kosten-Nutzen nicht, also für das was ich dort lernen könnte. Vielleicht ist das auch Überheblichkeit, aber ich brauch' niemand, der mir sagt, wie ich einen Text schreibe.“* Aber auch in diesem Fall erfolgt eigenständig eine Abwägung von Kosten und Nutzen. Die Verantwortung für die Kosten einer (formalen) Weiterbildung bzw. die Argumentation, wo-

durch denn diese Kosten gerechtfertigt seien, wird durchwegs im Zusammenhang mit Fragen der Weiterbildung thematisiert. Die Arbeitskräfte haben damit eine der vielfältigen Leitungsfunktionen, in diesem Fall vor allem unternehmerisches Denken, internalisiert.

Im Bereich der Freelancer wird dies besonders deutlich: *„Weiterbildung ist kein Incentive, Weiterbildung ist eine Notwendigkeit. Wir müssen immer unterscheiden zwischen fachlicher und persönlicher Weiterbildung und so genannten personal enlarge und enrichment Weiterbildung. Wenn du in einem gutem Projekt bist, hast für die persönliche Weiterentwicklung eh keine Zeit, dafür hast du, wenn du es gescheit anlegst, dann sind 4 Monate Zeit, dann darfst du deine Überstunden abbauen, wenn du dich nicht aus pekuniären Gründen ins nächste Projekte presst.“*

Ein weiteres Indiz für die geforderte Selbstökonomisierung des/r Arbeitskraftunternehmers/in liegt der Wahrnehmung der eigenen Arbeitskraft als Marktwert. Im Rahmen der Interviews wurde in diesem Zusammenhang einerseits danach gefragt, ob die Arbeitskräfte sich in ihrer bisherigen Berufskarriere bereits einmal ohne konkrete Absichten den Arbeitsplatz zu wechseln beworben haben, also nur um ihren „Marktwert abzutesten“. Andererseits wurde nach der Einschätzung gefragt, wie leicht bzw. problematisch es wäre einen vergleichbaren Arbeitsplatz zu finden.

Häufig basiert die Arbeitsplatzsuche auf informellen Kontakten oder es ergeben sich Angebote aus dem privaten oder beruflichen Netzwerk. Ein Mitarbeiter beschreibt, wie er in das Unternehmen gekommen ist: *„Anfang dieses Jahres bin ich dann wieder mit dem X in Kontakt gekommen, also den kenne ich von der Firma X her, dort waren wir eigentlich Kollegen. Und da bin ich mit ihm wieder in Kontakt gekommen und er hat gesagt, eigentlich braucht er wen für die Technik. Also im Wesentlichen genau das, in die Richtung ich mich entwickelt habe und bei mir war sowieso schon irgendwo der Wunsch nach Veränderung da und das hat sich dann eigentlich gut ergeben und so bin ich dann da gelandet und mach halt jetzt da Technik (...).“* Gleichzeitig ist er sich jedoch seines Marktwertes sehr bewusst, auch wenn er bei seinem letzten Arbeitsplatzwechsel keine Bewerbungen geschrieben oder Bewerbungsgespräche mit anderen Unternehmen geführt hat. *„Es ist Feedback einfach von alten Verbindungen, die man halt so hat. Die Branche ist nicht so groß, man kennt sich untereinander oder zumindest in dem Teil, in dem man sich bewegt, kennt man sich untereinander. Ich habe jetzt nicht irgendwo gesucht oder war auf pink-slip-parties oder wie das ganze Zeug da jetzt heißt. Ich habe noch keine Motivation dafür gehabt. Trotz allem bin ich davon überzeugt, dass erstens ziemlich viel Know-how da ist, das eben nicht so allgegenwärtig ist und v.a. eine ziemliche Breite.“*

Scheinbewerbungen, nur um den eigenen Marktwert abzutesten, wurden kaum durchgeführt. Zum Teil handelt es sich bei den InterviewpartnerInnen um BerufseinsteigerInnen, die derzeit ihren ersten Job inne haben, zum Teil um Arbeitskräfte mit mehrjähriger Berufspraxis, die sich jedoch nur dann beworben haben, wenn sie tatsächlich einen Arbeitsplatzwechsel

anstreben, aber ein wichtiger Grund ist sicher auch darin zu sehen, dass die IT-Branche in den letzten Jahren ein beispielhaften Boom erlebt hat, der zur Folge hatte, dass sich weniger die Arbeitskräfte um Jobs bewarben, als Fremdfirmen um die Arbeitskräfte. So wird das Wissen um den eigenen Marktwert zum Beispiel auch mit Angeboten von Headhuntern begründet: *„Nein, Bewerbungen eigentlich nicht. Nur von Headhuntern kontaktiert worden, das passiert in der Branche relativ häufig.“*

Das dritte Charakteristikum, anhand dessen die Selbstökonomisierung potentieller ArbeitskraftunternehmerInnen operationalisiert wurde, ist das Vorliegen von definierten Karriereplänen oder konkreten Vorstellungen darüber, wo der/die ArbeitnehmerIn in einigen Jahren beruflich stehen möchte. Insgesamt liegen nur in Ausnahmefällen entwickelte Karrierepläne vor, wenn überhaupt, beziehen sich diese auf den aktuellen Arbeitgeber und die Aufstiegsmöglichkeiten dort. Auffallend ist, dass kein einziger der ArbeitnehmerInnen davon ausgeht, er/sie würde den aktuellen Arbeitsplatz bis zur Pensionierung inne haben. Es gibt aber ebenfalls nur selten wirkliche Pläne, wie denn der weitere Karriereverlauf aussehen könnte. In einigen Fällen wird noch eher unkonkret die Möglichkeit angesprochen, ein eigenes Unternehmen aufzubauen, in anderen Fällen ist zwar die tendenzielle inhaltliche Ausrichtung vorgegeben, sind aber noch keine konkreten Vorstellungen damit verbunden. Insgesamt sind die genannten Zeithorizonte jedoch auffallend kurz. Schon in Zeiträumen von einigen Jahren wollte kaum einer unserer InterviewpartnerInnen sich seine konkrete Zukunft vorstellen. Gerade im technischen Bereich scheint eine langfristige Karriereplanung schon aufgrund des raschen technologischen Wandels nicht möglich und die korrespondierende Frage löst im Interview eher Belustigung aus, als sie beantwortbar scheint: *„(...) 5 years is such a long time. In 5 years I may not be here at all.“* Aber, derzeit keine konkreten Pläne zu haben, schließt im Selbstverständnis der ArbeitnehmerInnen auch nicht aus, sich binnen weniger Monate beruflich zu verändern.

Neben alternativen Jobs in anderen Firmen oder im Ausland ist auch die klassische, hierarchische Karriereperspektive anzutreffen. Eine Mitarbeiterin kann sich zum Beispiel vorstellen, in ein paar Jahren in einem anderen Unternehmen die Leitung des Vertriebs zu übernehmen, d.h. in fünf Jahren sieht sie sich selbst *„(...) als Vertriebsleiterin, würde ich einmal sagen. Ich mein, okay, bei uns, wir sind 12 Leute, das ist net der Fall, aber irgendwo, würde ich das ganz gerne machen dann auch mehr in Richtung – nicht das ich so toll bin oder der Verkaufsguru wäre – eher so in Teammotivation.“* In einem ähnlichen Beispiel wurde formuliert, *„dass ich irgendwann einmal derjenige bin, der einteilt und nicht mehr der, der eingeteilt wird. (...) Dass es halt mehr in Richtung Management geht.“*

Die Möglichkeit sich selbständig zu machen, wird in einigen Fällen dezidiert ausgeschlossen, in den meisten Fällen zwar nicht explizit abgelehnt, aber auch nicht als sehr realistisch bezeichnet. Häufige Hindernisse auf dem Weg in die Selbständigkeit, bzw. jene Punkte an denen die Realisierung einer Unternehmensgründung bislang scheiterte, sind mangelndes Know-how im wirtschaftlich-administrativen Bereich, mangelnde Erfahrung sowie die fehlen-

de Geschäftsidee. D.h. eine Unternehmensgründung wird dann nicht ausgeschlossen, wenn ein/e PartnerIn mit entsprechendem Know-how gefunden wird, wenn man länger im Geschäft ist oder wenn noch die ultimative Idee auftaucht.

*„(...) Gründung einer Firma weiß ich nicht. Alleine wahrscheinlich nicht, weil einfach das Finanzielle oder das Marketing oder der wirtschaftliche Hintergrund fehlt, aber mit einem zweiten gemeinsam eine Netzwerktechnikfirma aufbauen ist sicher interessant. Ist sicher ein Ziel.“*

*„Ich weiß nicht, es ist doch ein riesen Risiko, sag ich jetzt einmal. Aber es ist sicher angenehm, weil man sein eigener Boss ist. Es wäre einfach ein riesen Schritt und ich habe jetzt auch nicht DIE Idee, wo ich sag, in dem Bereich kann ich mich selbständig machen.“*

*“There is a possibility [to set up an own firm], of course there is. But for this, the most important thing you need are the connections. So without any connections and friends I don't think it is easy to set up and start successfully a firm. Especially in the IT-business, where there are quite a lot in IT-firms (...) which make the same. And it is very difficult to get established.”*

Andererseits spielt auch die größere Sicherheit, die ein Angestelltenverhältnis bietet eine Rolle bei der Abwägung um eine potentielle Selbständigkeit. *„Weil ich doch jemand bin, der die Sicherheit einer Organisation zum Wohlfühlen braucht. Also ich möchte nicht aufwachen und sagen, was ist wenn ... Es reicht mir schon, wenn ich mir denke, was ist, wenn mein Bereich nicht gut funktioniert, dann muss ich mir nicht noch sagen, was ist, wenn meine ganze Existenz nicht gut funktioniert. Da gehört auch, was heißt auch, vor allem einmal, die finanzielle Absicherung. D.h. ich krieg am Monatsanfang mein Geld und weiß, dass schon sehr viel schief laufen müsste, dass ich es nicht mehr kriege. Und vor allem würde ich das mitbekommen und habe die Chance mich einfach zu ändern. Kann sozusagen hier die Zelte abbrechen, ohne irgendwelche Altlasten mitzuschleppen, wie Konkurs, wie Schulden, sonstige Sachen. Das ist es eigentlich. Es ist wahrscheinlich die finanzielle Absicherung, die gegeben ist bei einem Angestelltenverhältnis.“*

Eine Interviewpartnerin, die derzeit dem Management eines größeren Softwareunternehmens angehört, war bereits als Freiberuflerin tätig und glaubt aufgrund der fehlenden Aufstiegschancen im Unternehmen, dass sie längerfristig auch wieder als solche arbeiten wird, strebt dies jedoch nicht aktiv an. *„Ich kann es mir deswegen vorstellen, weil es wahrscheinlich notwendig werden wird, aber es ist kein Wunsch den ich habe.“*

### **6.2.2 Selbstrationalisierung**

Durch die flacheren Hierarchien und den Wandel der Leitungsfunktion in Richtung eines Coaches oder Beraters verlagern sich eine Reihe von Leitungsaufgaben, wie z.B. die detail-

liertere Anleitung von Arbeitsschritten und die Einteilung des Arbeitstages, auf die ArbeitnehmerInnen, bzw. werden von diesen wahrgenommen.

Ein Mitarbeiter eines Internet-Dienstleisters beschreibt eine seiner Aufgaben, die Erstellung und Versendung eines wöchentlich erscheinenden E-Mail-Newsletters, wobei die angesprochene Selbständigkeit und Verantwortung für das Ergebnis deutlich werden:

*„Da gibt es keine explizite Anforderung dafür, weil es einfach standardmäßig jede Woche rauszugehen hat. Wird an die registrierten User verschickt, d.h. ich weiß der Newsletter geht raus, es gibt im Newsletter unterschiedliche Unterpunkte (...) Gut wie gehe ich das an? Ich fange meistens am Mittwoch oder Donnerstag an zu schauen, welche Artikel sind interessant, welche unserer Firmenkunden sollten wieder gefeatured werden. Es gibt ja auch vertragliche Verpflichtungen, einmal im Monat, zweimal im Monat sie im Newsletter zu erwähnen mit ihren Produkten. D.h. einfach da zu schauen, wer ist wieder dran, wer muss gefeatured werden, dann schau ich was gibt es an interessanten Produkten (...). Da schau ich einfach, was ist lustig, was ist witzig, was denke ich mir, könnte irgend jemandem gefallen im Newsletter, weil es soll ja nicht langweilig sein. Dann fange ich einfach an zu schreiben. Dann überlege ich mir die Menge an Information für jeden Punkt, die habe ich mit ungefähr 400 Zeichen limitiert, selber. Das hat mir niemand aufgetragen, das ist einfach eine Länge, wo ich denke, die ist vernünftig, die macht Sinn, überfordert die User nicht. Ich schreib' dann diese Texte und schau', dass es zwischen 10 und 12 Artikel sind insgesamt, die im Newsletter vorkommen. (...) Tja, dann bau' ich den Newsletter, den schreib' ich erst mal. Und lege dann eine Onlineversion an, das ist auch etwas, das ich selber tun kann. Da gibt es einfach ein Tool, wo ich einen ganz normalen Wordtext reinkopieren kann, ich such die entsprechenden Bilder (...) raus, bring das auf die richtige Größe und stell das ein, das sind aber rudimentäre Basics, die man selber schnell lernen kann. Und wenn er dann fertig ist, meistens Freitag zu Mittag, wird er dann gegen 13 Uhr, 14 Uhr versandt. Das (...) läuft eigentlich jede Woche ziemlich ident ab. Also, da gibt es keine großen Abweichungen. Manchmal gibt es Punkte, die ich reinnehmen muss. Da kommt halt dann irgendjemand, der Vertrieb, der X [Vorgesetzte], und sagt: ‚Paß' auf, das ist wichtig, das gehört hinein.‘ Oder: ‚Dem Kunden hab' ich versprochen, mach' einen Testlauf, gib es hinein.‘ Da habe ich manchmal Vorgaben, die zu erfüllen sind, ansonsten wie gesagt, such ich mir mehr oder weniger die Sachen selber aus.“* In diesem Interview wird weiters betont, dass es keine formalen Kontrollmechanismen gibt („zumindest sind mir keine bekannt“), aber der Mitarbeiter von sich aus den Newsletter gegenlesen lässt, „einfach, um abzuchecken, stimmt alles.“

Ein weiteres Beispiel aus dem technischen Bereich zeigt ein ähnliches Bild. In dem konkreten Unternehmen erfolgt die Akquisition durch den Unternehmensinhaber, der dann die Aufträge an den Techniker übergibt und ihm in der Ausführung der Aufträge freie Hand lässt, sich jedoch etwaige Personalentscheidungen wie auch die Verrechnung gegenüber dem Kunden/der Kundin vorbehält. Der Techniker beschreibt die weitere Vorgangsweise aus seiner Sicht folgendermaßen:

*„[Ich setze] mich einmal hin und versuche zu analysieren, was hat er [der Kunde] jetzt, welche Dienste hat er jetzt, welche Services werden jetzt im Netzwerk angeboten, versuche herauszukriegen, was will er in Zukunft anbieten (...) ziehe mich nachher in mein Winkler zurück und denke einmal darüber nach, was könnte das am besten abdecken und formuliere dann daraus ein Angebot. Mache Vorschläge, welche Software, welche Hardware wir dort benützen könnten. Und wenn er nachher bestellt, dann habe ich relativ viele Daten vorher schon, d.h. weiß ja schon wie sein System – zumindest grob – ausschaut. Ich weiß auch was er haben möchte, d.h. ich setzte mich dann hin und realisiere dann einfach.*

Diese Art der Delegation von Aufgaben beinhaltet einerseits einen starken Motivationsfaktor, da sich die MitarbeiterInnen ernst genommen fühlen, sich stärker mit der Arbeit identifizieren und auf den Arbeitsprozess Einfluss nehmen können. Gleichzeitig ist damit eine Entlastung der Unternehmensleitung von standardisierten Kontrolltätigkeiten gegeben, d.h. die obere Hierarchieebene wird, wenn alles problemlos läuft, nicht kontaktiert, aber bei Problemen oder unvorhergesehenen Ereignissen beigezogen. Auf diese Art und Weise verbleibt das unternehmerische Risiko auf der ArbeitgeberInnenseite.

Kleinere Fehleinschätzungen in der Planung werden dagegen von den MitarbeiterInnen in Eigenregie „ausgebügelt“, z.B. durch Mehrarbeit. *„Gott sei Dank, ist mir das noch nicht passiert, dass ich mich katastrophal verschätzt hätte, also was bis jetzt meistens passiert ist, ist dass ich dann halt ein Wochenende Zeit habe investieren müssen, damit das dann halt doch funktioniert.“*

Diese Eigenverantwortlichkeit erfordert auch den selbständigen Umgang mit der eigenen Arbeitszeit und die Koordination unterschiedlicher Aufgabenbereiche, wobei bereits auf individueller Ebene Prioritäten gesetzt werden und Terminvorgaben berücksichtigt werden müssen. Ein Mitarbeiter, der für zwei Aufgabenbereiche zuständig ist, beschreibt diese Koordinierungsaufgabe in zeitlicher Hinsicht: *„Ich hab selber schon einen Zeitplan, natürlich. Ich muss relativ stark mit der Entwicklung zusammen arbeiten, gerade das Testen, da bin ich abhängig, wann ist etwas fertig. Wann was zum Testen ist, dann ist für mich der Aufwand mehr, davor ist nur die Vorbereitungszeit. Da gibt es dann schon Zeitvorgaben, z.B. bis 4 Tage vor Online (...), dann ist für mich Zeit zum Testen. Dann gibt es noch rework, noch mal Testen. Dann weiß ich schon relativ genau, wann ich Zeit habe für andere Geschichten.“*

Ein Mitarbeiter, der für die „Wartung der Homepage“ zuständig ist (die angesprochenen täglichen Aufgaben) und für die Umsetzung kreativer Ideen zur Weiterentwicklung der Homepage (die anderen Dinge) zuständig ist, geht bei der Erstellung seines Arbeitsplans eher intuitiv vor. Diese Vorgangsweise wird dadurch begünstigt, dass er im Prinzip alleine arbeitet, d.h. nur geringer Abstimmungsbedarf mit anderen MitarbeiterInnen besteht.

*„Also, ich muss die täglichen Aufgaben, die müssen auf alle Fälle erledigt werden, die haben Priorität. Was ich dann an Zeit zur Verfügung habe, das investiere ich dann in andere Aufga-*

*ben. (...)Zeitplan gibt es bei mir absolut keinen. Ich weiß nur, wenn ich es um 12 fertig haben muss, weiß ich, wann ich ungefähr anfangen muss, dass ich es bis um 12 fertig habe, aber nicht Schriftliches oder, gar nichts. Das ist alles nur in meinem Kopf.“*

Wenn es nun aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen zu Ressourcenengpässen kommt, d.h. z.B. nicht alle Termine eingehalten werden können, dann wird im Regelfall zunächst eine informelle Lösung gesucht und dann der in der Hierarchie nächsthöhere Vorgesetzte eingeschaltet.

In einem Interview wird der eigenverantwortliche Umgang mit der Ressource der eigenen Arbeitszeit in diesem Zusammenhang angesprochen: *„Wenn jemand zu mir kommt und sagt: ‚OK ich brauche das und das, kannst du mir da helfen?‘ Dann bin ich selbst für meine Zeit verantwortlich, und ja das ist halt auch nicht immer leicht, das stimmt. Da muss ich schon wieder abschätzen, für mich selber, wie lange brauche ich jetzt, damit ich das machen kann. Aber im Prinzip hängt es bei mir, wenn ich sag: ‚Nein, das geht sich einfach nicht aus‘, dann wird das akzeptiert werden müssen, und wenn sich das bei niemandem ausgeht, dann muss man halt natürlich irgendwie eine Lösung finden.“*

Im Zusammenhang mit dieser selbst zu erbringenden Koordinations- und Abstimmungsfunktion entsteht Stress, wenn unvorhergesehene Ereignisse die Planung über den Haufen werfen: *„Es kann sein, dass ich sage, ich habe jetzt vier Stunden Zeit und in dieser Zeit mache ich meine Aufgabe fertig, kann sein, dass nach einer Stunde kommen sieben andere Aufgaben, die muss ich dann sofort erledigen und das andere beiseite schieben und das muss dann warten und insofern kann es dann stressig werden, das Telefon läutet und drei Leute schon etwas von einem wollen und man muss alles so schnell wie möglich erledigt haben. Da kommt dann Stress auf.“*

Ein anderes Beispiel für die Selbstrationalisierung stellt die Regelung der Urlaubsvertretung dar. Relativ weit verbreitet scheint das Prinzip zu sein, einerseits den Urlaub an die Projekterfordernisse anzupassen und andererseits sich selbst darum zu kümmern, wer die Urlaubsvertretung übernimmt bzw. wer welche Aufgaben konkret übernimmt.

Eine Mitarbeiterin orientiert sich zum Beispiel bei ihrer Urlaubsplanung zunächst daran, wie die Personal- und Arbeitssituation zum Wunschtermin voraussichtlich sein wird, spricht ihre Urlaubswünsche mit ihrer Vertretung ab und informiert dann den Vorgesetzten. *„Aber generell sprechen wir uns zusammen, das ist relativ flexibel, das muss nicht fünf Monate vorher sein. Ich schaue selber, wann das bei mir geht vom Timing her, wann das für meinen Arbeitsbereich geht und mit meinem Arbeitskollegen okay geht. Ich möchte im Jänner auf Urlaub gehen, da werde ich demnächst den X [Vorgesetzten] fragen, und wenn ich am Urlaubsplaner sehe, das da alle weg sind, werde ich mir dann nicht frei nehmen können. Das ist relativ einfach zu regeln. (...) Bei gewissen Projekten gibt es eine Mappe, was ist alles zu tun, wenn ich weg bin und ich suche mir dann aus, wer macht das, wenn es wichtige Te-*

*lephonate gibt, dann machst du die. Und dass ich es mir halt auch so einteile, dass in der Woche, wo ich weg bin, gerade keine Termine sind usw.“*

Dieser Aushandlungsprozess über den Urlaub unter den KollegInnen spiegelt auch das freundschaftliche und gute Betriebsklima wider: *„Urlaub ist im Prinzip auch eine unproblematische Sache, man muss einfach halt abklären, wie viele Leute sind schon auf Urlaub, möchte jemand gehen. Ich hab' vor drei Wochen schon gesagt, möchte jemand zwischen Weihnachten und Neujahr gehen, sagt keiner was, OK, dann würde ich gerne gehen. Also, man könnte sagen, wer zuerst kommt, mahlt zuerst. Aber weil wir ein recht gutes Arbeitsklima haben, wird das niemand so ausreizen. Man sagt, ich würde da gerne, wie schaut es aus.“* Auch hier erfolgt die Organisation der Urlaubsvertretung durch den Mitarbeiter selbst: *„Also, das macht jeder für sich selber. Es gibt zwei Kollegen, die mich vertreten könnten.“* Er betont, dass er stets versucht, die anfallenden Dinge so weit vorzubereiten, dass nur noch Kleinigkeiten offen bleiben, die er dann konkret die KollegInnen bittet zu erledigen.

Diese Beispiele verdeutlichen wiederum, wie organisatorisch-administrative Arbeiten an die MitarbeiterInnen delegiert werden, was zum einen den Effekt hat, dass sich die MitarbeiterInnen als vollwertige und selbständig agierende KollegInnen wahrgenommen fühlen, zum anderen aber auch die Unternehmensleitung von Routinetätigkeiten entlastet und möglicherweise unangenehme Entscheidungen (wie z.B. die Verweigerung eines Urlaubs aus betrieblichen Gründen) von den MitarbeiterInnen vorweg genommen werden.

### **6.2.3 Selbstkontrolle**

Es wurde bereits beschrieben, dass die Arbeitskräfte in den meisten Fällen Arbeitsaufgaben mit einem zumindest in groben Zügen definierten Endprodukt und einem bestimmten Ressourcenrahmen übertragen bekommen. Ein weiteres Charakteristikum des/der Arbeitskraftunternehmers/in ist die Internalisierung von Kontrollfunktionen, die bislang dem/der Vorgesetzten zugeschrieben wurden. Dabei handelt es sich um die Kontrolle von Terminen, des Ressourcenverbrauchs wie auch der Qualität.

Die Definition der Qualität des Produkts erfolgt beispielsweise im Verkaufsbereich über erwartete Umsatzzahlen oder die Zahl der gewonnenen NeukundInnen. Im technischen Bereich wird die Qualität des Produkts im allgemeinen durch die Erfüllung der KundInnenspezifikationen im Rahmen des Auftrags definiert, d.h. es wird ein technisches Problem, das der/die Kunde/in hat und das durch eine Softwarelösung behoben werden soll, definiert und die Qualität gilt dann als ausreichend, wenn das System stabil läuft, der/die Kunde/in damit zufrieden ist und das Endprodukt abnimmt, wozu in der Regel auch eine Dokumentation der Software gehört.



Ein Techniker beschreibt die Qualitätsstandards für seinen Bereich: *„Na, es gibt Qualitätskriterien insofern, als wir aus dem Erfahrungsschatz selber irgendwelche Models zusammengesetzt haben, von denen man weiß, dass sie funktionieren. Und dann kommt es auch noch darauf an, was mit dem Kunden ausgemacht worden ist.“*

Im Bereich der Internetapplikationen kommt zum technischen Aspekt noch ein optisch-ästhetischer, d.h. das Produkt muss auch gefallen. Auch hier stellt in letzter Instanz der Kunde die Qualität fest. Hier holen die MitarbeiterInnen aber vorweg zum Teil von den KollegInnen Feedback ein. Ein Webmaster beurteilt beispielsweise die Qualität neuer Applikationen danach, ob es ihm selbst und den KollegInnen gefällt und stellt diese dann ins Internet. *„Na ja, das ist der Geschmack von mir selbst. Ich weiß nicht, also, wenn es mir gut gefällt, kann ich sicher sein, das es den anderen auch gefällt. Und wenn es den anderen auch gefällt, dann ist es okay. Aber sonst gibt es nicht wirklich Standards.“*

Die Einhaltung von Terminen wird mit der Spezifikation von Aufträgen bzw. Arbeitsschritten ebenfalls an die MitarbeiterInnen delegiert. Wenn sich diese Termine aufgrund unvorhergesehener Probleme oder neuer Wünsche des/der Kunden/in nicht im Rahmen der regulären Arbeitszeit einhalten lassen, wird „auch mal ein Wochenende investiert“ oder eine „24-Stunden-Schicht“ eingelegt. In dieser Hinsicht ähnelt die projektmäßig organisierte Arbeit jener von TechnikerInnen mit Bereitschaftsdienst, die beispielsweise bei technischen Problemen oder Systemzusammenbrüchen bis zur Lösung des Problems arbeiten.

Mit dieser Selbstverantwortlichkeit für die Gestaltung des Arbeitstages und das Arbeitsergebnis ist jedoch nicht generell eine Budgetverantwortlichkeit verbunden. D.h. die Verfügungsgewalt über finanzielle und personelle Ressourcen verbleibt bei der Unternehmensleitung. Das bedeutet, das Restrisiko für Fehlplanungen hinsichtlich der Termine oder des notwendigen Personaleinsatzes trägt der/die ArbeitgeberIn. Es werden zwar die ArbeitnehmerInnen in die Planung von Arbeitsaufgaben einbezogen, doch die Verantwortung verbleibt bei der Unternehmensleitung. Ein Unternehmer, der die TechnikerInnen in die Kalkulation einbezieht, beschreibt seine Erfahrungen wie folgt: *„Wir einigen uns natürlich schon auf eine Zeit. Wobei es bei Programmieren halt immer so ist, dass du dem eh nicht vertrauen darfst. Nach 5 Jahren Projektkalkulation weiß ich, Programmiererangaben rechnest du grundsätzlich mal 2, manchmal auch mal 3 oder 4 je nach Person.“*

Auch wenn die Verantwortung für einzelne Arbeitsschritte auf die MitarbeiterInnen verlagert wird, so bleibt doch die Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung bzw. auf der Ebene der Projektleitung bestehen und wird zum Teil von Seiten der Geschäftsführung explizit betont: *„Also, der Projektmanager ist eigentlich der, der dafür sorgt, dass die Standards eingehalten werden, dass die Dokumentation passt, dass die Termine eingehalten werden, das Budget passt, aber dann schon vom ganzen Projekt.“*

Als Anreizmechanismen für die Wahrnehmung dieser Selbstkontrolle der Qualität und Termineinhaltung wird häufig mit Prämiensystemen gearbeitet, v.a. projektbezogene Prämien. Es sind zwar in den Unternehmen, die zum Teil erst seit relativ kurzer Zeit bestehen, noch keine ausgefeilten Prämiensysteme ausgearbeitet oder etabliert worden, doch sind diese fixer Bestandteil der geplanten Weiterentwicklung im Unternehmen.

*„(...) wir sind ja noch kein Jahr alt. Über die ganzen Prämienregelungen und die ganzen Erfolgszahlungen, da habe ich mir noch nicht so wirklich Gedanken gemacht. Aber selbstverständlich bin ich versucht eher projektbezogene Prämien zu bezahlen.“*

Oder: *„Prämien, gibt es ja. Das ist ein wesentliches Kriterium, eine gewisse Selbstverantwortung zu erreichen.“*

In einem Interview werden jedoch auch die Vorteile bzw. der Motivationseffekt von Prämiensystemen kritisch hinterfragt, v.a. wird betont, dass MitarbeiterInnen auch für diese Art der Verantwortung „reif“ sein müssen: *„Wir haben früher im Support versucht ein Prämiensystem einzuführen. Damit haben wir z.T. die abenteuerlichsten Dinge erlebt. Die waren dann an der Eigenleistung orientiert, auch an den verrechenbaren Leistungen, das ist im Support eigentlich relativ leicht messbar. Dann sind wir so weit gegangen, dass wir den Leuten Budgetverantwortung für kleinere Anschaffungen gegeben haben, für technische Dinge, für Literatur etc. Zwei Mitarbeiter haben dann die Ausbildung ‚BWL für Techniker‘ gemacht. Und bei der einen Mitarbeiterin hatte das eine interessante Auswirkung. Mit der hat man sich dann irgendwann auch über betriebswirtschaftliche Dinge unterhalten können und dann hatten wir irgendwann vor 1 ½ Jahren einmal so ein schlechtes Quartal von den Zahlen her und das hat bei ihr die totale Krise, die absoluten Existenzängste ausgelöst. Also, das war eine Erfahrung, die mich schon fast ein bisschen schockiert hat. Und ich dachte, OK, Vorsicht, alles was mit Zahlen zu tun hat, gegenüber Mitarbeitern ganz extreme Vorsicht. Weil sie plötzlich auch mit Zahlen konfrontiert war, mit denen sie im Privatleben einfach nicht konfrontiert sind. Und wenn sie dann sieht, wir machen in einem Quartal 250.000 [ATS] Verlust – dann – pah – Schock. Oh Gott, was kann ich dazu tun, wie kann ich die Firma retten. Das war eine heftige Erfahrung, eigentlich. Meine Erfahrung ist, dass Mitarbeiter auch reif sein müssen, in kleinen Strukturen wie unseren, für solche Prämiensysteme. Weil sie natürlich sofort darüber nachdenken, wie kann ich das regulieren, wie kann ich da jetzt etwas dazu tun. Das ist in großen Strukturen sicherlich viel leichter. Wo man auch sagen kann, du bist der Angestellte 748 in der Kategorie sowieso und wenn du dieses Ziel erreichst, dann bekommst du zack [Handbewegung] und das ist für alle gleich.“*

#### **6.2.4 Zusammenfassende Bewertung**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch das vorherrschende Prinzip des Management by objectives zu einem großen Teil traditionelle Managementaufgaben auf die

ArbeitnehmerInnen verlagert werden. Diesen wird ein bestimmter Arbeitsschritt oder ein konkret formulierter Auftrag übergeben, wobei bestimmte Parameter (Termine, Ressourcen, Grundspezifikation) vorgegeben sind. Den Weg, um dieses Ziel zu erreichen, können die MitarbeiterInnen zumindest zum Teil selbst wählen. D.h. die Reihenfolge, in der die Aufträge erledigt werden, die Wahl der Hilfsmittel oder auch der Hard- und Software erfolgt zum Teil durch die Arbeitskräfte selbst oder in Absprache mit den KundInnen. Dadurch, dass die ArbeitnehmerInnen für diese Bereiche auch die Verantwortung für das Ergebnis übernehmen, verlagern sich traditionelle Managementfunktionen auf die Ebene der Arbeitskräfte. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden bedürfen die Unternehmen Arbeitskräfte mit hoher Selbstökonomisierung, -rationalisierung und -kontrolle, im Idealfall eben ArbeitskraftunternehmerInnen.

Unsere InterviewpartnerInnen, die in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt sind, zeigen allesamt deutliche Ansätze dieser Charakteristika. Die ihnen übertragene Verantwortung wird durchwegs als positiv (z.B. für das Betriebsklima) und als Chance eigenständig zu arbeiten verstanden und in keinem einzigen Fall als Last oder Bürde, die vom Management übergewälzt wird. Häufig sind die MitarbeiterInnen in die Kalkulation von Angeboten eingebunden, in dem sie ihren potentiellen zeitlichen Aufwand abschätzen müssen. Auch wenn sie letztlich nicht die Budgetverantwortung für ihre Projektteile übernehmen müssen, so fühlen sie sich doch verpflichtet, etwaige Fehleinschätzungen durch Mehrarbeit auszugleichen. D.h., mit dieser Übertragung von Verantwortung verschwimmt gleichzeitig auch die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit, da die ArbeitnehmerInnen für das Ergebnis die Verantwortung übernehmen und dadurch unvorhergesehene Störungen bzw. Verzögerungen des Arbeitsablaufs, die durch die ArbeitnehmerInnen selbst „aufgefangen“ werden, das Privatleben beeinträchtigen können. Im Unterschied zu traditionellen Arbeitsorganisationen, in denen beispielsweise Mehrarbeit und Überstunden in solchen Fällen durch den Arbeitgeber angeordnet werden, erfolgt dies nun in „Eigenregie“, wobei Überstunden in aller Regel bereits mit dem Grundgehalt pauschal abgegolten sind und daher auch finanziell nicht (mehr) als solche wahrgenommen werden. Forciert wird dies zudem durch die Koppelung des Einkommens (oder von Einkommensbestandteilen) an bestimmte Erfolgs- oder Leistungskriterien.

Die von uns interviewten selbständigen MitarbeiterInnen, die sogenannten Freelancer, tragen naturgemäß auch die Budgetverantwortung für die von ihnen übernommenen Aufträge und artikulieren zudem noch wesentlich deutlicher ihre (Selbst)Verpflichtung zu ständigem Lernen, um mit der technologischen Entwicklung Schritt halten zu können. Unter den Freelancern gilt es allerdings zwei Gruppen zu unterscheiden: Einerseits diejenigen, die in der Boomphase die Chance sahen, als Freie ein höheres Einkommen zu erzielen. Viele aus dieser Gruppe suchen nun – nach Ende der Boomphase – wieder ein geschützteres Angestelltenverhältnis. Ein Vorstandsmitglied eines Großunternehmens meint allerdings dazu: *„Wird es aber wahrscheinlich nicht sehr gut spielen, weil bei mir braucht kein Angestellter kommen, der in der Goldgräberzeit mich abgeschöpft hat, jetzt wo er keine Aufträge mehr hat, soll ich das Risiko wieder tragen. Das kann es nicht sein. Das wird sich am Markt nicht*

*so abspielen. Für mich hat immer gegolten – Treue zu Angestellten und die Treue der Angestellten zum Unternehmen ist mir wichtiger. Ich stehe zu meinen Angestellten.“*

Die andere Gruppe der Freelancer entspricht dem Bild eines/r ArbeitskraftunternehmerIn wesentlich mehr, da sie zwar formal sogenannte EinzelunternehmerInnen sind, aber über mehrere Jahre immer wieder in Teams mit den gleichen KollegInnen zusammenarbeiten, bzw. mit diesen virtuelle Teams oder gar virtuelle Unternehmen bilden. Diese Netzwerke bieten etwas von der Stabilität und Sicherheit, die einem Angestelltenverhältnis zu Grunde liegt, bei völligen unternehmerischen Freiheiten und Risiken. Über diese Netzwerke werden z.B. Aufträge akquiriert bzw. innerhalb der Gruppe verteilt und ein gewisses Maß an sozialer Kommunikation verhindert Isolation. Ein Partner in einem solchen Netzwerk schildert das folgendermaßen: *„Weil das riesen Problem ist ja, die ganze New Economy bietet viele Freiheiten, aber sie stresst auch so dass man zu Sklaven werden kann. Weil es gibt in unserem Sinne keine Wochenenden oder definierte Nicht-Tätigkeiten. Aber es kann sein, dass er an einem Montag, Dienstag zu Hause seinen Garten mäht, dafür aber Samstag, Sonntag bei der Firma ist. Das ist streng formuliert gegen jede Arbeitszeitgesetze. Aber das ist in diesem Zellenmodell einfach drinnen. Da gibt es keine Stechuhr. Und das ist auch nicht jedermanns Sache. Es gibt dann auch Leute die sagen, OK, jetzt arbeite ich 20 Stunden am Tag, 8 Tage die Woche, weil jetzt will ich was erreichen. Da schützt ihn niemand, wie das bei Angestellten schon der Fall ist. (...) Wir haben vor 2 Jahren einen Fall gehabt, der ist verschwunden. Der hat gesagt, jetzt steige ich aus. Jetzt ist er irgendwo in Norditalien Kellner.“*

Fazit, die Merkmale von ArbeitskraftunternehmerInnen sind sowohl bei selbständigen, als auch bei unselbständigen IT-MitarbeiterInnen deutlich ausgeprägt. Diejenigen, die dem Idealtypus eines Arbeitskraftunternehmers jedoch am nächsten kommen, haben zumeist auch schon den Schritt in die formale Selbständigkeit unternommen (siehe hierzu auch die Fallbeispiele AKU und AKUF, Kapitel 8.1 und 8.2).

## 7. Konzept der sorgsamen Firma

### 7.1 Theoretischer Ansatz

Es ist anzunehmen, dass bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit ArbeitnehmerInnen, die an sie gerichteten Anforderungen auch tatsächlich erfüllen und die mit Flexibilisierung verbundene Unsicherheit handhaben können. Krenn (1999, S.80) spricht von der „sorgsamen Firma“ als einem besonderen Typus von Unternehmen, der diese Voraussetzungen schafft und nicht vorschnell die Verantwortung für auftretende Defizite oder Probleme auf die individuelle Ebene verlagert. „Zu fordern wäre im Gegensatz dazu ein besonderer Typus von Unternehmen – man könnte sie „die sorgsame Firma“ nennen – in der die langfristige und behutsame Entwicklung von Organisation und Personal ineinander greift.“ D.h. die gestellten Anforderungen an ArbeitnehmerInnen werden nicht als individuelle und quasi „angeborene“ Charaktereigenschaften gesehen, sondern können sich im Rahmen einer langfristig geplanten und koordinierten Organisation entwickeln. So kann die mit Flexibilisierung verbundene Unsicherheit reduziert und Polarisierungstendenzen (zwischen ArbeitnehmerInnen, die dem neuen Typus entsprechen und jenen, die aus welchen Gründen auch immer, diese Anforderungen nicht erfüllen können) vermieden werden. Laut Krenn (1999, S.80) schafft die sorgsame Firma jene Rahmenbedingungen, „innerhalb derer Beschäftigte Chancen zu selbstbestimmter, sinnvoller Arbeit ergreifen können – wenn auch nicht völlig losgelöst von Zwängen der kapitalistischen Konkurrenz, so doch auch nicht vollständig und unmittelbar dem Markt ausgeliefert, wie es die neuen Organisationskonzepte vorsehen.“

Aufgabe des Unternehmens ist es also, jenes Umfeld zu schaffen, in dem die ArbeitnehmerInnen die genannten Ansprüche an ihre Flexibilität erfüllen können und gleichzeitig aber bei den jeweils notwendigen Adaptionleistungen (z.B. Qualifikationsbedarf) unterstützt werden. In Fallstudien, die sich auf die Bewältigung von größeren betrieblichen Umstrukturierungen beziehen, wird immer wieder als zentrale Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Projekts, das jeweilige Umfeld, d.h. das konkrete Vertrauensverhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften angeführt, die wesentlich die Motivation der MitarbeiterInnen bestimmen (vgl. z.B. Theunert 1999, Papouschek et al. 1998).<sup>42</sup>

Anzunehmen ist, dass das soziale Umfeld am Arbeitsplatz – insbesondere in der New Economy, die sich durch besonders legere Umgangsformen und Arbeitsbedingungen kennzeichnet – das Engagement der MitarbeiterInnen beeinflusst (z.B. durch extrem flache Hierarchien, projektbezogenes und termingebundenes Arbeiten ohne weitere formale Ein-

---

<sup>42</sup> Das Beispiel von Theunert (1999) bezieht sich auf die Einführung neuer Arbeitsstrukturen und neuer Arbeitssysteme bei BMW. Papouschek et al. (1998) beziehen sich auf Klein- und Mittelbetriebe in Wien.

schränkungen, keine oder kaum Kleidungs Vorschriften). Dieser Effekt wird häufig durch Incentives oder kleinere unternehmensspezifische Vergünstigungen, wie z.B. kostenlose Versorgung mit Getränken, Bereitstellung von Mahlzeiten und gemeinsamen Freizeitaktivitäten bewusst gefördert. Allerdings kommen – bzw. kamen in der Boom-Phase – in der New Economy häufig starke materielle Anreize, wie eine weit überdurchschnittliche Entlohnung oder die Möglichkeit Aktien(optionen) des Unternehmens, zu erwerben, hinzu. Welche Bedeutung das spezielle soziale Umfeld und welche die überdurchschnittlichen materiellen Vergütungen für das Engagement der MitarbeiterInnen spielen ist bisher wissenschaftlich noch nicht eingehend analysiert worden.

Bestrebungen, Arbeitskräfte an das Unternehmen zu binden, sind nicht neu und keinesfalls eine Erfindung der New Economy. Bereits im 19. Jahrhundert führten Industrieunternehmen mehr aus pragmatisch-praktischen Gründen Anreizsysteme ein, die in Zeiten wachsender Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt einen geschulten Stamm an Arbeitskräften an das Unternehmen binden sollten. Ein Beispiel dafür sind die „Wohlfahrteinrichtungen“ der Firma Krupp (vgl. Gall 2000, S. 215), die zu Beginn noch stark von allgemeinen patriarchalen-sozialfürsorglichen Ideen geprägt waren, die noch aus der Welt des „ganzen Hauses“ und des alten Handwerks stammten. Vordergründiges Ziel war, Betriebstreue und Loyalität zu honorieren und ausgebildete Facharbeiter im Unternehmen zu halten.

Diese Anreizmechanismen bezogen sich einerseits auf den Lohn und die soziale Absicherung, die in Zeiten vor der Bismark'schen Sozialgesetzgebung äußerst fortschrittlich waren, andererseits aber auch auf das Angebot von Wohnungen<sup>43</sup> sowie die Errichtung einer eigenen „Konsumanstalt“. Ergänzend wurden werkseigene Badeanstalten und Bildungseinrichtungen geschaffen, die nicht nur hinsichtlich Hygiene und Fortbildung relevant waren, sondern auch geeignet schienen, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft über gemeinsame Freizeitaktivitäten zusätzlich zu stärken.

Wesentliche Bedeutung kommt dem Konzept der „sorgsamten Firma“ bzw. dem damit assoziierten Klima des Vertrauens im Unternehmen in der Wissensgesellschaft zu. Zum einen setzt die Verlagerung von Kompetenzen an untere Hierarchieebenen Vertrauen des Unternehmens in die Fähigkeiten der jeweiligen MitarbeiterInnen voraus. Ein zweiter Aspekt bezieht sich auf das Vertrauen von ArbeitnehmerInnen in „ihr“ Unternehmen, z.B. in Haftungsfragen bei Fehlern, die aus der Eigenverantwortung resultieren, oder, dass Auslastungsschwankungen durch flexiblen Personaleinsatz und nicht durch Personalabbau begegnet wird. Der dritte Aspekt bezieht sich auf das für die Teamarbeit notwendige Vertrauen unter den ArbeitnehmerInnen, um trotz Konkurrenz eine Zusammenarbeit zu ermöglichen. Seifert

---

<sup>43</sup> Interessant ist, dass das Angebot an Werkswohnungen offensichtlich nicht in ausreichendem Maß in Anspruch genommen wurde, weil viele Arbeiter die damit verbundene Möglichkeit ständiger Kontrolle scheuten (vgl. Gall 2000, S. 220).

und Pawlowsky (1998, S.609) betonen zudem die Notwendigkeit von horizontalem und vertikalem Vertrauen für die Innovations- und Lernfähigkeit von Unternehmen, „weil es die Engagement- und Kooperationsbereitschaft stärkt, sowie die Wissensdiffusion fördert. (...) Der innerbetriebliche Vertrauensbedarf ist mit neuen Technologien, Personaleinsatzstrategien und (netzwerkartigen) Organisationsformen gewachsen. Mit anderen Worten: das für die Überlebensfähigkeit und den dauerhaften Erfolg von Unternehmen notwendige innerbetriebliche Vertrauensniveau ist gestiegen.“

## **7.2 Ergebnisse aus den Fallstudien und ExpertInneninterviews**

Im Rahmen der veränderten Arbeitswelt entstehen neue Anforderungen an Arbeitskräfte, die sich prototypisch mit dem Bild des „Arbeitskraftunternehmers“ beschreiben lassen. Mit den Veränderungen in der Arbeitswelt entstehen aber auch neue Anforderungen an Unternehmern bzw. die betriebliche Organisationsform. So muss beispielsweise die Arbeitsorganisation so gestaltet sein, dass sie selbständiges und eigenverantwortliches Handeln der MitarbeiterInnen nicht nur ermöglicht, sondern auch fördert. Auch müssen sich die althergebrachten Managementmethoden verändern, d.h. weg von der direkten Kontrolle und Anleitung hin zu indirekter Steuerung. Im Arbeitsalltag bedeutet dies meist, dass sich Hierarchien verflachen und Management by objectives (Steuerung durch Zielvorgaben) erfolgt.

Die im theoretischen Abriss herausgearbeiteten Kriterien für das Vorliegen einer „sorgsamten Firma“ und anhand derer die Operationalisierung für die Interviewleitfäden erfolgte sind:

- Hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten
- Kontinuierliche Weiterbildung, die auch die Unternehmensleitung mit einbezieht
- Langfristige Beschäftigung und interner Arbeitsmarkt (Aufstiegsmöglichkeiten)
- Innovative/r BetriebsinhaberIn
- Von gegenseitigem Vertrauen geprägte Unternehmenskultur

### **7.2.1 Qualifikation**

Die Beschäftigten in den ausgewählten Unternehmen weisen ein hohes formales Qualifikationsniveau auf – Matura, ein abgeschlossenes oder abgebrochenes Hochschulstudium bilden den „Normalfall“. Aber der formalen Qualifikation wird durchgängig relativ wenig Bedeutung beigemessen bzw. werden Zertifikate nur bedingt als aussagekräftig angesehen.

*„Ich habe mir bis dato bei keinem einzigen Bewerber ein Zeugnis angeschaut. Das ist mir eigentlich ziemlich Scheißegal. Ob jemand gut ist – also erstens einmal, ob jemand ins Team passt – das ist eigentlich oberste Priorität – das merkst nach drei Wochen oder so. Ob je-*

*mand was drauf hat, siehst Du entweder hat er Referenzprojekte und Du schaust Dir das an. Das ist etwas, das meiner Meinung nach, im Personalwesen in der IT-Branche viel zu wenig gemacht wird. Und dann lässt du ihn tun. Und auch das siehst du dann nach drei, vier Wochen. Es gibt genug Leute, die vorher falsch eingesetzt waren oder nicht gewusst haben, was sie wollen. Aber wichtig ist, dass jemand einfach Entwicklungspotential hat und will.“*

Zusatzqualifikationen und soziale Kompetenzen spielen im Vergleich zu Abschlüssen eine bedeutend wichtigere Rolle. *„(...)Ich brauche heute nicht nur EDV-Organisatoren im Bankbereich, ich brauche Leute, die Polnisch und Tschechisch reden. Die EDV ist nicht so wichtig. Leute müssen miteinander reden können. Und dann hast Du einen Diplomingenieur in Informatik, wenn Du mit ihm Englisch redest, fällt er schon hin. (...) so interpersonale Dinge fehlen aber, der kann ja bitte nicht einmal einen Witz auf Englisch erzählen.“*

AutodidaktInnen, also IT-ExpertInnen, die über keine formale Ausbildung verfügen, sondern sich in Eigenregie die notwendigen fachlichen Kenntnisse aneignen, gibt es sehr wohl, doch scheint dies eher die Ausnahme denn die Regel zu sein und hat wahrscheinlich auch damit etwas zu tun, dass mit formalen Ausbildungsgängen auch bestimmte soziale und persönliche Eigenschaften assoziiert werden. Ein Geschäftsführer meint, dass es in seinem Unternehmen sehr wohl auch Autodidakten gibt. *„Haben wir auch, Autodidakten. Die Gründungsmitglieder zufällig, aber Neuaufnahmen müssen schon eher eine bestimmte Qualifikation haben. (...) Mit der FH in Hagenberg oder der Spengergasse haben wir die besten Erfahrungen gemacht, derzeit.“*

In einem anderen Interview meint ein Projektleiter: *„Meine besten Leute sind ein gelernter Koch, der sich das in nächstelngem Spielen am PC selber beigebracht hat. Und die Leute, die die Spengergassen ausspuckt (...).“*

Ein zentrales Qualifikationsmerkmal ist Berufspraxis bzw. Projekterfahrung. Es wird in mehreren Interviews betont, dass gute Erfahrungen mit „Umgeschulten“ gemacht wurde, weil sich hier das Interesse und die Freude an der Sache im Engagement niederschlagen. Der Erwerb der fachlichen Kompetenzen ist dann vergleichsweise rasch möglich: *„Ich habe also mit umgeschulten Leuten hervorragende Erfahrungen gemacht. Die kommen aber nicht über AMS, das sind also Sachen, wo wir innerbetrieblich das gemacht haben. Da hat man sich die Leute 14 Tage oder drei Wochen angeschaut und entweder sie passen oder man hat sie in den Personalpool zurück versetzt.“*

Ein ähnliches Beispiel beschreibt der Geschäftsführer eines Start-Ups: *„Ich habe jetzt gerade vor 10 Tagen jemanden aufgenommen, der jetzt rein von den Skills – also der kann kein JAVA – brauch ich aber – und bei dem war ich aber a) überzeugt, der passt ins Team und b) aufgrund seiner Geschichte und seines Auftretens, der will. Und so nach den ersten Tagen habe ich gesehen, dass er talentiert ist. Und der Typ lernt das. Der ist in zwei Monaten ein*



*volles Teammitglied, hat aber keinen Abschluss oder so.“ Es ist vorgesehen, diesen neuen Mitarbeiter mittelfristig auf eine Schulung zu schicken.*

Generell kann man sagen, dass fachliche Qualifikationen und Kenntnisse im technischen Bereich aufgrund der raschen Veralterung von Wissen eine wesentlich größere Rolle spielen als in Bereichen ohne unmittelbaren technischen Bezug. In einem Unternehmen, das eine Internet-Dienstleistung anbietet, sind soziale Kompetenzen für die Personalauswahl ausschlaggebend, während die Bedeutung fachlicher Kompetenzen stark heruntergespielt wird. Der Geschäftsführer meint auf die Frage nach den Qualifikationsanforderungen an MitarbeiterInnen: *„Gerade gehen können, schreiben können.“* Die Anforderungen an einen Webmaster sind dennoch etwas höher, wenn auch nur schwer mit einem formalen Qualifikationsniveau zu fassen: *„Der muss Photoshop können, der muss ein bisschen ein Gefühl haben, wie designmäßig Dinge aussehen, der muss HTML können, nicht HTML dass er programmieren kann, sondern HTML dass er Schriften machen kann, also Schriften, dass er halt, weiß ich nicht fett und farbig und was auch immer. Unser Webmaster der hat Matura gemacht, ist Internet- interessiert, Computer-interessiert, kann HTML, ist grafisch gut drauf, kann Daten vom [Banner] machen, kennt sich aus mit animierten Geschichten, so was, Photoshop, was weiß ich, wie die Sachen alle heißen.“*

Ein weiteres, in diesem Interview genanntes, Beispiel sind die Qualifikationsanforderungen an die MitarbeiterInnen im 3rd-level-support. Die MitarbeiterIn wurde vom Geschäftsführer von einem anderen Unternehmen abgeworben, nachdem er selbst bei einer Reklamation sich gut betreut fühlte: *„(...) ich habe ein Problem mit einem Kühlschrank (...) gehabt, habe dort angerufen, habe mich beschwert. Die war nett, war freundlich und höflich (...) und ich habe sie abgeworben. Die ist jetzt im Support, muss mit Kunden umgehen können, der muss es Spaß machen Kundenprobleme zu lösen und das ist ihr Job, dass sie mit Kunden kommuniziert und die Probleme lösen kann.“*

Schlussendlich bringt er die Qualifikationsanforderungen für sein Unternehmen wie folgt auf den Punkt: *„Aber für die Bereiche da, na, das sind keine Qualifikationen. Mir ist es wichtig, dass jemand ins Team reinpasst. Das ist das aller, aller, aller wichtigste. Wenn sich der da wohl fühlt und mir der jeden Tag in der Früh hergeht und es ihm Spaß macht, wird es ihm Spaß machen, wird er einen guten Job machen und es wird den Leuten Spaß machen. Und alles andere, also ich bin eher bereit zu sagen, also wenn heute Einer da ist, der, wo ich sage, der braucht unbedingt Photoshop und der kann keinen Photoshop, ja, ich weiß, dass das eh lächerliche Qualifikationen sind, dann schicke ich ihn einfach auf einen Photoshop-Kurs und der wird den Photoshop lernen, wenn er sonst der Richtige ist und reinpasst. Es geht bei uns vielmehr um, dass wir miteinander können (...).“*

### 7.2.2 Kontinuierliche Weiterbildung

Der rasche Wandel in den verwendeten Technologien erfordert ein permanentes Streben, auf dem neuesten Stand zu bleiben. Ein Unternehmer meint: *„(...) gerade im Developerbereich ist das Allerwichtigste die Schulung. Man muss eigentlich 30% der Ressourcen fast für Schulung einplanen, weil anders schafft man den rasanten Wechsel nicht. Die ganzen Mobicgeschichten, die jetzt kommen, und, und, und. Das geht halt nicht von heute auf morgen, sondern das muss man gezielt natürlich angehen, um da dann wirklich sattelfest das anbieten zu können und halt nicht auf tote Sachen, wie WAP zu setzen.“*

Dieses wird nur in seltenen Fällen von einer institutionalisierten betrieblichen Weiterbildung gestützt. In den Start-Ups wie auch in etablierteren Unternehmen wird zwar Weiterbildung eine sehr hohe Bedeutung beigemessen, allerdings erfolgt diese kaum auf formaler Ebene (z.B. durch Schulungen oder Lehrgänge). Vorherrschendes Weiterbildungsmodell ist informelles Lernen am Arbeitsplatz, d.h. infolge der konkreten Anforderungen im Arbeitsalltag, dies ist besonders ausgeprägt im Bereich der Projektarbeit.

*„[Weiterbildung] passiert eigentlich sehr viel in Projekten selber. (...) Wir haben da einige Projekte, die sind z.B. schon als Trial-Projekte tituliert, wo man einen Prototyp macht.“* Derartige Projekte mit Forschungscharakter werden in den ausgewählten Unternehmen zum Teil mit KundInnen gemeinsam gemacht, zum Teil im Rahmen von internationalen oder nationalen Forschungsprojekten finanziert.

Ein Vorstandsmitglied beschreibt von der Gründungsphase weg, wie sich Weiterbildung für sein Unternehmen darstellt: *„(...)es hat einen hochkompetenten Kern an IT-Leuten gegeben, die haben sich auf der einen Seite selber gecoacht – der eine war Artificial Intellegence Experte, der andere eben JAVA und rundherum hat es eben ein jüngerer Team gegeben, die wiederum von denen gelernt haben. Gerade im IT-Bereich coachen sich die selber. Das ist eigentlich gerade im IT-Bereich neben dem On-the-Job-Learning, wo sehr viel passiert bei uns, die Hauptweiterbildungsschiene. Sehr wenig geht über so formale Programme.“* Darüber hinaus war gerade in der Expansionsphase keine Zeit für formale Weiterbildung vorhanden, sondern wurde im Rahmen der Projekte learning on the job betrieben: *„(...) die Leute haben so viel zu lernen gehabt on the job . Die sind alle neu gekommen, jeder einzelne war so in seiner Lernfähigkeit gefordert, wenn nicht überfordert. Es hat so viel zu tun gegeben und gibt so viel zu tun, dass ein klassisches Weiterbildungsprogramm einfach keine hohe Priorität hat. (...) Bei uns ist es so, dass letztlich die Projekte doch noch sehr stark im Forschungsbereich sind und sehr viele Projekte einen hohen Innovationsgrad haben, dass Lernen on the job einen ganz wesentlichen Teil ausmacht.“*

Bei größeren und länger bestehenden Unternehmen gibt es zum Teil ausgearbeitete innerbetriebliche Weiterbildungspläne und –programme. Diese wurden in den Boom-Zeiten entwickelt, u.a. auch um den unmittelbar bestehenden Qualifikationsbedarf zu decken. *„(...) wie*

*wir halt noch mehr Leute waren, vor dem Konsolidierungsprozess, da haben wir halt sehr viele junge Mitarbeiter gehabt, die man halt dann auch auf Projektmanagementschulungen natürlich geschickt hat, um schnell das Know-how zu bekommen.“*

Der Geschäftsführer eines etablierten Großbetriebs sieht in Aus- und Weiterbildung den zentralen Eckpfeiler von Personalpolitik im IT-Bereich: *„Es muss ein Ausbildungsprogramm angeboten werden von der Firma. Weil, wenn du heute die Leute 2,3 Jahre nicht ausbildest, bist du weg vom Markt. Es ist gescheiter bestimmte Dienstnehmer weiterzubilden als zu sagen, der kann das nicht, den schmeiß ich raus und such mir wen neuen.“*

Diese Weiterbildungspläne wurden jedoch von einigen Unternehmen in der Konsolidierungsphase zurückgeschraubt, aus Zeit- wie auch aus Kostengründen. So meint eine Angehörige des mittleren Managements in einem größeren Unternehmen: *„Geplant ist es [Weiterbildung], gewünscht ist es, sinnvoll ist es auch. Wir haben im Moment kein Geld dazu. (...) Also sowohl von den Mitarbeitern selbst, als auch von der Vorstandsseite her und auch von der Managementseite her, es ist nur wie gesagt die Frage des Geldes. Das muss man sich einfach leisten können, und das Geld haben wir im Moment einfach nicht. Und leider ist es [Weiterbildung] immer eines der ersten Dinge, die gestrichen werden.“*

Ein Geschäftsführer drückt den Zusammenhang von Weiterbildung und wirtschaftlicher Lage des Unternehmens noch deutlicher aus: *„Es gibt eine institutionalisierte Art der Weiterbildung, die derzeit, aufgrund der Wirtschaftssituation, ein bisschen auf Sparflamme kocht, aber wir nehmen hier Förderungen vom WAFF in Anspruch und haben für jeden Mitarbeiter ein Ausbildungsprogramm.“*

In einem Unternehmen gibt es sogar ein vorgesehenes Ausbildungsbudget pro Beschäftigter/m, das mit 1.000 € veranschlagten Eigenmitteln des Unternehmens (die durch Förderungen der öffentlichen Hand ergänzt werden) allerdings nicht auffallend hoch ist und nicht von allen MitarbeiterInnen tatsächlich ausgenutzt wird, d.h. es handelt sich um einen nur bedingt aussagekräftigen Durchschnittswert. *„Manche nehmen es nicht in Anspruch, manche haben größere Kurse oder so, ja, das schauen wir uns dann von Fall zu Fall natürlich immer an.“*

Die Definition des Weiterbildungsangebots wie auch die Recherche des -bedarfs erfolgt zum Teil durch die Leitungsebene, zum Teil gemeinsam mit den MitarbeiterInnen. Ein Interviewpartner beschreibt dies folgendermaßen: *„(...) also z.B. im Projektmanagement da haben wir entschieden, da brauchen wir jetzt schnell Schulungen damit wir da weiter kommen. Da war eigentlich der größte Lernbedarf, den wir gesehen haben, ja, in der Client-Entwicklung da haben wir dann auch einmal einen Kurs organisiert, um da eben ein breiteres Wissen zu bekommen, aber de facto ist es jetzt eher schon so (...), da muss schon eher der Mitarbeiter zu uns kommen, mit einem begründeten Antrag so zu sagen.“*

Bei sehr speziellen technischen Qualifikationen gibt es keine Aus- oder Weiterbildungsangebote externer Weiterbildungsinstitutionen, d.h. der Lernprozess erfolgt primär selbstorganisiert und in Eigenregie und wird häufig als „Research“ bezeichnet. Damit ist häufig die Installation neuer Software auf dem privaten Rechner zu Hause gemeint, um Programme auszuprobieren und Stärken und Schwächen festzustellen (siehe auch Herr TITA, Kapitel 8.3).

Neben der formellen und der selbstorganisierten Weiterbildung wird von Seiten der Unternehmen versucht, den Wissensfluss im Unternehmen zu forcieren bzw. das Know-how über die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden. Ein Unternehmer gibt an, dass er sich schon seit mehreren Jahren mit dieser Thematik beschäftigt und auch einschlägige Managementliteratur herangezogen habe, aber *„der Weisheit letzten Schluss hat noch niemand gefunden. (...) mit technischen Tools kannst du eigentlich eh nix machen, du kannst nur versuchen, die Leute dazu zu bringen, dass sie ihr Wissen anderen Menschen in der Firma erzählen und du kannst eigentlich nur versuchen, die Menschen so lange wie möglich in der Firma zu halten. Und versuchen zu vermeiden, dass eine Person besonders viel Spezialwissen ansammelt und dann weg ist.“* Jedenfalls ist er der Meinung: *„Wissenszirkulation ist extrem wichtig, das ist DAS Kapital meiner Firma. Das ist das Wichtigste überhaupt.“*

Ein Ansatzpunkt, um das Wissen im Unternehmen rotieren zu lassen, liegt in der Zusammensetzung von Projektteams. *„Jetzt ist es so, dass der X und der Y in Projekten zusammen gesteckt sind und die Z und die A. Und es wird in den nächsten Monaten sicher ein Projekt geben wo ich den X und die A zusammen stecken werde und versuche, auf diese Weise auch das Know-how rotieren zu lassen.“*

Ein anderer Ansatz ist der Versuch, neu erworbene Qualifikationen von einzelnen MitarbeiterInnen durch das „Schneeballprinzip“ im Unternehmen zu verbreiten: *„Teilweise gehen sie halt in normale, offizielle Kurse, die angeboten werden und dann gibt es noch die Inhouse-Schulungen, wo halt einer, der einen Kurs besucht hat, das dann halt den anderen probiert zu vermitteln.“*

Ein dritter von den Unternehmen praktizierter Ansatz ist die Institutionalisierung von Diskussionsforen im Unternehmen oder regelmäßigen Möglichkeiten des inhaltlichen Austauschs im Unternehmen (z.B. Präsentationsrunden).

*„Es gibt ein doch recht gutes Intranet, wo es Diskussionsforen gibt, die genutzt werden.“*

*„(...) also wir arbeiten auch mit internen Libraries, die dann von allen Mitarbeitern benutzt werden können. Dann gibt es auch Treffen, so monatlich wo genau über dieses Thema nur unter Entwicklern berichtet wird, und erklärt wird, OK ich habe das und das gemacht, das funktioniert so und so, hat die und die Vorteile. Das funktioniert ganz gut.“*

### 7.2.3 *Stabile Beschäftigung und interner Arbeitsmarkt*

In den untersuchten Unternehmen zeigen sich deutliche Bestrebungen, die MitarbeiterInnen längerfristig zu beschäftigen (siehe dazu auch Kapitel 5) – zum einen aufgrund des nach wie vor in bestimmten Bereichen bestehenden Fachkräftemangels, zum anderen, weil großer Wert auf ein gutes und ungetrübtes Betriebsklima gelegt wird.

Da es sich bei den meisten Unternehmen um junge Firmen handelt, die von der Größe her noch überschaubar sind und über flache Hierarchien verfügen, zeigen sich nur eingeschränkt interne Aufstiegschancen oder institutionalisierte Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Diese können sich mit dem Wachstum der Unternehmen für jene MitarbeiterInnen ergeben, die schon länger mit dem Unternehmen verbunden sind. In einigen Fällen ist dies sogar explizit vorgesehen. Ein Mitarbeiter gibt an, dass diese Aufstiegsmöglichkeit bei Expansion des Unternehmens mit ein Grund war, in der Gründungsphase in das Unternehmen zu wechseln. *„(...) was mit ein Motivationsgrund war, daher zu wechseln, ist, da das ein kleines Unternehmen ist und ich das momentan halt ich alleine schupfe, ist natürlich die zukünftige Entwicklung die, dass ich irgendwann einmal derjenige bin, der einteilt und nicht mehr der, der eingeteilt wird. Also überspitzt gesagt. In dem Fall teile ich mich selber ein. Dass es halt mehr in Richtung Management geht.“*

Demgegenüber wird jedoch auch die erhöhte Fluktuation als Folge der mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten gesehen: *„Ich mein, und das kann sehr schnell sein, dass wir in eine Situation kommen, dass wir Jobs hier neu besetzen müssen, weil es naturgemäß aus funktionierenden kleinen Einheiten halt dann die Leute abgezogen werden. Man gibt ihnen halt eine Chance in einem größeren Team und der sagt ja dazu. In einer kleinen Einheit, hast zwar den Vorteil, dass es spannend und wichtig ist, aber die Perspektiven auf Promotion, auf einen besseren Job? Wir haben keine Hierarchie in dem Sinne. Es sind alle fast gleich.“* In diesem Interview wird an einer anderen Stelle nochmals betont, dass die Fluktuation zwar nicht zu vermeiden ist, *denn „zu lange ist auch nichts, wenn die nach 3, 4 Jahren, 5 sagen, OK, jetzt mache ich etwas Neues, ist es schon gut, aber ich will nicht, dass alle paar Monate, die Leute weggehen.“*

Ein Interviewpartner sieht in der Orientierung an Karrieremöglichkeiten ein grundlegendes Problem der Branche, da dies dem Prinzip der New Economy widerspricht: *„(...) woran die Leute scheitern in diesen Organisationen: Die meisten wollen Häuptling spielen. Aber es gibt keine Häuptlinge mehr. Es gibt nur noch Indianer.“*

Neben den fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten, die eher in einer längerfristigen Perspektive wirksam werden, wird der Hauptgrund für die erhöhte Fluktuation im lange Zeit die Personalpolitik von Unternehmen dominierenden Fachkräftemangel gesehen. Aufgrund der mangelnden Unternehmensbindung waren die Beschäftigten rasch bereit, für ein lukrativeres Angebot zu wechseln.

*„Das Risiko ist, einfach wenn ich mich so total auf Externe verlasse, dass sobald der einen besseren Auftrag woanders hat, lässt er einen hängen.“*

In einem Interview mit dem Geschäftsführer eines bereits seit längerem etablierten Unternehmens wird die mit der Fluktuation einhergehende Problematik auf den Punkt gebracht: *„Alle [Unternehmen], die nur Freelancer-begründet sind, die haben keine Kontinuität in der Qualität. Wenn da jedes Mal andere Leute herumbasteln. Sie kriegen ja nur eine Effizienz in die Sache, wenn sie die Erfahrung, die die Leute gesammelt haben, wieder verwerten können.“* Um dieser Problematik zu entgehen, ist es in seinem Unternehmen explizite Unternehmensstrategie, die MitarbeiterInnen längerfristig an das Unternehmen zu binden und dadurch auch effizienter zu werden: *„Deshalb haben wir Mitarbeiterbindungsprogramme gestartet und haben es geschafft, von 16% Fluktuation auf 5% herunter zu kommen. Jeder der dir davon rennt, kostet so viel Geld, nicht nur die Suchkosten, sondern wieder – Ist das der Richtige? Kann er das auch? Ist er zuverlässig? Arbeitet er sauber? Da ist Minimum ein Jahr um, bis du das weißt. Da stecken wir lieber Geld in Mitarbeiterbindung hinein, das ist billiger als die ständige Suche. Das gibt Stabilität in einer Firma und Zuverlässigkeit am Markt. Einer, der alle halben Jahre eine neue Mannschaft hat, wird auf dem Markt nicht bestehen können.“*

Die Frage der MitarbeiterInnenbindung wird von den InterviewpartnerInnen relativ einhellig dahingehend beschrieben, dass es aufgrund des hohen Lohnniveaus in der Branche kaum Möglichkeiten gibt, finanzielle Anreizmechanismen zu etablieren. *„Jemand der 60.000 kriegt, wenn ich dem einen Tausender dazu gebe, sagt er ‚Danke‘, aber da nimmt er nicht war, dass das irgendwas ist. Dann wird ihm die Hälfte eh von der Steuer weggenommen.“*

Vielmehr wird versucht, die MitarbeiterInnen durch ein gutes Arbeitsklima, spannende und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben und durch die Eröffnung einer längerfristigen Kooperation an das Unternehmen zu binden. In diesen Bereichen sehen die UnternehmensvertreterInnen auch die Hauptincentives für ihre MitarbeiterInnen, im Unternehmen zu bleiben.

Ein Geschäftsführer antwortet auf die Frage, was er glaube, dass das Unternehmen für die MitarbeiterInnen attraktiv mache: *„Das ist sehr einfach gesagt, es sind halt einfach die Projekte an denen wir arbeiten. Das ist innovativ, das ist spannend und das begeistert die Leute (...). Und das ist das, was junge Leute auch wirklich wollen. Da geht es nicht um 2.000 ATS mehr, natürlich muss das Gehalt auch irgendwie stimmen, aber die wollen primär am Puls der Zeit sein und die Technologie kennen lernen und benützen und anwenden, die Zukunftsvisionen hat, wo man sagt mit dem kann ich auch in 5 Jahren noch einen tollen Job kriegen.“*

In einem anderen Unternehmen klingt die Argumentation ähnlich: *„Das Team, das jetzt da ist, (...) die könnten alle sofort irgendwo anders einen Job finden und sind aber sehr, sehr froh, dass sie da sind, weil sie hier eine Tätigkeit machen, die sie vielleicht sonst in ihrer Freizeit machen würden.“*

Als Indikatoren für das Vorliegen eines professionellen Personalmanagements und einer strategischen Personalplanung können z.B. regelmäßige MitarbeiterInnengespräche herangezogen werden. In den meisten Unternehmen werden derartige Gespräche durchgeführt, häufig handelt es sich dabei um Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche. Derartige Gespräche sind insbesondere bei jenen MitarbeiterInnen anzutreffen, die leistungsbezogene Einkommensbestandteile (z.B. Umsatzbeteiligung, Prämienregelungen) haben. *„Es gibt ein Performing-Videogespräch mit jedem Mitarbeiter ein Mal pro Jahr, wo die Ziele klar kommuniziert werden, es gibt immer wieder Quartalsmeetings, wo man dann nachher beim Heurigen beieinandersitzt oder so.“*

Explizite Strategien zur MitarbeiterInnenbindung trafen wir nur einem Großbetrieb an. Sozialleistungen oder institutionalisierte Unterstützungsleistungen für MitarbeiterInnen, wie z.B. Betriebskindergärten, werden nicht eingesetzt, um die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden. Dies wird vielmehr explizit über das gute Betriebsklima und eher informelle soziale Events versucht. Der Geschäftsführer eines größeren Unternehmens beschreibt dies wie folgt: *„Wir bemühen uns halt schon sehr den Kontakt im Team aufrecht zu erhalten, (...) wir haben aber keine Sozialleistungen, wie es große Konzerne haben, wie Pensionsplanung und solche Dinge.“*

Beteiligungsprogramme spielen nach dem Ende des Hypes so gut wie keine Rolle, werden jedoch in den Interviews mit der Unternehmensseite für die Zukunft nicht ausgeschlossen. In einem Unternehmen wurde vor einigen Monaten Erkundigungen unter den Beschäftigten eingeholt, ob sie an einer Beteiligung am Unternehmen interessiert wären, was aber von den meisten abgelehnt wurde. Daher wurde diese Idee wieder fallengelassen. *„Nachdem das Interesse sehr, sehr gering war, haben wir das nicht weiter betrieben.“* Auf Nachfrage, was gewesen wäre, hätten die MitarbeiterInnen mehr Interesse gezeigt, meint der Vorstandsangehörige: *„Dann hätten wir diese Überlegungen vertieft, ja.“*

In anderen Start-Ups wird demgegenüber sehr konkret über Beteiligungsmodelle nachgedacht, wobei dies eher für die Zukunft relevant ist und gegenüber den Beschäftigten teilweise bereits angesprochen wurde. Ein Unternehmer hat seinen MitarbeiterInnen von Beginn an die Möglichkeit einer Beteiligung in Aussicht gestellt, wenn sich die Konzernmutter aus dem Unternehmen zurückziehen wird und sich das Beteiligungsverhältnis umdreht. (Derzeit hält die Konzernmutter 74% und der Geschäftsführer 26%.) *„Ja es gibt Abmachungen [über ein Beteiligungssystem], einen Plan gibt es noch nicht. Es kann auch sein, dass nächstes Jahr die Mutter sich eher zurückzieht, d.h. dass dann 75% bei mir sind und ich werde dann die Prozente je nach dem den Mitarbeitern geben.“*

Einer seiner Mitarbeiter antwortet auf die Frage, ob er am Unternehmen beteiligt sei: *„An dem nicht, aber es ist ausgemacht. Es ist noch nicht, aber es damals beim Vertrag ausgemacht worden, dass ein gewisser Anteil mir gehört. An der vorigen Firma, wo ich war, (...) bin ich beteiligt.“*

#### 7.2.4 *Innovativer Betriebsinhaber*

Voraussetzung für das langfristig erfolgreiche Bestehen von Unternehmen ist die ständige Weiterentwicklung der Produktpalette wie auch die Gewinnung neuer bzw. die Erhaltung des bestehenden Marktes. Dies erfordert einerseits ein Management, das entsprechende Visionen hat bzw. zulässt und auf der anderen Seite MitarbeiterInnen, die diese Visionen jeweils realisieren können, d.h. die notwendige Flexibilität mitbringen. Das bedeutet, im Idealfall sind die langfristigen Strategien zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen mit einer strategischen Weiterbildungs- und Personalplanung verbunden.

Die für die Fallstudien ausgewählten Unternehmen sind zum Großteil noch zu jung, um Tendenzen in Richtung Innovation und langfristige Entwicklungen aufzeigen zu können. Was sich aber in den Fallstudien deutlich zeigt ist, dass Innovativität des Betriebsinhabers in noch einem anderen Zusammenhang gefordert ist. Aufgrund des hohen Personalumschlags in der Branche und der von Seiten der Unternehmen einhellig betonten Notwendigkeit, den Abfluss von Know-how zu minimieren, sind innovative Ansätze in der Personalpolitik gefordert. Innovativ deshalb, weil finanzielle Anreizmechanismen nicht mehr wie im traditionellen Arbeitsparadigma wirken und die Motivation der MitarbeiterInnen über nicht-monetäre Incentives erfolgen muss. Es wird in mehreren Interviews betont, dass Handys, Laptops oder PC-Infrastruktur daheim keine Incentives, sondern eine Notwendigkeit sind: *„Wenn es gebraucht wird, wird das eh gezahlt. Das ist kein Incentive, das ist eine Notwendigkeit. Bitte, wenn sie 80 Stunden ständig vor so einem Kastl sitzen, dann (...) wollen sie bitte absolut nichts daheim stehen haben. Wenn nicht meine Kinder irgendwann einen PC haben hätten wollen, oder dass sich meine Frau zu Hause a bisserl gespielt hat, ich hätte noch immer keinen daheim. Das ist kein Incentive, das ist eine Qual! [lacht]“*

Als Incentive wird explizit das gute Betriebsklima eingesetzt und auf die erweiterten Handlungsbefugnisse und die damit verbundene Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit hingewiesen. Auf die Frage an die Unternehmensleitung, was denn die Motive für die Beschäftigten wären, gerade in diesem Unternehmen zu arbeiten, wird häufig der „Spaßfaktor“ genannt. Die Arbeit mache Spaß (*„die Leute können hier Dinge tun, die sie andernfalls in ihrer Freizeit machen müssten“*), sei spannend, innovativ und am Puls der Zeit. Dabei wird zum einen auf das Produkt verwiesen, zum anderen auf einzelne Personen bzw. die Unternehmensleitung oder Managementebene. D.h. auf der einen Seite gibt es ein innovatives Produkt, das vom Unternehmen (weiter-)entwickelt wird und wo die MitarbeiterInnen stolz darauf sein können, dabei zu sein, auf der anderen Seite werden die GründerInnen oder einzelne MitarbeiterInnen als „Gurus“ oder sehr charismatische Persönlichkeiten bezeichnet, wodurch die Mitarbeit in deren Team an sich schon eine Bereicherung darstellt.

Ein Angehöriger des Managements begründet das Interesse der MitarbeiterInnen am Unternehmen *„Also sagen wir einmal, wir stehen für innovative Konzepte, (...) und dann sage ich einmal schon auch das junge Managementteam. (...) Wir haben am Anfang ein bisserl den Touch einer Spielefirma gehabt, weil wir einfach komplexe Sachverhalte mit Unterhaltung,*



*unterhaltsam sozusagen, an den User bringen, kommunizieren wollen und das, das finden natürlich viele cool (...).*“

Für ein Unternehmen im Bereich der Softwareentwicklung beschreibt dies ein Vorstandsmitglied wie folgt: *„Die Leute kommen zu uns, um zu lernen, de facto. Das ist der große Incentive bei uns. Durch den Glücksfall, dass einer unserer Gründungsgesellschafter ein JAVA-Guru ist und sich wirklich sehr, sehr gut in JAVA auskennt und sozusagen ein Netzwerk von Leuten, die auch in dem Bereich sind, zu sich geholt hat, hat es einen hochkompetenten Kern an IT-Leuten gegeben (...).*“

Ein Unternehmer sieht einen der Hauptincentives für seine MitarbeiterInnen in seiner Person: *„Dann, glaub ich, ist es nach wie vor so, dass natürlich ich der größte Know-How-Träger bin und sehr viel von mir gelernt werden kann (...).*“

Es wird darüber hinaus von Seiten der MitarbeiterInnen die Persönlichkeit des Chefs mehrmals als ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit im Job angeführt. Da es sich zumeist noch um KMUs handelt und flache Hierarchien vorherrschend sind, arbeitet der Chef noch mit und werden formale „Befehlsketten“ vermieden bzw. sind nicht notwendig. Ein Mitarbeiter begründet seine hohe Arbeitszufriedenheit mit dem guten Klima, zu dem auch die Persönlichkeit der Führungskraft beiträgt: *“Das Arbeitsklima ist perfekt, d.h. es ist wie eine kleine Familie, wenn man das so sagen kann, die sich gut versteht und auch privat Kontakt pflegt. Die Hilfsbereitschaft oder Flexibilität innerhalb der Firma, dass man Projekte abgeben kann oder Teile verschieben kann an andere, die mehr Kapazitäten haben. Dass es eine flache Struktur ist, dass der X zwar Chef ist, aber eigentlich Kollege.“*

Die Kunst, die Balance zwischen dem Ausüben einer Leitungsfunktion und einem freundschaftlichen und kollegialen Umgang zu finden, trägt wesentlich zum guten Klima in den Start-Ups und den kleineren Betrieben bei. Einen wesentlichen Faktor in diesem Zusammenhang stellen die räumlichen Gegebenheiten dar. Die offenen Türen, die ständige Möglichkeit den Vorgesetzten anzusprechen, die Zusammenarbeit in Projekten und spontane soziale Events mit Beteiligung des Vorgesetzten (z.B. das gemeinsame Bier am Abend) schaffen dieses Klima.

In einem Unternehmen spiegelt sich dies auch in der Bürogestaltung, da alle MitarbeiterInnen und der Geschäftsführer in einem Büro auf relativ engem Raum beisammen sitzen, nur die MitarbeiterInnen der Verkaufsabteilung sind durch eine Glaswand räumlich abgetrennt. Dies ist deshalb bemerkenswert, da es weitere Räumlichkeiten gäbe, die eine andere Platzeinteilung ermöglichen würde, was aber von den MitarbeiterInnen abgelehnt wurde. *„Schauen sie, sie sehen da, dass das alles leer ist und da drüben sitzen wir zu acht. Nicht sehr weit auseinander. Eher eng. Das war eine Entscheidung von den Mitarbeitern, die wir besprochen haben und es ist jedem lieber gemeinsam alle drüben zu sitzen als dass halt so aufzuteilen, dass vielleicht da zwei oder drei herüber sitzen, weil auch diese, ich mein, diese räumliche Trennung schon eine ist und es halt etwas ist, wo man nicht mehr so einfach halt [kommuniziert]. Der Vertrieb drüben ist ein bisschen durch die Glaswand abgetrennt, aber*

*sonst sitzen wir alle zam. Das ist, ich mein, ich sitz genauso unter 4 Mitarbeitern in dem Büro drinnen, weil es ist ein angenehmeres Arbeiten einfach.“*

Mit dem Wachstum der Unternehmen ist die Herausbildung von Hierarchien verbunden und diese Art der MitarbeiterInnenführung verlagert sich auf die Ebene des mittleren Managements bzw. der Projektleitung.

### **7.2.5 Von gegenseitigem Vertrauen geprägte Unternehmenskultur**

Gerade in einer Branche, die sich durch raschen Wandel und permanente Veränderung in inhaltlicher wie auch organisatorischer Hinsicht auszeichnet, kommt dem Vertrauen auf eine gewisse Stabilität der Beschäftigung eine besondere Rolle zu. Es handelt sich dabei nicht um den Anspruch auf eine lebenslange Anstellung bei ein und demselben Unternehmen, sondern um Stabilität innerhalb eines gewissen Planungshorizonts. Die Voraussetzung für eine solche Stabilität liegt in einem Unternehmensklima, das von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Es ist dabei sowohl die Unternehmensseite davon abhängig, dass die MitarbeiterInnen nicht für jedes etwas lukrativere Angebot sofort den Arbeitsplatz wechseln, wie auch die ArbeitnehmerInnenseite sich darauf verlassen können sollte, dass ihr Arbeitsplatz nicht bei den ersten Anzeichen wirtschaftlicher Probleme abgebaut werden. Bestrebungen der Unternehmen, ein derartiges Klima im Unternehmen zu schaffen, sind primär davon bestimmt, den Abfluss von Know-how zu verhindern und – wie es in einem Interview von dem Geschäftsführer eines Großbetriebs ausgedrückt wird – langfristig durch Stabilität die Qualität zu halten.

*„Für mich hat immer gegolten – Treue zu Angestellten und die Treue der Angestellten zum Unternehmen ist mir wichtiger. Ich steh' zu meinen Angestellten. Solche Firmen werden beständiger sein am Markt.“*

Ein Betriebsklima, das von Vertrauen geprägt ist, gekoppelt mit einem freundschaftlichen und lockeren Umgang, scheint typisch für die IT-Branche zu sein und erinnert bis zu einem gewissen Grad an einen Familienbetrieb.<sup>44</sup> *[Das Betriebsklima] ist gekennzeichnet erstens durch große Professionalität der Mitarbeiter, Offenheit, die daraus entsteht, und durch eine Atmosphäre, in der man wirklich alles sagen kann. Also, es nimmt sich keiner sozusagen ein Blatt vor den Mund. Keiner hat Angst irgendwas nicht sagen zu können, und dadurch kommt es einfach zu lebhaften und interessanten Diskussionen, die aber immer freundlich geführt werden. Da gibt es keinen Streit zwischen Leuten, auch wenn es um Dinge geht, wo man gegenseitige Interessen hat. (...) Ein offenes, professionelles Klima.“*

---

<sup>44</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Kühl (2002b), der die „face-to-face-Kommunikation“ als zentral für dieses typische Betriebsklima ansieht. Solange die Zahl der Beschäftigten nicht eine kritische Größe übersteigt ist ein informeller Umgang zwischen Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen wie auch der Verzicht auf ausgeprägte Hierarchien möglich.

Ein Unternehmer sieht seinen Beitrag zu einem vertrauensvollen Klima, vor allem darin, dass er die MitarbeiterInnen mit all ihren Eigenheiten akzeptiert und die „ganze“ Person schätzt bzw. in sein Unternehmen integriert: *„(...) ich gebe den Leuten extrem große Freiheiten. Also, einerseits in ihrer Zeiteinteilung, als auch in ihrer Arbeitsweise. Also, das kann ich ruhigen Gewissens sagen, in der Firma kann einfach wirklich jeder so sein, wie er ist. Und es werden auch die Eigenheiten einzelner Leute einfach akzeptiert und manchmal auch einfach hingenommen.“*

Bestandteil des guten Klimas, ist auch das Bestreben der Unternehmen, sich so weit es ohne große Kostenbelastung möglich ist, nach den Wünschen der Beschäftigten zu richten und dafür zu sorgen, dass es den MitarbeiterInnen gut geht. Beides steht im Zusammenhang mit dem hohen Qualifikationsniveau der Beschäftigten und dem Versuch, durch immaterielle Anreize die Fluktuationsraten niedrig zu halten. Wahrscheinlich am prototypischsten zeigt sich das Bild der „sorgsamten Firma“, wenn von Seiten der Unternehmer betont wird, wie wichtig es ihnen sei, dass es den MitarbeiterInnen gut geht. Dem liegt ein Verständnis zugrunde, indem die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen den Schlüssel zum Unternehmenserfolg darstellt. In einem Interview mit dem Geschäftsführer eines größeren Unternehmens wird dies besonders explizit gemacht und an zwei Stellen im Interview mit Beispielen verdeutlicht. Das eine Beispiel bezieht sich auf den Arbeitsinhalt, wo bei der Zuteilung von Aufgaben die Interessen der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. Das zweite Beispiel stellt die Antwort auf die Frage nach Teilzeitmöglichkeiten im Unternehmen dar. In beiden Beispielen wird betont, welchen Einfluss die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen auf die Qualität des Outputs hat:

*„Der eine sagt, ich kann zwar JAVA, ich würde aber gerne NET machen, weil ich mich weiterentwickeln will, da werde ich nicht ein JAVA-Projekt suchen, sondern ein NET-Projekt. So ist das ganz einfach, wenn derjenige das gerne macht, und das macht er dann gerne, wenn es genau das ist, was er sich vorstellt. Dann wird er es gut machen, dann ist er zufrieden, dann ist der Kunde zufrieden und am Ende sind wir zufrieden. Das ist ein relativ einfaches System, man muss es nur leben.“*

*„Also, wenn sie sich bewerben würden und Sie wollen nur 30 Stunden arbeiten, dann suchen wir ein Projekt wo Sie nur 30 Stunden arbeiten. Es nutzt nichts, wenn ich Ihnen eines gebe, wo Sie 10 Stunden arbeiten auf der einen Seite, vielleicht nutzt das noch eher als wenn ich sage es ist ein Fulltime bzw. ein 50- oder 60-Stunden-Job. (...) Das bringt nichts außer Unzufriedenheit und ich hab das Problem, dass ich die Einarbeitungszeit gehabt habe, bis Sie sich da endgültig auskennen. Dann sind Sie unzufrieden, der Kunde ist unzufrieden. Das ist uninteressant.“*

In diesem Interview wird die Sorge um das Wohlergehen der MitarbeiterInnen u.a. daran festgemacht, dass Informationen für atypisch Beschäftigte hinsichtlich Steuer und Sozialversicherung im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Diese Informationsplattform wird als zusätzliche Dienstleistung an die MitarbeiterInnen verstanden, wie auch die unterschiedli-

chen Vertragsformen nicht infolge einer Unternehmensstrategie gegeben werden, sondern primär auf die Wünsche der ArbeitnehmerInnen zurückzuführen sind.

*„Wir versuchen sehr stark auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen einzugehen und da einfach zusätzliche Dienstleistungen anbieten. Das kommt aus einer Zeit, wo es absolut notwendig war, wobei ich aber noch immer der Meinung bin, dass es jetzt noch immer notwendig ist. Ich muss die Leute ja auch dementsprechend behandeln, und ich muss den Leuten etwas bieten. (...) Wir machen uns z.B. Gedanken darüber, wo ist der Unterschied zwischen den Selbständigen und den Angestellten. (...) Die Angestellten sind üblicherweise sozialversichert, das ist ein wesentliches Kriterium (...). Also versuche ich meine Selbständigen, die mit uns kooperieren, dementsprechend abzusichern, indem ich mich schlaue mache, was gibt es für Betriebunterbrechensversicherungen zum Beispiel, also, dass er auch dementsprechend abgesichert ist. Oder die Selbständigen sind ja Techniker. Der Techniker wünscht sich wahrscheinlich nichts sehnlicher, als dass er in der Technik arbeitet, das er irgendetwas programmiert, designed, oder analysiert, aber dass er sich nicht um seine Belegsammlung kümmern soll, oder um seine Einnahmen- Ausgaberechnung, wenn es ein Einzelunternehmen ist, oder um die Buchhaltung. D.h. denen versuchen wir auch zu helfen, zu unterstützen, und ein gewisses Servicepaket anzubieten, so dass er sich eben auf seine Hauptaufgaben konzentrieren kann und auf das konzentrieren kann, was ihn am meisten interessiert.“*

In einer anderen Fallstudie wird ebenfalls der „Wohlfühlfaktor“ betont, wobei in diesem konkreten Fall damit der Hauptincentive für MitarbeiterInnen angesprochen wird, da es sich um eher standardisierte Tätigkeiten handelt. Der Geschäftsführer hat daher erkannt, dass die sozialen Komponenten für das Betriebsklima ausschlaggebend sind und berücksichtigt diese in seiner Personalpolitik. Bei der Personalrekrutierung liegt daher das Hauptaugenmerk auf den sozialen Faktoren: *„Mir ist es wichtig, dass jemand ins Team reinpasst. Das ist das aller, aller, aller wichtigste.“*

Ein weiteres klassisches Kriterium der Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen mit ihrem Job ist das Vorliegen von Mitspracherechten oder Einflussmöglichkeit auf Arbeitsabläufe oder Ergebnisse. Selbstverantwortliches Handeln und Eigenständigkeit in der Arbeitsorganisation sind – wie bereits beschrieben wurde – fixer Bestandteil der Arbeitsplätze. Es wurde auch schon darauf hingewiesen, dass die Autonomie und Mitsprache durch die zwar flachen, aber nichtsdestotrotz bestehenden Hierarchien eingeschränkt sind. Ein Interviewpartner beschreibt den Konnex mit der Motivation der MitarbeiterInnen folgendermaßen: *„Natürlich höre ich mir die Meinung von allen an, aber schlussendlich muss dann trotzdem ich alleine entscheiden. Aber natürlich ist es mir schon wichtig, dass jeder glaubt, das ist schon ein Team und nicht, dass da hierarchisch gedacht wird. Also, ich sehe mich da nicht so als Chef, sondern eher als Berater, der dann halt dem, der in einem Projekt gerade ein Problem hat, dem halt sagt, ich würde es so machen.“*

Das freundschaftliche Klima im Unternehmen, der informelle und lockere Umgang der MitarbeiterInnen miteinander, wird u.a. auch dadurch gestärkt, dass die Personalrekrutierung primär auf informelle Kanäle, d.h. den Freundeskreis oder das Netzwerk der MitarbeiterIn-

nen, abstellt. Dabei werden die MitarbeiterInnen mehr oder weniger zur „Vorselektion“ herangezogen, denn *„wenn ich mit dem einen zufrieden bin und er mir einen weiteren seiner Freunde, seiner Kollegen anbietet, dann geht man davon aus, dass er weiß was Sache ist und wie verlässlich er ist und ob er das kann ...“*

Der Geschäftsführer eines anderen Unternehmens sieht darin sogar einen Baustein für das gute Klima im Unternehmen: *„(...) halt auch, das so viele Leute aus der Bekanntschaft akquiriert wurde und Bekannte, die man aus der Studienzeit so gekannt hat, dass die Mitarbeiter halt so zusammengesetzt sind (...)“*

### **7.2.6 Zusammenfassende Bewertung**

In einem Interview wird von einem IT-Experten mit langjähriger Erfahrung das Konzept der sorgsamsten Firma wahrscheinlich am idealtypischsten dargestellt. Allerdings handelt es sich bei dieser Beschreibung um eine sehr patriarchale Sichtweise, die man wahrscheinlich auch schon bei Krupp hätte finden können. Neu ist jedoch, dass die Verantwortung für das Wohlergehen nicht alleine der Unternehmensleitung zugeschrieben wird, sondern auch auf die Projektleitung und die MitarbeiterInnen ausgedehnt wird.

*„(...) die, die leistungswillig sind, die rennen eh immer am Rande der Selbstaussbeutung, die musst du dann eh bremsen und sagen, ‚geh heim schlafen weil du schaut schon so aus‘. Das ist halt dann eine Frage wie man als diese Führungskraft in einer Gruppe von 5-10 agiert. Das hat noch nichts mit Management zu tun. Man muss auch wissen, wann man die Leute heimschickt und man muss auch sehen, wenn sie nicht mehr können, wenn es ein, zwei Tag besser ist, sie bleiben daheim (...). Das hängt sehr stark dann von der Persönlichkeit der Projektleiter, Gruppenleiter, egal wie, ab. Und ich glaube auf der Arbeitsebene wie ich es nenn’, funktioniert das sehr gut, dass die Leute aufeinander aufpassen. Und das Management ist eh immer so ‚bitte flieg dreihändig um die Lampe, weil Gravitation gibt’s keine‘. Also, was da an Managementplänen auch von hochbezahlten Überdrübergurus kommt, das kannst du einfach vergessen. Das muss man dann so im Mittelmanagement und in der Gruppenleitung wieder auf das Machbare runterbrechen.“*

In einem anderen Interview wird ein Fall geschildert, wo dies nicht erfolgreich umgesetzt werden konnte und der mangelnde Abstand zum Job schließlich zum Ausstieg aus der Branche führte: *„Wir haben vor 2 Jahren einen Fall gehabt, der ist verschwunden. Der hat gesagt, jetzt steige ich aus. Jetzt ist er irgendwo in Norditalien Kellner. Es gibt also auch tatsächlich 100% Aussteiger. Das ist kein Auspowern, das ist ein ‚jetzt-will-er-nicht-mehr‘. Und das war ganz ein extremer Fall, weil den konnten wir nicht aus der Firma rauskriegen. Das japanische Modell, dass die Firma für dich sorgt bis zu deinem Ableben, das gibt es nicht. Da ist man aber nicht mehr Angestellter, sondern Eigentum der Firma.“*

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich in den untersuchten Unternehmen zwar Ansätze in Richtung einer sorgsamsten Firma zeigen, v.a. dort, wo es um die positive Ausgestaltung des Betriebsklimas geht. Dabei soll jedoch weniger ein Rahmen geschaffen werden, der es den MitarbeiterInnen ermöglicht, sich in Richtung des „Arbeitskraftunternehmers“ zu entwickeln, sondern diese Bemühungen sollen eher das Know-how an das Unternehmen binden. Stark verkürzt könnte man sagen, dass der „Wohlfühlfaktor“, der zum Teil durch sehr kostengünstige Maßnahmen gestärkt werden soll, vor den Aspekten der Weiterbildung und einer strategischen Personalplanung und -entwicklung kommt. Weiterbildung kommt häufig aus Zeit- und Kostengründen zu kurz, wenn auch die Bedeutung von Weiterbildung im IT-Bereich generell anerkannt wird. Eine strategische Personalplanung ist eher bei größeren und bereits länger bestehenden Unternehmen zu finden, d.h. es ist anzunehmen, dass sich eine solche auch bei den Start-Ups über kurz oder lang etablieren wird. Derzeit scheint es jedoch eher so zu sein, dass langfristige Perspektiven im Hinblick auf die MitarbeiterInnenbindung an das Unternehmen zwar sehr wohl bestehen, aber noch keine entsprechenden betrieblich-organisatorischen Rahmenbedingungen, wie z.B. strategisches Personalmanagement und Weiterbildungspläne geschaffen wurden.

Im Vergleich zur Weiterbildung wird der formalen Qualifikation kaum Bedeutung zugesprochen. Das formale Qualifikationsniveau ist zwar in allen Betrieben hoch, d.h. Matura oder (abgebrochenes) Hochschulstudium stellen den Normalfall dar. Durch diese Kombination würden Mechanismen, die informell erworbene Qualifikationen transparent machen, die Markttransparenz erhöhen.

## 8. Einige Fallbeispiele

### 8.1 Zum Beispiel: Herr AKU – Arbeitskraftunternehmer

Herr AKU ist 47 Jahre alt, verheiratet und hat 2 Kinder. Er hat Betriebsinformatik studiert und arbeitet seit 20 Jahren in der EDV-Branche. Zunächst war er bei einem größeren Unternehmen angestellt, wo er auch einmal Betriebsrat war. Zuletzt arbeitete er dort als Sicherheitschef der EDV. Heute ist er als Projektleiter bei einer Bundesstelle, die monatlich größere Zahlungen abzuwickeln hat. Dort hat er (seit nunmehr 2 Jahren) jeweils auf 3 Monate befristete Angestelltenverträge. Daneben ist er mit 5% an einer GesmbH beteiligt, über die er auch Projekte abwickelt. Außerdem hat er einen Gewerbeschein und arbeitet sowohl als Freelancer in Projekten als auch als eine Ein-Personen-Firma, die ein von seiner Frau entwickeltes Softwarepaket vertreibt und die nötigen Schulungsmaßnahmen durchführt. Diese Software wurde von seiner Frau während ihrer Karenz zu Hause programmiert. Sie hatte zeitweise ebenfalls einen Gewerbeschein, ist aber mittlerweile wieder ausschließlich in einem „normalen“ Angestelltenverhältnis tätig.

Nicht alleine dieses Patchworking verschiedener Tätigkeiten unter verschiedenen rechtlichen Rahmenbedingungen macht ihn in unseren Augen zu einem prototypischen Arbeitskraftunternehmer, sondern noch deutlicher wird dies durch die Wortwahl mit der er sich und seine Tätigkeiten beschreibt. So spricht er z.B. von seinem persönlichem Skill, den er verkauft und dass sich Angestelltenverhältnisse zu „Arbeitsgesellschaftern“ verändern. Überblicksmäßig fasst er das Portfolio seiner Tätigkeiten folgendermaßen zusammen: *„[I]ch arbeite im Schnitt an einem Hauptprojekt, das ist so zu sagen die Cash Cow, dann habe ich meistens 2-3 Projekte das sind so genannte Investment-Projekte und dann gibt es also eine Unzahl von Dingen, da ist man so zu sagen Mitläufer, wird halt informiert über die neuen Kommunikationskanäle, schaut sich das kurz durch, geht alles nur im – wie soll ich sagen – ich habe meinen ersten Schnellesekurs habe ich gemacht glaube ich mit 14 Jahren. (...) D.h. ich habe gelernt mit 4-6 Stunden Schlaf am Tag auszukommen. Freizeit kann man immer so verbringen, dass man nebenbei auch denken kann. Und wenn ich durch einen Wald spazieren gehe, kann ich auch nachdenken.“* Dieses hohe Ausmaß an Selbstrationalität und -organisation wie es hier in Form von Schnellesekurs, wenig Schlaf und Vermischung von Arbeits- und Freizeit deutlich wird, sind weitere Charakteristika eines Arbeitskraftunternehmers.

Wie ein roter Faden zieht sich durch unser Interview das Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität, von Wandel und Sicherheit. So betont er z.B., dass Rechtsformen und Firmennamen eben so häufig wechseln wie Managementmoden, z.B. Outsourcing – Insourcing – Outsourcing, aber die dahinterstehenden Personen gleich bleiben. Sie bilden seit vielen Jahren ein eingespieltes Team und finden in allen möglichen Konstellationen und Projekten immer wieder zueinander. *„Wie in jeder Skill-Branche ist jede Art von Vertrag vollkommen unnötig. Die Branche lebt von der Qualität der einzelnen Personen. (...) Der ist halt kein klassischer*

*Angestellter mehr, das ist halt schlicht und einfach ein Arbeitsgesellschafter, der halt für seine Kunden einen Profitcenter hat und wenn was aus dem Profitcenter rauskommt, das wird als Sonderausschüttung als ihre Prämie ausgezahlt. D.h. andere Rechtsformen. Das ist nicht mehr klassischer Arbeitnehmer plus Grundgehalt plus Zuschläge plus Prämien, sondern das ist halt – dann ist er eh schon Gesellschafter, wenn er gut ist.“*

Dies gilt jedenfalls in besonderem Ausmaß für sein Spezialgebiet, große Datenbanken die für den Zahlungsverkehr verwendet werden, benötigt man hier doch mehrjährige Erfahrung mit den Systemen des jeweiligen Kunden. *„Die Planungssicherheit des [XYZ]zahlungsverkehrs der [FIRMA] is a lifetime job. D.h., wenn sie sich dort nach 7-12 Jahren einmal auskennen, haben sie höchstens drei Konkurrenten. Das sind ihre Kollegen, mit denen sie es 30 Jahre gemacht haben.“*

Auch wenn die Fluktuation in der Branche und besonders in einzelnen Projekten sehr hoch ist (*„[W]ir haben also auch im Angestelltenbereich eine Meantime between failure – wie wir es nennen – also bevor sich wer verabschiedet, von 18 Monaten.“*) so gibt es doch im Kern, auf Ebene der erfahreneren SpezialistInnen ein gewisses Ausmaß an Stabilität, zumindest in Form persönlicher Arbeitsbeziehungen. Allerdings übertreiben manche AuftraggeberInnen ihre Flexibilitätsanforderungen derart, dass sie die Fluktuation des Personals erst fördern. *„Wir brauchen die Leute im Schnitt 2 Jahre bis sie wissen wo es lang geht. Und ihr [in diesem Fall der Bund] gebt's Dreimonatsverträge her.“* Hier wäre also mehr Stabilität wünschenswert, da sonst die Arbeitskräfte zu schnell wieder abwandern. Hinzu kommt, dass bei steigender Flexibilität die Bürokratie hinterherhinkt: *„[M]eistens kommt eine Vertragsverlängerung da arbeitest du ja schon einen Monat, weil das dauert halt alles und das ist halt so. Es gibt keine Sicherheit.“*

Gewandelt hat sich in den 20 Jahren seines Berufslebens vor allem die Arbeitsorganisation. Bedeutend ist hier der Abbau von Hierarchieebenen, bzw. der ständige Wechsel zwischen einzelnen Hierarchieebenen von Projekt zu Projekt, was auch Auswirkungen auf die Formierung eines Teams hat. *„D.h. früher hast du 5 Gruppenleiter gehabt, heute hast du 2 Referatsleiter die unterschreiben dürfen. Wer heute Gruppenleiter ist, dann heißt das noch lange nicht, dass er in 2 Jahren auch noch Gruppen- oder Projektleiter ist. Das zerfleddert einfach. Es ist heute auch so, dass in manchen Projekten der Projektleiter ein Externer ist. Alles was in diesem Bereich Reorganisation, EDV und Beratung ist, also so die typischen Beratungsprojekte, die es auch in den großen Firmen intern gibt, dort mischen sich einfach, nachdem das Projekt gestorben ist, vollkommen neu die Karten. Wenn ich heute ihr Chef bin, im nächsten Projekt können Sie mein Chef sein.“*

Bei dieser ständig wechselnden Teamorganisation, mal Projektleiter, mal Projektmitarbeiter, und ohne die klassischen, weisungsgebenden Hierarchieebenen ist mehr Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen eine sine qua non. *„Weil vor 20 Jahren hat das damals der Chef gesagt. Heute gibt es keinen Chef mehr, der dir was sagt. Entweder kannst*



*du den Job oder du kannst ihn nicht. Entweder rennst du zum Termin oder du rennst nicht zum Termin. Und wenn du dreimal zum Termin nicht rennst, dann stehst auf und gehst, weil das kann sich kein Projektleiter leisten. (...) Es sagt dir niemand mehr was. Du kriegst deinen Auftrag und marschier! Und sei es durch alle Hierarchien. Nur Menschen, die das nicht können, mit dieser unstrukturierten Ungewissheit auszukommen, die sind vollkommen hilflos. Und für die ist der Druck wirklich – die fühlen sich gemobbt und alles, weil ihnen keiner was sagt. (...) „[W]oran die Leute scheitern in diesen Organisationen: Die meisten wollen Häuptling spielen. Aber es gibt keine Häuptlinge mehr. Es gibt nur noch Indianer.“*

Eine weitere deutlich spürbare Veränderung ist das detailliertere Controlling der einzelnen Tätigkeiten. *„Da die Arbeitsminute heute zwischen 12 und 18 Schilling kostet, das muss sich rechnen. Es ist das Controlling, wo man einfach Effizienz beurteilt, heute nach 20 Jahren TQM, ISO 9000, Controlling und so, die können dir wirklich auf die Minute sagen, ob du es gebracht hast oder nicht.“* Dadurch wird sehr schnell deutlich, wessen Leistung effizient ist und wessen nicht. Auch dies trägt zum steigenden Arbeitsdruck bei – allerdings für jedermann, ob ArbeitskraftunternehmerIn oder „normale/r“ Angestellte/r. Beim Arbeitskraftunternehmer kommt der Aspekt des Verkaufens der eigenen Tätigkeit dazu. Das zu verkaufende Ergebnis zählt, nicht mehr die dafür benötigte Arbeitszeit. *„Wenn der Kunde zufrieden ist und der Kunde zahlt, dann ist es wurscht, ob er das in 20 Stunden macht oder in 100 Stunden.“*

Wie bereits oben angeklungen ist Herr AKU jedoch kein Einzelkämpfer, auch wenn er in erster Linie sich und seine Arbeit verkauft. Er ist eingebunden in mehrere Netzwerke, aus denen er seine Aufträge erhält (bzw. in die er einspeist) und arbeitet fast immer in Teams, deren Zusammensetzung weniger fluktuiert, als das aus Sicht des Kunden – häufig ein größeres Unternehmen, in dessen Räumlichkeiten das jeweilige Projekt bearbeitet wird – ersichtlich ist. *„Die ganze Gruppe wandert von Firma zu Firma, von Projekt zu Projekt. Wenn einer ein Projekt aufreißt, holt er sich seine Leute mit denen er schon 4, 5 Projekte gut abgewickelt hat. D.h. es entstehen teilweise lebenslange Seilschaften. Sprengt natürlich jede Hierarchie.“* Dabei gibt es ein Kernteam „erfahrener Hasen“, die sich lange kennen und immer wieder in Projekten zusammenarbeiten, aber es werden auch ständig neue, junge Arbeitskräfte bei den Projekten benötigt, die sozusagen ein Subteam im (teilweise virtuellen) Kernteam bilden.<sup>45</sup> Einem Team und insbesondere dem jeweiligen Projektleiter kommt dann auch die Aufgabe zu, den Teammitgliedern persönlichen Halt zu bieten, bzw. aufeinander aufzupassen. *„Man muss auch wissen, wann man die Leute heimschickt und man muss auch sehen, wenn sie nicht mehr können, wenn es ein, zwei Tag besser ist, sie bleiben daheim.“* Andererseits gibt es bei der Gruppenarbeit auch Ausschließungsmechanismen, die den Druck auf den Einzelnen ins Unerträgliche steigern können. *„Also die Gruppe kommt nur dann zum Spiel, wenn sie einen nicht wollen. Dann machen sie nämlich zu, weil dann heißt*

---

<sup>45</sup> Virtuell ist das Kernteam dann, wenn die beteiligten Personen gerade nicht (oder nicht alle) an einem gemeinsamen Projekt arbeiten, aber eben jederzeit dazustoßen könn(t)en, wenn sie benötigt werden.

*es, der hält uns nur auf und dann ist er meistens innerhalb von 1, 2 Monaten weg. Weil einfach keiner red mit ihm. Das sind die böartigsten Sachen, die man dann unter Mobbing nachlesen darf. Da fühlen sich die Leute gemobbt, sie sind nur schlicht und einfach unfähig. Und wenn du nicht reinpasst in eine Gruppe und - was willst denn?“*

Um sich und seine Fähigkeiten verkaufen zu können, muss Herr AKU neben einer großen Zeitflexibilität vor allem ständig up-to-date mit dem Wandel der Technologien sein, sprich auch flexibel in Bezug auf sein „Produkt“ sein. *„Ich habe allein meinen persönlichen Skill, mit dem ich wirklich Kunden beraten kann, und den ich verkaufen kann in den letzten – ich hab es 30 Jahre, die ich in der Branche tätig bin – ich glaub ich habe den 20 mal geändert. Um das geht es nicht.“* Daher: *„Weiterbildung ist kein Incentive. Weiterbildung ist eine Notwendigkeit. Wir müssen immer unterscheiden zwischen fachlicher und persönlicher Weiterbildung und so genannten personal enlarge und enrichment Weiterbildung. Wenn du in einem gutem Projekt bist, hast für die persönliche Weiterentwicklung eh keine Zeit, dafür hast du, wenn du es gescheit anlegst, dann 4 Monate Zeit dann darfst du deine Überstunden abbauen, wenn du dich nicht aus pekuniären Gründen ins nächste Projekte presst. Für das ist kein Platz in dem. Man muss sich wirklich vorstellen, ein Projekt fährt wie ein Zug. Aus einem Zug kann man nicht aussteigen. Die fachliche Bildung, dass einer die neueste – von mir aus – Datenbankrelease kennen lernt. Das muss er machen, bevor er ins Projekt einsteigt, wenn er mit der neuen Release das Projekt machen soll.“* Fehlt jedoch ein spezifisches technisches Know-how bei einem Teammitglied, wird sofort eine Schulung auf Firmen- bzw. Projektkosten angesetzt, weil Auto-Didaktik zu lange dauert, weil die Person andere wichtige Fähigkeiten hat (sonst wäre sie nicht im Team) und weil die Suche nach einem erfahrenen Spezialisten für die jeweilige Aufgabe ebenfalls zeit- und geldaufwändig wäre.

Die Unabhängigkeit von Weisungen und die Freiheit, jedes Projekt auch ablehnen zu können, sprich flexibel sein zu können, sind neben der besseren Verdienstmöglichkeit und den permanenten Herausforderungen als (angestellter) Unternehmer die wichtigsten Gründe für Herrn AKU, warum er seinen Job als leitender Angestellter aufgegeben hat und ein Arbeitskraftunternehmer geworden ist. *„[W]ir hackeln einen Monat in einem Projekt, da hackle ich mich weg, verdien gutes Geld, und dann habe ich 3 oder 4 Monate Ferien, bis ich es halt für mich wieder notwendig finde, ein Projekt zu machen.“* Neben den bereits erwähnten Anforderungen, die sich in Zeit- und Kontrolldruck, sowie Mobbing der KollegInnen niederschlagen können, gibt es allerdings auch noch andere Schwierigkeiten: *„[M]an muss die Einsamkeit aushalten, tage-, nächtelang halt mit niemandem zu reden, nur in den Schirm schauen. Man muss es mit den Augen aushalten, man muss es mit den Nerven aushalten und man muss noch die Konzentration aufbringen. Das können halt die Leute nicht.“*

## 8.2 Zum Beispiel: Firma AKUF – Arbeitskraftunternehmerfirma

Die Firma AKUF ist ein Netzwerk, eine Dachorganisation für Arbeitskraftunternehmer. Da es in Österreich noch sehr wenige derartige Firmen gibt, soll aus Gründen der Anonymität der Bereich, in dem die Firma tätig ist mit [ABC] bezeichnet werden. Es handelt sich dabei um ein sehr kleines Gebiet der EDV, in dem die Nachfrage nach SpezialistInnen sehr hoch, aber die Konkurrenz (noch) sehr klein ist. Zwar gibt es auch hier eine große Palette an Standard-Softwareprodukten, aber nur Wenige haben die Fähigkeiten, diese Produkte an die individuellen Bedürfnisse jeweils unterschiedlicher EDV-Systeme anzupassen. Die technische Entwicklung schreitet auf diesem Gebiet wahrscheinlich noch rasanter voran als in anderen IT-Bereichen. Diese kurze Vorbemerkung ist notwendig, da fraglich bleibt, ob eine Firmenorganisation wie die der AKUF nur in einer derartigen Nische mit deutlich steigender Nachfrage existieren kann.

AKUF hat keine Angestellten sondern besteht derzeit aus einer Gruppe von 7 Personen, von denen 3 Gesellschafter der AKUF GesmbH sind. Alle haben einen Gewerbeschein und bezeichnen sich selber als Portfolioworker, d.h. sie gehen mehreren unterschiedlichen Tätigkeiten – auch außerhalb von AKUF – nach. *„Wir repräsentieren die echte New Economy. (...) In der New Economy geht es nicht mehr darum, dass man einen Job annimmt und den bis zur Pensionierung durchzieht, sondern man wird zum sogenannten „Portfolioworker“. Dieses Portfolio beschreibt dann die Tätigkeiten, die man hat, in verschiedenen Bereichen. Man hat zwar eine sehr gerade Linie, aber ein Bekannter im Ministerium hat einmal zu mir gesagt, ich bin organisatorisch nicht fassbar. Das beschreibt genau den Portfolioworker.“* Einer unserer Interviewpartner selber hat z.B. mehrere Lehraufträge an Universitäten und EDV-Trainingseinrichtungen und ist auch in Forschungsprojekte involviert. *„D.h. der Zusammenhang zwischen Wissenschaft, Forschung, Ausbildung und Praxis durch eine Portfoliotätigkeit.“*

*„Die Idee dahinter ist, dass jeder projektbezogen im Prinzip alles macht. Wir haben zwar einmal in der Woche Jour Fixe, wo besprochen wird, wie die Projektstadi sind, also die einzelnen Projektzustände sind, und dann geht man wieder auseinander und operiert an den Projekten. Wir haben in [Niederösterreich], da ist die Zentrale offiziell, da haben wir die Serverfarm, da können wir testen, Testmöglichkeiten, wir haben einen Internetzugang (...). Da drüben im Büro [in Wien] Internetzugang andersherum (...). Drüben haben wir eine [ABC] laufen, zum Testen. Also alles das, was man braucht und jeder Projektmitarbeiter kann jederzeit hier einen Test fahren und dann in der Praxis umsetzen.“*

*„(...) E-Mails sind unser Hauptverkehrspunkt, Web gehört dazu. Wenn irgend ein Notruf kommt, egal ob ich hier sitze, im Auto sitze, ich habe mein Wire mit, meine Funkmöglichkeit drinnen und GSM mit zwei Kanälen mit der Onecard. Ich kann mich relativ flott einklinken und das können die anderen auch. Und wenn ich ein paar Wochen im Ausland bin, dann ist das auch kein Problem. Ich kann das vom Ausland genauso machen oder steuern. Die Frei-*

*heit von Raum und Zeit, auch so ein schönes Schlagwort. (...) Es kann keiner sagen, ich bin nicht erreichbar, das gibt es nicht. Und damit ist auch die Organisation etwas leichter. Das ist eigentlich kein Thema mehr.“*

*„(...) Die virtuelle Firma, so nenne ich es. Es wird eine virtuelle Firma gemacht, es existieren zwar überall GesmbHs, AGs, die [ABC]-AG spielt mit. Es gibt, immer wieder so einzelne, bis zum Gewerbescheininhaber hinunter. Die bilden bei Projekten Teams. Wobei bilden nicht heißt, das ein Portfolioworker nicht auch in einem anderen Team kooperiert. Da haben wir ganz genaue Abstimmungen, dass das auch möglich ist.“*

Die gemeinsame Infrastruktur wird aus den Overheads der Projekte finanziert. *„Wir haben einen ganz normalen Schlüssel, von 100% der Einnahmen geht X an die Firma. (...) Darum weiß ich ja auch, was ich verrechnen kann. Denn ich weiß, was ein Stundensatz wert ist, ich weiß umgekehrt, was ein Angestellter bekommt. Das 3-4-fache bekommt der Mitarbeiter im Projekt. Er weiß genau, er bekommt 4x so viel. Das ist ein offenes Geheimnis. Er kann denselben Job, den er bei mir macht, als Angestellter in einer Firma haben, da bekommt er ein Viertel bezahlt.“*

*„[D]as Ziel ist, und in gewissen Teilaufgaben haben wir das schon, dass wir eine weitere Hierarchie bedienen. Dass ich sage, ich delegiere das jetzt an Person X und der macht das mit 2 weiteren. Das ist ja nicht so gedacht, dass das eine Einzelhierarchiestufe ist, also nur eine Ebene. (...) Wenn ich ein Seminar abwickle, ich mach das, stelle ich ein Honorar mit meinem Gewerbeschein, obwohl ich eine Firma auch habe (...). Und ich Sorge dann dafür, dass im Seminar 1 – 2 Vortragende sind, die das dann machen. Also das Portfolio im Kleinen. Und genauso erwarte ich von einem meiner Partner oder Mitarbeiter, wenn er eine [ABC] installiert, dass das funktioniert und wenn er Probleme hat, dann zieht er einen anderen von uns zu oder zieht einen anderen, den er kennt, zu.“*

Projekte werden dabei von den einzelnen Partnern weitergegeben, wobei die jeweiligen Arbeitsinhalte genau definiert sind: *„exakte Zielvorstellungen, exakte Preisvorstellungen, exakt wie es abgewickelt wird.“* Der Spielraum, der den jeweiligen Partnern dann bei der eigentlichen Projektabwicklung zur Verfügung steht ist aber durchaus unterschiedlich. *„Es gibt Techniker, die wollen das sehr präzise haben. Nehmen wir ein Beispiel: X-tausend ÖS kostet die Installation, das weiß ich, das kann ich verrechnen, das kann ich für den Kunden kalkulieren. Um den Preis wird abgewickelt. Dann gibt es einen genau definierten Schlüssel, was der kriegt, wie er damit umgeht, mit diesem Budget für das Projekt, ist sein Kapitel. Es gibt zwar einen internen Tätigkeitsbericht, Qualitätssicherung, Ablage, aber er entscheidet, wie das intern abgewickelt wird.(...) Je loser die Zelle ist, desto besser funktioniert das mit der Eigenverantwortung, aber es muss eine gewisse Kontrolle geben.“*

Völlig vermischt ist bei Projekten der AKUF die Unterscheidung zwischen Arbeits- und der permanent notwendigen Lernzeit, so dass sich die Frage nach einer institutionalisierten Wei-

terbildung gar nicht stellt. *„Die Arbeitszeit ist weniger [als eine Normalarbeitswoche von 40 Stunden], definitiv, die Stundenzahl ist höher. Arbeitszeit wenig, Lernzeit hoch. Wenn sie umgekehrt fragen, nach gleicher Freizeit, dann muss ich sagen, nein. Und das ist aber das, wo die meisten Probleme haben. Weil der kann nicht, wenn er 40 oder 38 Stunden arbeitet und er sollte noch was lernen – na wann? (...) Also wenn jetzt ein neues [ABC]programm auf Linux installiert werden muss, und ich weiß, was ich dort anbieten kann, frag ich den, OK zu dem Preis kann ich das vermarkten, kannst du das zu dem Volumen machen? Sagt er, muss ich probieren, aber das mach ich. Und probieren kann heißen, dass er durchaus durch die Lernphase, weil er probieren muss, weniger pro Stunde verdient. Aber dafür setzt er sich dann hin übers Wochenende und testet das durch. Das könnte ich wahrscheinlich für das Projekt gar nicht finanzieren, weil der Stundensatz nicht finanzierbar wäre. Aber dafür lernt der was. (...) Aber wenn ich das genau kalkuliere, was mich der Techniker kostet und das ist eine Anfrage, ob das jetzt mit Linux geht oder nicht, muss ich sagen, weiß ich nicht, außer ich habe es schon zufällig gemacht. In meinem Modell kann ich sagen, willst du das, das ist eine Lernphase. Du bekommst dafür von mir die Zusage, dass du beim nächsten Projekt, wo das gefragt ist, sofort genommen wirst.“*

AKUF ist also ein Netzwerk von selbständigen Arbeitskraftunternehmern, die gemeinsam (oder jeder für sich) Aufträge, sprich Projekte, akquirieren und abwickeln. Dabei wird auch auf weitere KooperationspartnerInnen zurückgegriffen. Dies können andere Firmen und zum Teil auch multinationale Großkonzerne (die eine entsprechende Infrastruktur wie z.B. Call Center besitzen) sein, aber auch andere „Portfolioworker“ aus dem Bekanntenkreis, also den persönlichen Netzwerken der AKUF-Partner. Einzelne Projekte haben dabei mehr den Charakter eines Wartungsvertrages, so dass sie länger laufen und eine gewisse Grund-Stabilität in die Projektstätigkeit bringen. Andere Projekte dagegen sind auch konkrete Neuentwicklungen, deren Arbeitseinsatz sich erst nach mehrmaligem Wiederverkauf der selben Entwicklung rentiert. Das Risiko, zuviel an Zeit investiert zu haben trägt dabei jeder Mitarbeiter selber.

Obwohl niemand bei AKUF angestellt ist, wird trotz allem von „Mitarbeitern“ gesprochen, deren Rolle allerdings eine gänzlich andere als die eines Angestellten ist. *„Eigentlich würde ich sagen, partnerschaftliche Projektteams. Mitarbeiter passt genauso, weil sie arbeiten ja mit, aber sie sind nicht der Mitarbeiter der letzten Jahrhunderte. Mitarbeiter im Sinne von Angestellten gibt es eigentlich nicht. Aber das ist das Problem, das man jetzt in der gesamten New Economy sieht.“* Denn: *„Die Voraussetzung für mein Modell ist der Portfolioworker, der einen Gewerbeschein hat und sich selber vermarkten kann, ein bisschen.“*

Neben der gemeinsam finanzierten und genutzten Infrastruktur an zwei verschiedenen Standorten wird einer fix institutionalisierten face-to-face Kommunikation die entscheidende Rolle als Klammer, die das Netzwerk AKUF zusammenhält zugewiesen. *„Es gibt manche, die brauchen die Kommunikation. Und darum habe ich auch gesagt, dass wir 1x in der Woche einen Jour Fixe haben. Da müssen die da sein. Wenn einer mehrmals „unbegründet“*

*nicht kommt, gibt es Probleme. Und zwar nicht, dass ich sage der hat Probleme, sondern der bekommt sie von Natur aus, weil er vom Wissenstand ausgegliedert wird, wenn er nicht dabei ist. Wir sehen das auch bei den Großprojekten bei der IBM mit Teleworking – 50% der Woche. Der Rest der Zeit muss ein Konnex mit dem Betrieb sein. Absolut lose, das funktioniert nicht.“* Die rein virtuelle Firma funktioniert also in der Praxis nicht, trotz exzellenten Kommunikationstechnologien und einer immerwährenden Erreichbarkeit der Netzwerker. Darüber hinaus ist auch die Projektabwicklung stark standardisiert, z.B. gibt es genaue Regeln bei der Vergabe und Abrechnung von Subaufträgen, für das Kostencontrolling und für die Dokumentation der geleisteten Arbeit und der Programmcodes.

Diese Art des Portfolioworkings bzw. das Arbeitsleben eines Arbeitskraftunternehmers bringt neben den erwähnten Vorteilen auch gravierende Nachteile mit sich, die auch nur schwer von der gemeinsamen Kommunikations- und Geschäftsplattform AKUF aufgefangen werden können. *„Weil das riesen Problem ist ja, die ganze New Economy bietet viele Freiheiten, aber sie stresst auch so dass man zu Sklaven werden kann. Weil es gibt in unserem Sinne keine Wochenenden oder definierte Nicht-Tätigkeiten. Aber es kann sein, dass er an einem Montag, Dienstag zu Hause seinen Garten mäht, dafür aber Samstag, Sonntag bei der Firma ist. Das ist streng formuliert gegen jede Arbeitszeitgesetze. Aber das ist in diesem Zellenmodell einfach drinnen. Da gibt es keine Stechuhr. Und das ist auch nicht jedermanns Sache. Es gibt dann auch Leute die sagen, OK, jetzt arbeite ich 20 Stunden am Tag, 8 Tage die Woche, weil jetzt will ich was erreichen. Da schützt ihn niemand, wie das bei Angestellten schon der Fall ist. (...) Wir haben vor 2 Jahren einen Fall gehabt, der ist verschwunden. Der hat gesagt, jetzt steige ich aus. Jetzt ist er irgendwo in Norditalien Kellner. Es gibt also auch tatsächlich 100% Aussteiger. Das ist kein Auspowern, das ist ein jetzt-will-er-nicht-mehr. Und das war ganz ein extremer Fall, weil den konnten wir nicht aus der Firma rauskriegen. Das japanische Modell, dass die Firma für dich sorgt bis zu deinem Ableben, das gibt es nicht. Da ist man aber nicht mehr Angestellter sondern Eigentum der Firma.“*

*„(...) Nicht jeder ist für diese Art von Tätigkeit geeignet, das wissen wir definitiv. Es ist auch so, dass ich für diese projektbezogene und firmenübergreifende Arbeit brauche ich eine gewisse Basiseinstellung. Wir kennen selbst einen unserer Mitarbeiter, einen entfernten, der sagt, ich bin eher Techniker, ich möchte streng meine Aufgabe haben. Dafür bekomme ich bezahlt und dann ist die Sache erledigt. Der macht es sehr präzise und es funktioniert. Und andere wieder: Da kann ich sagen, da ist das Projekt, kümmere dich darum, manage das. Da muss man ganz genau aufpassen, bei Projekten, die man über Firmen zusammen zieht, dass man den nicht über seine Fähigkeiten fordert. Es ist auch nicht jeder geeignet, für Teleworking z.B. Weil der sitzt herum und tut nicht viel, ohne dass er es selbst weiß. Dem fehlen die sozial Events, das social engineering. Das ist ein wesentlicher Faktor in New-Economy-Betrieben.“*

### 8.3 Zum Beispiel: Herr TITA – Typischer IT-Arbeitnehmer

Herr TITA ist 28 Jahre alt, verheiratet und hat eine kleine Tochter. Er hat einen Lehrabschluss als Werkzeugmaschinieur und hat zwei Jahre in seiner Lehrbranche gearbeitet. Nebenher hat er sich immer mit Computern beschäftigt und EDV-Kurse besucht, die er sich privat finanziert hat, *„dass man halt ein Zeugnis in der Hand hat.“* Vor acht Jahren ist er in die IT-Branche gewechselt und war als Programmierer, Netzwerkdesigner und -administrator sowie Berater tätig. Seit einem halben Jahr arbeitet er bei seiner 3. IT-Firma, einem kleinen Start-Up unternehmen, das von einem ehemaligen Kollegen geleitet wird. Dort übernimmt er die technische Abwicklung der Projekte, von der Netzwerkkonzeption, über die Installation bis zu Beratung und Support. *„D.h. ich entwickle nix, aber welche Hardware, welche Software nehmen wir, wie installieren wir sie bis hin zur Realisierung und Vor-Ort-Schulung, sag ich jetzt einmal, kleine Workshops.“*

Die Projekte, in denen Herr TITA involviert ist sind vom Umfang her recht klein und daher überschaubar. Meistens handelt es sich um 2-3 Tagesprojekte. Die Akquisition sowie die Kalkulation gegenüber den Kunden übernimmt der Geschäftsführer, ansonsten wickelt Herr TITA diese Projekte völlig eigenständig ab. Einen typischen Projektablauf beschreibt er wie folgt: *„Wenn sich der Kunde einmal prinzipiell entschieden hat, so was zu tun (...) setze ich mich einmal hin und versuche zu analysieren, was hat er jetzt, welche Dienste hat er jetzt, welche Services werden jetzt im Netzwerk angeboten, versuche herauszukriegen, was will er in Zukunft anbieten, allerdings jetzt auf Servicelevelbene, d.h. nicht welches Programm will er haben, sondern was soll das Ding können, ziehe mich nachher in mein Winklerl zurück und denke einmal darüber nach, was könnte das am besten abdecken und formuliere dann daraus ein Angebot. Mache Vorschläge, welche Software, welche Hardware wir dort benutzen könnten. Und wenn er nachher bestellt, dann habe ich relativ viele Daten vorher schon, d.h. weiß ja schon wie sein System – zumindest grob – aussieht. Ich weiß auch was er haben möchte, d.h. ich setze mich dann hin und realisiere dann einfach. D.h. Modelle, die man prinzipiell grundlegend draufgeben kann, (...) weil ich das einmal so durchdesigned habe (...). Wenn ein Mailserver als solches realisiert wird, (...) habe ich auch durch das was ich bisher gemacht habe, ein bisschen Erfahrung, was man da reinlegen könnte und lege da nachher so Models an und installiere meistens die Geräte bei uns vor (...). Da kann man in Ruhe ein bisschen damit werken. Und dann wird das Ganze zum Kunden geliefert und dort werden nachher die Feinadaptierungen gemacht (...). Und dann wird mit dem User oder dem Kunden gemeinsam das Ding nachher fertig geschliffen. Und das auch auf Workshopebene. (...) Und dann, wenn das vor Ort abgeschlossen ist, also wenn wir befunden haben, das Ding rennt jetzt einmal so halbwegs rund, dann sind die nächsten Steppes die, dass ich ihm das übergebe und remote für ihn zur Verfügung stehe. D.h. wenn es irgendwo Probleme geben sollte, dann ruft er an, schreibt ein E-Mail, wie auch immer, ich kann mich mit remote auf seine Systeme draufhängen, kann das Ganze analysieren und versuche das Ganze dann mit ihm, teilweise telefonisch, gemeinsam zu lösen, dass er halt sieht was ich tue oder mitkriegt was ich tue. Oder wenn halt eben der Hut brennt oder wenn es irgendwelche Rou-*

*tine-Geschichten sind, dann mache ich das auch am System direkt und er kriegt das dann in Mail-Form beschrieben, was ich gemacht habe, warum ich das gemacht habe.“*

Bei der Anbotslegung ist Herr TITA insofern involviert, als er den Kundenkontakt hält, mit dem Kunden dessen Wünsche definiert und die dafür benötigte Arbeitszeit kalkuliert. Dabei arbeitet er mit einem Tabellenkalkulationsprogramm. Ein mächtigeres Projektmanagement-Tool hält er aufgrund der Überschaubarkeit der Projekte für überflüssig.

Neben dieser Projektarbeit kommt als zweiter Aufgabenbereich der schon erwähnte Remote-Service, also die Wartung und Fehlerbehebung von IT-System aus der Distanz über das Internet, hinzu. In diesem Bereich hat seine Firma einen Hauptkunden, für dessen Webserver ein ständiger Support (7 mal 24 Stunden) geleistet wird. *„[D]a gibt es ein eigenes Überwachungstool, das den Server überwacht und im Notfall via SMS Verständigungen loschickt zu mir und ich kann innerhalb von 2 Minuten im Wesentlichen eingreifen, wenn das System einen Fehler feststellt.“* Für all diese Tätigkeiten arbeitet er halbtags mit einer zweiten Arbeitskraft zusammen, die auch einmal die gesamte Umsetzung von ihm übernehmen soll. Auch den Rund-um-die-Uhr-Support teilt er sich mit seinem Mitarbeiter.

Seine Arbeitszeit schreibt Herr TITA nicht auf. Daher weiß er auch nicht, wie viel er im Durchschnitt arbeitet. Außerdem vermischen sich Freizeit und Arbeitszeit bei ihm sehr stark. *„Wie soll ich sagen, wenn ich aufstehe in der Früh ist das erste den Rechner aufdrehen und einmal schauen, ob alle Systeme noch leben. So fangt es an. Dann wird einmal gefrühstückt. Und dann begeben sich auf den täglichen Stau auf die Tangente. Dann herinnen kommt es darauf an, 8h, 9h, je nach dem, was halt im Tag zu tun ist. Und dann am Abend nach Hause und dann drehe ich mir halt wieder das System auf und schau ob alles eh weiter rennt und mach halt irgendwelche Sachen, zu denen ich sonst nicht gekommen bin. Ich schreib, speziell die Nebenbeisachen nicht wirklich auf. Also es sind sicherlich bedeutend mehr Stunden, aber ich kann das nicht wirklich sagen. So wie letzten Freitag, da waren es halt 24h durch, das schreib ich nicht auf. Aber es sind sicher 10-11 Stunden am Tag.“* Am Wochenende arbeitet er ebenfalls, aber in erster Linie nur wenn er Bereitschaft hat und es Probleme mit „seinen“ Systemen gibt. *„Ich möchte es nicht regelmäßig machen, weil ich auch Familie habe und dort eigentlich auch Zeit verbringen will. Aber wenn es ein Problem gibt ..... 7 x 24 Stunden ... die Systeme schauen halt nicht auf die Uhr. Und wenn es um 3 in der Früh ist, dann auch.“* Aus diesem Grund hat er auch zu Hause einen vollwertigen Arbeitsplatz, den ihm seine Firma eingerichtet hat.

Weiterbildung spielt für Herrn TITA eine wichtige Rolle. Das wird schon daraus ersichtlich, dass er sich quasi auto-didaktisch zum IT-Fachmann weitergebildet hat, aber auch dadurch, dass er bereits bei seiner Einstellung verhandelt hat, dass seine Firma Weiterbildungsmaßnahmen für ihn übernimmt. Daneben gibt es aber auch Weiterbildungen, die quasi nebenbei mitlaufen. *„Das sind teilweise Weiterbildungen, die man privat macht, privat jetzt unter Anführungszeichen, indem ich mir z.B. das [NEUE SOFTWARE] habe ich mir insofern ange-*



*schaut, als ich es mir daheim installiert habe und somit kennen lerne und das [SOFTWAREPAKET] und einfach einmal arbeite und lebe damit. Das ist sicher der eine Bereich. Bzw. auch in der Firma. Ich habe ein kleines Lab hinten, wo ich halt ein bisschen probieren und forschen kann. Das ist sicher die eine Art der Weiterbildung. Und die zweite ist – für größere Steps – Kurse zu besuchen, einfach weil es schneller geht. Man kann immer eine Doku lesen und probieren, aber auf einem Kurs kriegt man es im Normalfall, wenn der Kurs gut ist, in kürzerer Zeit komprimierter und besser beigebracht.“*

Beruflich weiterentwickeln möchte sich Herr TITA in Richtung Management und Leitungsfunktion, was – weiteres Wachstum vorausgesetzt – bei seiner Einstellung auch schon prinzipiell so vereinbart wurde. Selbständigkeit wäre für ihn auch interessant (er hat einen Gewerbeschein, arbeitet aber aus Zeitmangel derzeit nicht nebenher), obwohl er sich mehr als Techniker versteht und ein bisschen vor den Aufgaben des Vertriebs zurückscheut. Derzeit ist das aber keine Option, weil sein (noch relativ neuer) Job ihm ähnlichen Freiraum wie eine Selbständigkeit bietet. *„[V]on der Tätigkeit her, es ist genau das, was mich interessiert. Und es ist das hohe Maß an Eigenverantwortung. Mir quatscht net permanent irgendwer rein, du hast jetzt den Bleistift so zu halten und nicht so. Überspitzt gesagt.“*

Als typischer IT-Arbeitnehmer erscheint uns Herr TITA vor allem aufgrund der Vermischung von Arbeits- und Freizeit (die in seinem Fall durch den Rund-um-Die-Uhr-Support sicher etwas extrem ausfällt), durch die hohe Weiterbildungsmotivation und die Bereitschaft bzw. den Willen Eigenverantwortung zu übernehmen, wodurch auch ein Berufsleben als Selbständiger für ihn vorstellbar wäre.

#### **8.4 Zum Beispiel: Firma AAP-ING – Altes Arbeitsparadigma - In Neuem Gewand**

Die Firma AAP-ING betreibt eine Internetplattform zum Matching von Kauf- und Verkaufsin-  
teressen von Privatkunden, also vorwiegend im C2C-Bereich<sup>46</sup>. Auf der Plattform können  
jedoch Businesskunden, die gezielt angeworben werden, ebenfalls ihre Produkte für End-  
verbraucher präsentieren, sei es zwischen den Gütern der Privatkunden, sei es speziell be-  
worben auf der Frontpage oder in separaten B2C-Sub-Plattformen<sup>47</sup>. Einnahmen lukriert die  
Firma durch ein Provisionsmodell im Falle eines erfolgten Matchings im C2C-Bereich, bzw.  
durch das Featuren der Businesskunden sowie durch den Verkauf von Webespace an Wer-  
bekunden (v.a. Banner). Nach eigenen Angaben hat die Firma in Österreich ca. 80.000 re-  
gistrierte private User.

AAP-ING wurde im Sommer 1999 zunächst als GesmbH gegründet. Es wurde eine ameri-  
kanische Software in Lizenz gekauft (ca. 10.000 Euro), die von Siemens adaptiert wurde.  
Das Webdesign wurde von einer Fremdfirma erstellt. Ursprünglich war geplant, die Plattform  
von ein bis zwei Personen betreiben zu lassen. Im Oktober 1999 sollte die Plattform bereits  
online sein, aber es zeigte sich schnell, dass wesentlich umfangreichere Adaptionen not-  
wendig sind, so dass die Freischaltung erst im Februar 2000 erfolgen konnte. Noch im Laufe  
des Februars ist klar geworden, dass die lizenzierte Software nicht ausreicht, daher wurde  
im April 2000 die Entscheidung getroffen, eine eigene Software zu entwickeln. Diese wurde  
auf einer anderen Datenbanktechnologie, mit anderen technischen Systemen und mit ande-  
ren Partnern, insbesondere in der Projektberatung, bis zum Herbst 2000 entwickelt. Diese  
neue Applikation ist dann sukzessive in Polen, im Dezember 2000 in Österreich und an-  
schließend in der Slowakei online gegangen. Aus dem Entwicklungsteam der eigenen Soft-  
ware ist dann im Herbst 2000 eine Tochterfirma für die technische Realisierung und Wartung  
hervorgegangen, die inzwischen auch für andere Kunden arbeitet.

Von Beginn an war die Expansion in osteuropäische Nachbarländer Bestandteil des Konzep-  
tes, um sich dort zu positionieren und „den Platz zu besetzen“. Diese Strategie wurde mit  
dem Versuch in Ungarn eine Tochter zu gründen abgebrochen und vorläufig auf Eis gelegt,  
denn man ist zur Überzeugung gelangt, dass die Kaufkraft in Osteuropa noch zu gering ist  
und daher ein Platzbesetzen zu viel Geld verbrennt, mit dem man auch in einigen Jahren  
noch nach Osteuropa expandieren kann. Im Herbst 2001 hatte man eine Tochter für die  
technische Abwicklung, eine Tochter in Polen, die eine ähnliche Internetplattform betreibt,  
sowie eine Tochter in der Slowakei, die wiederum gesplittet ist, in eine Tochter, die die C2C-  
Internetplattform in der Slowakei betreibt und eine Tochter, die ein slowakisches Internetpor-  
tal für eine andere österreichische Firma der Mehrheitseigentümer betreibt.

---

<sup>46</sup> Consumer to Consumer.

<sup>47</sup> Business to Consumer.

Neben der technischen Wartung und Weiterentwicklung der Plattform ist ein Großteil des Kundensupports ausgelagert. Der first level support wird von einem größeren österreichischen Betreiber von Call Centern abgewickelt und der 2nd level support (v.a. Mails) für die österreichische Plattform ist wiederum an die eigene Tochter in der Slowakei ausgelagert. Dort werden auch die User-Checks durchgeführt, also überprüft, ob die Angaben neuer User bei der Registrierung stimmen, ob die Personen real und die Adressen korrekt sind. Mails die der 2nd level support nicht oder nicht innerhalb der vorgegebenen Zeitspanne beantworten kann, werden an den 3rd level support in der Zentral der Firma A weitergeleitet. Ausgelagert ist weiters der eigentliche Betrieb bzw. der Standort der Internetserver, das Webdesign, sowie administrative Tätigkeiten wie Buchhaltung und Lohnverrechnung. Freie MitarbeiterInnen gibt es derzeit keine, im Falle von kurzfristigen Kapazitätsengpässen würde zunächst auf Leihpersonal zurückgegriffen werden. Einzige Ausnahme ist ein Einzelunternehmer, der jetzt das Webdesign übernimmt, welches in der Startphase an eine größere Firma ausgelagert war.

In der Wiener Zentrale arbeiten 8 Personen, inkl. einem Geschäftsführer. Jede/r MitarbeiterIn ist derzeit für einen genau spezifizierten Bereich zuständig, nämlich Geschäftsführung, Marketing, Vertrieb, Kundenbetreuung, Redaktion und Call Center-Betreuung, Webmaster, 3rd level support und Administration. Diese Gruppe betreibt und betreut inhaltlich die österreichische Plattform, jede/r trägt aber in seinem Bereich zugleich die Hauptverantwortung für die internationalen Töchter.

Die Firma AAP-ING hatte von Beginn an einen genauen Businessplan, sowie Qualitätsstandards für die internen Tätigkeiten und ein Kostenkontrolle eingeführt. Dadurch sind sämtliche Prozesse/ Abläufe sehr genau strukturiert und standardisiert (z.B. ein Manual für das Marketing in SK und PL). Die Definitionen der Tätigkeitsbereiche der einzelnen MitarbeiterInnen sind daher sehr exakt und unterscheiden sich deutlich von einander. Jede/r weiß genau wofür er/sie zuständig ist. Innerhalb ihrer Bereiche agieren die MitarbeiterInnen jedoch völlig frei, d.h. wie sie ihre Aufgaben erledigen zu haben ist ihnen nicht vorgegeben. *„Vorgaben? Es gibt kaum Vorgaben. Es gibt, wie es aussehen sollte, das machen wir uns aus und wann es fertig ist, so früh wie möglich. (...) Also, wir setzen uns da alle zusammen, dann entsteht die Idee. Dann schreibe ich mir die Einfälle auf und dann versuche ich alleine, dies umzusetzen. Dann mach ich einen Grobentwurf und zeige das her, was kann noch besser machen und hin und her und Anregungen und Kritik nehme ich auf und verbessere das wieder. (...) Zeitplan gibt es bei mir absolut keinen. Ich weiß nur, wenn ich es um 12 fertig haben muss, weiß ich, wann ich ungefähr anfangen muss, dass ich es bis um 12 fertig habe, aber nicht schriftliches oder, gar nichts. Das ist alles nur in meinem Kopf.“* Dieser eigenverantwortliche Freiraum wird von den MitarbeiterInnen sehr geschätzt und als ein Grund angeführt, warum sie gerne in der Firma arbeiten. Allerdings sind einzelne Aufgaben in der Regel mit Terminen versehen, so z.B. für den Support, der nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung hat, E-Mails von Usern zu beantworten (ist das nicht zu schaffen, helfen andere KollegInnen aus). Diese klare Strukturierung der jungen Firma dürfte durch die Berufserfahrungen der Mehrheitsei-

gentümer und des Geschäftsführers erleichtert worden sein. Der Geschäftsführer ist ein ehemaliger Manager eines Großunternehmens und hat dort die letzten 8 Jahre eine Abteilung mit 300 Personen geleitet.

Durch die genau definierten Arbeitsbereiche ist der Kommunikationsaufwand zunächst gering, tritt aber um so mehr an den Schnittstellen zwischen den Bereichen auf, was von den MitarbeiterInnen selbständig gelöst wird. Auch hierbei gibt es eine klare Ablaufstruktur, z.B. wenn ein neuer Businesskunde akquiriert wird, der Redakteur bei der Erstellung des Werbetextes behilflich ist, der Webmaster bei der Umsetzung, die Kundenbetreuung bei der Abwicklung mit dem Kunden. Diese informelle Kommunikation der MitarbeiterInnen wird dadurch erleichtert, dass alle (inkl. Geschäftsführer) in einem Raum sitzen (Marketing ist aufgrund des hohen Telefonaufkommens durch eine Glasscheibe getrennt), obwohl der Firma ein zweiter Raum zur Verfügung steht, den die MitarbeiterInnen nutzen könnten.

Alle MitarbeiterInnen sind Vollzeitangestellte mit einem unbefristeten Dienstvertrag. Alle Beschäftigten arbeiten am Firmensitz, sie könnten jedoch zumindest zeitweise von zu Hause aus arbeiten, was derzeit aber niemand möchte. Für den notwendigen Support am Wochenende wechseln sich derzeit 4 MitarbeiterInnen (darunter der Geschäftsführer) auf freiwilliger Basis ab. Dabei fällt laut Geschäftsführer jeweils samstags und sonntags ca. 1 Stunde Arbeit am Vormittag und eine am Abend an. Als Ausgleich kann ein Tag unter der Woche frei genommen werden. Dieser Wochenendsupport kann und wird nach Angaben des Geschäftsführers häufig von zu Hause aus erledigt. Diese Möglichkeit ist jedoch von technischen Gegebenheiten abhängig (z.B. leistungsfähiger Internetanschluss), die den MitarbeiterInnen nicht zur Verfügung gestellt werden. Daher ist die Mitarbeit am Wochenendsupport auf freiwilliger Basis organisiert.

Die MitarbeiterInnen kommen in der Regel zwischen 8 und 9 Uhr in der Früh und gehen zwischen 17 und 18 Uhr, freitags früher. Im Prinzip könnten sie aber auch später kommen, was derzeit aber niemand möchte. *„Ja, wenn ich sage, ich komme morgen um 11, dann ist das kein Problem.“* Wenn viel Arbeit anfällt wird ausnahmsweise auch mal länger gearbeitet, aber in der Regel wird eine ganz normale Arbeitswoche eingehalten. *„Wenn viel zu tun ist, bin ich viel da, wenn wenig zu tun ist, bin ich wenig da. Das ist bei uns ein ungeschriebenes Gesetz, sozusagen.“* Oder, in den Worten eines anderen Mitarbeiters: *„Mir würde nicht einfallen, wenn ich einmal eine Stunde oder zwei länger da bin, dann zu sagen, die muss ich einholen, weil es einfach bei uns so flexibel geregelt ist, ich kann sagen, morgen komme ich später, weil ich muss zum Arzt, mein Auto wohin bringen, Katze füttern, Rauchfangkehrer kommt. Oder ich geh einmal früher oder heute kann ich nur einen halben Tag arbeiten, weil ich hab das und das. Da kommt dann niemand und sagt, pass auf, du hast erst 34 Stunden gearbeitet. (...) Also die Freiheit gibt es bei uns.“* Alle MitarbeiterInnen beziehen ein fixes Gehalt. An der Firma ist kein/e MitarbeiterIn beteiligt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Charakteristika des Neuen Arbeitsparadigmas (Flexibilität von Zeit und Ort, Multiple Arbeitsaufgaben der Beschäftigten, Variabilität in der Gestaltung der Arbeitsverträge, Höheres Maß an Autonomie der Beschäftigten, Ergebnisbezogenes Management und Ermöglichung von Zeitsouveränität) bei AAP-ING nur ansatzweise anzutreffen sind. Im Prinzip gilt eine Kernarbeitszeit, in der von Ausnahmen abgesehen alle MitarbeiterInnen anwesend sind, jede/r hat einen genau zugeschriebenen Tätigkeitsbereich und hilft nur in Notfällen oder bei Vertretungen in den Bereichen der KollegInnen aus, die Arbeitsverträge sind (noch) einheitlich geregelt. Lediglich Autonomie, Zeitsouveränität und ergebnisbezogenes Management würden für ein neues Paradigma sprechen, beziehen sich aber in der Regel auf sehr kleine und abgrenzbare Bereiche (z.B. Reihenfolge in der die Usermails beantwortet werden, aber alle innerhalb von X Stunden; Arztbesuch in der Kernarbeitszeit). Die Erwerbsarbeit erfolgt im Prinzip (mit der teilweisen Ausnahme des Supports am Wochenende) im betrieblichen Kontext zu bestimmten normierten Zeiten, jede/r hat einen Arbeitsplatz mit genau definierten Aufgaben, die Arbeitsverhältnisse sind unbefristet, sozial- und arbeitsrechtlich abgesichert und mit einem fixen Einkommen für eine 38,5 Stundenwoche (inkl. Überstundenpauschale) verbunden. Daher würden wir die Arbeitsorganisation in dieser Firma als Altes Arbeitsparadigma – in neuem (etwas flexibleren) Gewande bezeichnen.



## 9. Schlussfolgerungen

„Arbeiten in der New Economy“ – das Hauptmotiv, warum wir die Veränderungen in der Arbeitswelt beispielhaft an IT-Betrieben untersuchen wollten, war die Hypothese, dass IT-Firmen zu den ersten Anwendern der Produkte ihrer Branche gehören. Wir hofften daher, eine Pionierbranche für den Zusammenhang zwischen IKT-Nutzung und veränderter Arbeitsorganisation ausgewählt zu haben. Diese Hypothese hat sich jedoch ganz eindeutig nicht bestätigt. Nicht nur die untersuchten Start-Ups bedienen sich teilweise einfachster Hilfsmittel (z.B. Papier und Stift für die Aufzeichnung der Arbeitszeit), sondern auch in etablierteren Unternehmen waren – abgesehen von einigen Ausnahmen, wie z.B. shared workspaces im Programmierbereich – Handy und E-Mail die mit Abstand wichtigsten Medien der Arbeitsorganisation. Diese beiden Werkzeuge, Handy und E-Mail, machen aber IT-Firmen keineswegs zu Pionieren einer neuen Arbeitswelt. Komplexere Aufgaben, wie z.B. Projektmanagement, werden in den untersuchten Betrieben kaum mit Hilfe spezieller Software (etwa Projektmanagementprogramme) gelöst, sondern schlicht und einfach mit gängigen Office-Paketen. Diese sind in der Handhabung einfacher, daher schneller und müssen weniger intensiv „gewartet“ werden – z.B. im Sinne der Erfassung auch der kleinsten, häufig auftretenden Projektänderungen.

Unter unseren InterviewpartnerInnen in den ausgewählten Firmen waren sehr viele junge MitarbeiterInnen (und GeschäftsführerInnen), die noch nicht auf eine sehr lange Berufspraxis zurückblicken können. Dies entspricht dem allgemeinen Bild der IT-Branche, in der der Anteil der unter 35-jährigen um 10 Prozentpunkte höher liegt als in anderen Branchen (siehe Tabelle 2). Die von uns interviewten ExpertInnen konnten dagegen häufig auf eine 20- oder gar 30-jährige Berufserfahrung in der IT-Branche zurückblicken und vermittelten übereinstimmend den Eindruck, dass viele der von uns angesprochenen Phänomene keineswegs neu seien, sondern wechselnden Managementmoden unterliegen, die sich ständig wiederholen. Häufigst genanntes Beispiel in diesem Zusammenhang waren Wellen des Out- und Insourcing von EDV-Abteilungen, die sich im Abstand von einigen Jahren wiederholen würden. *„Weil wir haben alles schon gehabt. Wir haben gehabt Outsourcing, Insourcing, Diversifikation, alles ein Hbller, oder wieder hinzunehmen, weil man muss das überblicken können. Und dann wieder brauche ich das alles nicht. Das ist ein Zickzack je nachdem, welche Wirtschaftstheorie gerade verfolgt wird.“* (...) *„Ich bin jetzt seit 2 Jahren auf der Jagd nach Rahmenverträgen für ASP-Dienstleistungen, das ist die wahrscheinlich höchst entwickelte Form des Outsourcing, nur halt wieder ein anderer Name, der gerade modern ist. Das ist eigentlich nix anderes als etwas, das wir schon gehabt haben in den 70er Jahren. Da hat es Time-Sharing-Services gegeben von großen Anbietern, wie General Electrics mit 6.000 Anwahlpunkten weltweit, notfalls auch mit einem Teletype.“*

Der in Kapitel 2.2 beschriebene Abbau von Hierarchieebenen (v.a. des mittleren Managements) ist dagegen über die letzten Jahrzehnte sehr wohl forciert worden. Damit einher geht

die Verlagerung von Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen auf untere Hierarchieebenen unabhängig davon, ob das jeweilige Unternehmen gerade eine Out- oder In-sourcingphase durchläuft, ob also verstärkt mit Subunternehmen und Freelancern oder mit Angestellten gearbeitet wird.

## 9.1 Projektarbeit

Wenn nun aber ausgefeilte technische Systeme die Arbeitsorganisation schwächer beeinflussen als erwartet und zudem nicht alles, was in einer Phase des Hypes als revolutionär bezeichnet wurde auch tatsächlich neu und innovativ ist, so verdichten sich unseres Erachtens die Veränderungen in der Arbeitsorganisation und damit veränderte Anforderungen an die MitarbeiterInnen in einem Bereich: der Projektarbeit. In Projekten ist die Flexibilität am größten und zwar sowohl die numerische, als auch die funktionale Flexibilität (siehe Kapitel 2.2.1). In Projekten herrscht Ergebnisorientierung vor, die auch das Einhalten von terminlichen und qualitativen Benchmarks erfordert. Dies führt zu einem breiten Verantwortungsgefühl der Projektmitglieder für die Einhaltung ihrer persönlichen Aufgaben. Dadurch kommt es häufig zu ausufernden Arbeitszeiten und zur Vermischung von Arbeits-, Lern- und Freizeit, sowie – je näher der nächste Abgabetermin rückt – zu großem Stress. Dies kann in Einzelfällen bis zu einem permanenten Bereitschaftsdienst führen, d.h. man steht dem Projekt jederzeit und an jedem Ort mittels Handy oder Internet zur Verfügung. Verstärkt wird dies durch eine so weit als möglich konsensual „im Team“ getroffene Arbeitsaufteilung wodurch nicht ein Vorgesetzter für überzogene Vorgaben verantwortlich gemacht werden kann.

Ein ehemaliger Betriebsrat schildert zum Beispiel die Situation in einem großen Unternehmen, das sich großteils an die tarifvertragliche Arbeitszeit hält : *„Da bin ich nach so einem Feiertag Fronleichnam oder Himmelfahrt, bin ich montags in der Projektteilung gewesen, weil ich die ganz gut kannte, die hatten ein Projekt fürs [XYZ], hab gefragt, wie's Wochenende war, dann haben die gesagt, wieso langes Wochenende? Wir waren Donnerstag drin, Freitag drin, Samstag drin und teilweise Sonntag noch drin. Dann sag ich, zeigt mir doch mal eure Zeitnachweise. Ja, der Chef hat gesagt, wir dürfen das nicht aufschreiben, weil der Betriebsrat... (...) Dass da auch mal 60, 70, 80 Stunden gearbeitet wird ist mir auch klar. Und in der Weise gibt es noch ne ganze Menge.“*

Die Organisation in Projekten sowie die Orientierung an individuellen KundInnenwünschen bei der Produktgestaltung (anstelle einer Massenproduktion) oder der jeweiligen Dienstleistung führt zu erhöhtem Kommunikationsbedarf. Dies wird verstärkt durch den Abbau von Hierarchien und dem Verschwinden eindeutiger arbeitsplatzbezogener Vorgaben. Daher sind die oft erwähnten „Social Skills“ von so großer Bedeutung in Teams und deshalb spielen Kommunikationstechnologien wie Mobilfunk und Internet eine so große Rolle bei der Organisation des Arbeitsprozesses.



Im Bereich der Projektarbeit finden wir auch die in diesem Projekt überprüften Thesen am ehesten bestätigt. Die Charakteristika des neuen Arbeitsparadigmas (Flexibilität von Zeit und Ort, multiple Arbeitsaufgaben der Beschäftigten, Variabilität in der Gestaltung der Arbeitsverträge, höheres Maß an Autonomie der Beschäftigten, ergebnisbezogenes Management) lassen sich in fast jeder Projektorganisation mehr oder weniger stark ausgeprägt wiederfinden. Zeitflexibilität ist dabei vielleicht das auffälligste und zugleich paradoxeste Kriterium. Die insgesamt in einem Projekt zur Verfügung stehende Zeit ist nämlich in der Regel in keinsten Weise flexibel sondern durch Deadlines und zu bestimmten Terminen vorzulegenden Meilenstones strikt vorgegeben. Lediglich die Aufteilung der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Arbeitszeit kann von den ProjektmitarbeiterInnen flexibel erfolgen, ist aber häufig zu kurz bemessen, so dass die theoretisch flexible Zeiteinteilung in einen überdurchschnittlich hohen und damit eigentlich inflexiblen Zeitaufwand mündet. Arbeitszeit spielt daher auch bei festangestellten ProjektmitarbeiterInnen, genau wie bei Freelancern, keine Rolle, sofern die jeweilige Arbeit bis zum Abgabetermin erledigt ist, so dass Ergebnisorientierung im striktesten Sinne wörtlich zu nehmen ist. Daher werden auch Überstunden fix einkalkuliert und pauschal abgegolten.

Aus dem Vorgegangenen folgt jedoch auch, dass ein Kriterium eines neuen Arbeitsparadigmas in einer Projektorganisation eher schwerer als im alten Paradigma zu erreichen ist: Die Ermöglichung von Zeitsouveränität und damit auch die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit anderen Lebensbereichen. Teilzeit zum Beispiel wurde in den Interviews mit Mitgliedern der Unternehmensleitungen teilweise dezidiert abgelehnt („*halt ich nichts von*“), für undurchführbar erachtet (Projektmeetings, die am späten Abend stattfinden, trotz Teilzeit muss 40 (und mehr) Stunden gearbeitet werden) oder aber auf bestimmte, zumeist administrative Tätigkeiten eingeschränkt (Sekretariat, technische Projektdokumentation). Stattdessen beschränkt sich die Zeitsouveränität de facto häufig auf Ausnahmen oder Notfälle (mal am Vormittag einen Großeinkauf oder Amtsgeschäfte tätigen, zum Arzt gehen) und ist eben kaum der Normalfall, in dem die Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen (Familie, Kinder) möglich ist.

Die vermutete Variabilität in der Vertragsgestaltung beschränkt sich häufig auf das Bezahlungsschema, das oftmals Prämien für erfolgreich abgeschlossene Projekte vorsieht (bzw. in den von uns untersuchten jüngeren Firmen, demnächst vorsehen soll). Eine zweite Vertragsvariabilität ist in der zunehmend verschwimmenden Unterscheidung zwischen Festangestellten und freien MitarbeiterInnen zu sehen. Besonders im Bereich von SpezialistInnen wurde in mehreren unserer Interviews betont, dass die Vertragsgestaltung keine Rolle spielt. Zumindest wenn über einen längeren Zeitraum Spezialkenntnisse erforderlich sind, ist die Person und ihr Spezialwissen (ihr tacit knowledge – siehe Kapitel 2.1) von Bedeutung, nicht aber, ob sie in der eigenen Firma angestellt, als Freelancer arbeitet oder als BeraterIn einer anderen Firma zugekauft wird.

Die hohen Anforderungen, wie Eigenverantwortung und -initiative, unternehmerisches Denken und ausgeprägte soziale Fähigkeiten, insbesondere in der Kommunikation, die an ProjektmitarbeiterInnen gestellt werden, laufen idealtypischerweise auf einem MitarbeiterInnen-typus hinaus, nämlich eine/n ArbeitskraftunternehmerIn. Selbstökonomisierung, Selbstrationalisierung und Selbstkontrolle sind die Charakteristika eines Arbeitskraftunternehmers, die vor allem in der Projektstätigkeit gefordert sind. Dies wird auch dadurch verdeutlicht, dass der überdurchschnittlich hohe Anteil von freien MitarbeiterInnen in der IT-Branche üblicherweise in Projekten arbeitet, wobei diese numerische Flexibilität nicht mehr ausschließlich zur Abdeckung von Auftragsspitzen, also als moderne Form der „atmenden Fabrik“, eingesetzt wird, sondern durchaus als Organisationsmodell per se anzutreffen ist. So können in einzelnen Projekten auch alle MitarbeiterInnen „Freie“ sein und auch Hierarchieebenen spielen immer weniger eine Rolle für die Begründung eines Vertragsverhältnisses, wenn etwa die Projektleitung von Freelancern übernommen wird, aber einzelne ProjektmitarbeiterInnen festangestellt (bei der auftraggebenden oder einer auftragnehmenden Firma) sind. Die in Kapitel 8.2 dargestellte Firma AKUF ist dabei das beste Beispiel, dass Projektarbeit sogar einziges organisierendes Element einer Firma sein kann.

Der auffälligste Unterschied zwischen Freelancern und angestellten ProjektmitarbeiterInnen, die beide Charakteristika von ArbeitskraftunternehmerInnen aufweisen (können), ist dabei die Budgetverantwortung und damit das Ausmaß in dem nicht nur unternehmerisches Denken, sondern auch Handeln erforderlich wird. Keiner der von uns interviewten Angestellten hatte eine direkte Budgetverantwortung für seinen Arbeitsbereich, auch wenn mehrere zur Kalkulation von einzelnen Arbeitsschritten, die sie nach erfolgreicher Akquisition zumeist selber abarbeiten müssen, herangezogen werden. Einschränkend muss jedoch angefügt werden, dass Budget in den von uns untersuchten Bereichen in der Regel mit Arbeitszeit gleichgesetzt werden kann, für die die MitarbeiterInnen – je nach Firma in unterschiedlichem Ausmaß – wiederum sehr wohl „haften“. Dennoch, ein permanentes „sich selber dem eigenen Arbeitgeber immer wieder verkaufen müssen“, wie es einer zugespitzten Darstellung von ArbeitskraftunternehmerInnen entsprechen würde, haben wir auch nicht ansatzweise angetroffen.<sup>48</sup> Somit sind die idealtypischen ArbeitskraftunternehmerInnen auch diejenigen, die den Schritt in die Selbständigkeit bereits getan haben. Auffällig bleibt jedoch das insgesamt hohe Ausmaß, die in einer Projektorganisation geforderte Selbstkontrolle und -rationalisierung anzunehmen, wie sich beispielhaft im Bereich der Weiterbildung zeigte (siehe Kapitel 6.2.1).

---

<sup>48</sup> Allerdings ist dies bei manchen internationalen Unternehmensberatungen sehr wohl Usus.

## 9.2 Flexibilität und Stabilität

Es wurde bereits im einleitenden Teil dieses Berichts und auch in den drei diskutierten theoretischen Ansätzen immer wieder von Flexibilitätsanforderungen an Arbeitskräfte wie auch an Unternehmen und ihre Organisation gesprochen. Es ist weiters unbestritten, dass sich durch den Einsatz von IKT zusätzliche Flexibilitätsspielräume ergeben und diese nicht nur für Unternehmen, sondern auch für ArbeitnehmerInnen mit Vorteilen verbunden sind bzw. sein können.

Flexibilität wird – nicht nur in der New Economy – als Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Bestehen im Wettbewerb angesehen. Die Forderung nach Flexibilität, d.h. nach möglichst raschem Reagieren, richtet sich an Unternehmen, an ArbeitnehmerInnen, aber auch an KundInnen, wobei sich die jeweiligen Flexibilitätsanforderungen und -ansprüche gegenseitig bedingen und verstärken.

Unternehmen müssen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, möglichst rasch auf sich ändernde Markterfordernisse und KundInnenbedürfnisse reagieren. Dies bedeutet für die beschäftigten ArbeitnehmerInnen, dass sie sich ebenfalls rasch auf neue Anforderungen (Produkte, KundInnenwünsche etc.) einstellen müssen, also funktionale Flexibilität an den Tag legen müssen. Diese inhaltliche Flexibilität geht jedoch zumeist mit flexiblen Arbeitszeiten einher, wobei sich die Flexibilität eher an den betrieblichen Anforderungen (z.B. KundInnenwünsche) als an den Bedürfnissen und Arbeitszeitwünschen der ArbeitnehmerInnen orientiert. Diesen Flexibilitätsanforderungen an Arbeitskräfte von Seiten der Betriebe stehen auf der anderen Seite die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten gegenüber, die sich mehr Zeitsouveränität wünschen, um Arbeit und Freizeit bzw. Familie koordinieren zu können. Mit der Auflösung traditioneller Normen und Werthaltungen wie auch traditioneller Lebensformen steigt das Bedürfnis nach mehr Lebensqualität, Zeitsouveränität und auch der Anspruch auf selbstbestimmtes Arbeiten und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Mit diesem Bedürfnis auf ArbeitnehmerInnenseite korrespondiert auf Seiten der KundInnen das Bedürfnis nach individuellen Lösungen, d.h. das Abgehen von Standardlösungen zu Gunsten von möglichst optimal auf die jeweiligen Gegebenheiten angepasste Dienstleistungen und Produkte. Eine IT-Dienstleistung mag dies verdeutlichen, wenn es darum geht bestimmte Softwarepakete möglichst optimal auf die jeweiligen KundInnenbedürfnisse hin abzustimmen und zu installieren.

All das bezüglich Flexibilitätsanforderungen Gesagte wird heute kaum noch in Frage gestellt. Doch wird in der allgemeinen Diskussion häufig übersehen, dass dies gewisse Stabilitätsanforderungen voraussetzt, d.h. dass ohne ein bestimmtes Maß an Kontinuität diese Anforderungen nicht erfüllt werden können. Tichy (2002) spricht im Zusammenhang mit dieser gegenseitigen Abhängigkeit von Flexibilität und Stabilität von einer neuartigen Komplexität, der mit traditionellen Unternehmensstrategien nicht beigegeben werden kann. Neue Strategien sind sowohl im Hinblick auf Personalpolitik (z.B. Vertragsgestaltung), die Kooperation

mit ZuliefererInnen und KundInnen wie auch die Entwicklung in Richtung einer lernenden Organisation (z.B. Wissensmanagement, Weiterbildung) notwendig. Für den Bereich der Personalpolitik beschreibt er die zugrunde liegende Problematik wie folgt: „Hire and fire-Strategien wirken dem Erwerb firmenspezifischen Humankapitals ebenso entgegen wie Verunsicherung der Mitarbeiter durch *häufigen* Strategiewechsel der Firma als Folge häufig wechselnder Manager oder Eigentümer. Bloß temporäre Verträge können besonders kontraproduktiv wirken, da die temporär Beschäftigten daran interessiert sein werden, gerade die strategischen Kompetenzen der Firma kennen zu lernen, deren Kenntnis ihre Beschäftigungschancen in Konkurrenzfirmen verbessert.“ (Tichy 2002, S. 15, Hervorhebungen im Original).

Im Folgenden wird die gegenseitige Abhängigkeit von Flexibilität und Stabilität anhand der Ergebnisse der Fallstudien diskutiert. Es wurde bereits in Kapitel 5 (These vom neuen Arbeitsparadigma) gezeigt, dass in den untersuchten Betrieben ein stark ausgeprägtes Bedürfnis von Seiten der Unternehmen besteht, die Fluktuation im Betrieb möglichst gering zu halten. Dies hängt zum einen sicherlich mit dem trotz der aktuellen problematischen Wirtschaftslage nach wie vor bestehenden Fachkräftemangel, zum anderen aber auch mit den bei Personalfuktuation anfallenden Kosten (Suchkosten, Einarbeitungskosten etc.) zusammen.

Weiters zeigte sich, dass die Trennung in Kern- und Randbelegschaft, die in den untersuchten Betrieben zum Teil deutlich ausgeprägt ist, nicht wie üblicherweise angenommen mit einer Spaltung der Belegschaft in traditionelle Angestelltenverhältnisse und atypische Beschäftigungsformen einhergeht, sondern sich über die Kontinuität bzw. Diskontinuität der Beschäftigung definiert. Jener Teil der Belegschaft, der ständig mit dem Unternehmen verbunden ist, kann unterschiedlichste Vertragsverhältnisse aufweisen, wie z.B. eine dauerhafte Kooperation mit einem Kleinunternehmen (Ein-Mann- bzw. Ein-Frau-Unternehmen), eine Beschäftigung als freie/r DienstnehmerIn, auf Werkvertragsbasis oder als KonsulentIn. Die darüber hinaus gehende „Randbelegschaft“ zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht ständig mit dem Unternehmen verbunden ist, d.h. entweder zur Abdeckung von Arbeitsspitzen herangezogen wird, oder aber spezifisches Know-how im Einzelfall zugekauft wird. Aber auch bei diesem „Reservepool“ wird danach gestrebt, möglichst längerfristige Beziehungen aufzubauen, was beim Zukauf von ExpertInnenwissen nicht überrascht, aber auch in Fällen anzutreffen ist, in denen beispielsweise StudentInnen bei Auftragsspitzen dazu geholt werden. Dieses Streben nach einer Kontinuität in der Kooperation mit externen Kräften darf nicht mit dem Bild der „lebenslangen Beschäftigung“ wie es dem traditionellen Angestelltenverhältnis zugrunde liegt, gleichgesetzt werden, doch können Beziehungen, die über mehrere Jahre dauern und häufig auch unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen, in einer so dynamischen Branche durchaus als längerfristig angesehen werden.

Der Aspekt, dass Beziehungen unterschiedliche Erscheinungsformen annehmen können, sich aber nur bedingt inhaltlich verändern, verdient ebenfalls nähere Betrachtung. In den

Fallstudien zeigten sich, trotz der kurzen Geschichte der Unternehmen, bereits einige Fälle, in denen sich formal-juristisch die Unternehmensform verändert hat (z.B. wenn eine EDV-Abteilung ein eigenes Unternehmen wird oder die Umwandlung in eine AG erfolgt). Dennoch ändert sich für die betroffenen MitarbeiterInnen mehr der Name als der Arbeitsalltag – weit hin bekannt sind Beispiele von ArbeitnehmerInnen die im Laufe der letzten Jahre beispielsweise aufgrund von Firmenübernahmen mehrere Male den „Firmennamen“ gewechselt haben, aber bis auf eine neue E-Mail-Adresse kaum nennenswerte Veränderungen in ihrem beruflichen Alltag damit verbinden.

Diese Stabilität der Beschäftigung wird durch die zunehmende KundInnenorientierung immer wichtiger. Schließlich sind es Personen, mit denen KundInnen eine Vertrauensbasis schaffen und die jeweiligen Bedürfnisse erkennen. Das Streben nach langfristigen KundInnenbeziehungen, d.h. dauerhaften Geschäftsbeziehungen spiegelt sich auch in dem Bestreben, für die KundInnen möglichst eine Kontinuität in den Ansprechpersonen zu schaffen. Darin liegt für die Unternehmen in den neuen Dienstleistungsberufen das wahrscheinlich wichtigste Humankapital verborgen, das weder lern- noch codifizierbar ist.

Demzufolge werden für Unternehmen Programme und Ansätze zur KundInnen- wie auch MitarbeiterInnenbindung immanent wichtig und eine zentrale Größe in der Unternehmens- wie auch Personalpolitik. Gerade in der New Economy wurden Incentives zur MitarbeiterInnenbindung, d.h. zur Reduktion der Fluktuation häufig diskutiert und bildeten einen integralen Bestandteil des in den Medien vermittelten Bildes der Branche und der IT-Arbeitswelt. Diese Incentives, wie z.B. die stets gefüllten Kühlschränke für MitarbeiterInnen, die vom Unternehmen bezahlten Pizzadienste, der Wuzzler im Büro wie auch Firmenparties, stehen alle unter dem vorrangigen Ziel eines freundschaftlichen und unbürokratischen Betriebsklimas, dem de facto wichtigsten Incentive der Branche.

In welchem Verhältnis steht nun die Notwendigkeit, dass sich Arbeitskräfte laufend auf neue Anforderungen und Gegebenheiten einstellen müssen, das Streben nach Kostenreduktion, um im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig bleiben zu können, und die angesprochene Kontinuität? Beinhaltet dieses Dreieck nicht einen Widerspruch dahingehend, dass sich Kontinuität in der Beschäftigung zwangsläufig in höheren Kosten niederschlägt? Die Antwort darauf wird wahrscheinlich unterschiedlich ausfallen, je nachdem, welcher Zeithorizont angelegt wird. In einer kurzfristigen Perspektive wird die Weiterbeschäftigung von Arbeitskräften bei rückläufiger Auftragslage sicherlich Kosten verursachen, allerdings ist dies langfristig die Voraussetzung, dass die geforderte inhaltliche und numerische Flexibilität aufgebracht werden kann.

Von den Arbeitskräften wird nicht nur erwartet, dass sie sich laufend neuen Herausforderungen stellen, sondern auch, dass sie zeitlich flexibel auf die betrieblichen Anforderungen reagieren, d.h. bei erhöhtem Arbeitsbedarf auch entsprechende Mehrarbeit leisten. Dies ist jedoch nicht möglich in einem Klima permanenter Unsicherheit, sondern erfordert ein gewis-

ses Maß an Vertrauen in die Dauerhaftigkeit der Arbeitsbeziehung. Schließlich setzt die Anforderung nach ständiger Flexibilität in inhaltlicher wie zeitlicher Hinsicht die Gewährleistung von gewissen „Schutzräumen“ voraus, die eine Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit ermöglichen. Die Erbringung einer Arbeitsleistung in der beschriebenen Art und Weise setzt voraus, dass der Gefahr von Überforderung, Angst und Unsicherheit aktiv begegnet wird. Jene Unternehmenspolitiken, die dazu beitragen sollen, werden idealtypisch unter dem Modell der sorgsamsten Firma subsumiert. Damit sind Bestrebungen der Unternehmen angesprochen, ein Betriebsklima zu schaffen, das von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Derartige Bemühungen sind in den untersuchten Betrieben durchgängig anzutreffen und werden als einer der wesentlichen Incentives für MitarbeiterInnen genannt. Da es sich um einen „Hochlohnbereich“ handelt, können MitarbeiterInnen durch materielle Anreize kaum noch an das Unternehmen gebunden werden, wohl aber mit einem guten Betriebsklima, einem innovativen Produkt sowie einem freundschaftlichen Umgang zwischen Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen. Dadurch heben sich Hierarchien nicht auf bzw. werden ad absurdum geführt, sondern entstehen neue Managementmethoden und Ansätze zur MitarbeiterInnenführung.

Das in der Branche vorherrschende Management by objectives verdeutlicht fast idealtypisch die beschriebenen Anforderungen an inhaltliche und zeitliche Flexibilität, doch ist dies zumeist doch noch in eine hierarchische Struktur eingebettet, d.h. die finanzielle Verantwortung für den erfolgreichen Abschluss eines Arbeitsschrittes oder Projektes verbleibt beim Management. Da aber aufgrund der zunehmenden Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen die direkten Eingriffsmöglichkeiten des Managements eingeschränkt sind, müssen Mechanismen entwickelt werden, die die Wahrnehmung der jeweiligen Verantwortung des Managements gewährleisten. In der Praxis geschieht dies insofern, als versucht wird, durch ein gelebtes freundschaftliches Betriebsklima, jene Voraussetzungen zu schaffen, die es den MitarbeiterInnen ermöglichen, bei Problemen unverzüglich ohne Existenzängste (Angst um den eigenen Arbeitsplatz) das Management zu informieren.

Ein weiterer Aspekt, der das Zusammenspiel von Flexibilität und Kontinuität verdeutlicht, stellt Weiterbildung dar. Um den neuen Anforderungen möglichst rasch entsprechen zu können, ist eine ständige Weiterbildung notwendig, die allerdings zumeist informell und on the job erfolgt. Die dafür notwendigen Ressourcen aufzubringen, stellt sowohl für die Unternehmen wie auch die Beschäftigten eine Herausforderung dar. Der Mangel an Zeit und Geld wird auch als die primäre Barriere für eine tatsächliche Partizipation an Weiterbildung genannt. In der Boom-Phase war keine Zeit für Weiterbildung vorhanden, nach dem Hype mangelt es an Geld und in einigen Fällen wird Personal eher abgebaut als weitergebildet.

Es bleibt also festzuhalten, dass ein gewisses Maß an Vertrauen in die Kontinuität der Arbeitsbeziehung Voraussetzung für die geforderte Flexibilität der ArbeitnehmerInnen darstellt. Unternehmen sind gefordert, diese Stabilität und Kontinuität herzustellen, d.h. die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Besondere Bemühungen in dieser Richtung sind

im Bereich der Projektarbeit gefordert. Hier gilt es Überforderung, Selbstausschöpfung und extensive Arbeitszeiten zu vermeiden und Räume für die Regeneration der Beschäftigten und die Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit (d.h. auch Weiterbildung) zu schaffen. Kurz zusammengefasst kann man sagen, dass jene Unternehmensaktivitäten, die mit dem Schlagwort der sorgsamsten Firma umschrieben werden, die Grundlage dafür sind, dass Arbeitskräfte die an sie gerichteten erhöhten Anforderungen erfüllen können. Gleichzeitig wird auch deutlich, dass diese Aktivitäten im Alltag häufig zu kurz kommen und sich auf die Schaffung eines guten Betriebsklimas beschränken. Dabei werden jedoch jene Stressfaktoren, die sich aus der Projektarbeit ergeben, außer Acht gelassen. Doch gerade hier würde sich unseres Erachtens der größte Handlungsbedarf ergeben.

### **9.3 Abschließende Bemerkungen**

Für die allgemeine Arbeitswelt lassen sich aus den Fallbeispielen der hier untersuchten New Economy Firmen folgende Schlüsse übertragen: Der Abbau von Hierarchieebenen ist nicht auf die IT-Branche beschränkt und daher ist auch die hier angetroffene Delegation von Verantwortung sowie die Bereitschaft diese Verantwortung in Form von Eigeninitiative, Selbstorganisation und -kontrolle zu übernehmen, auf andere Branchen übertragbar. Auch andere Branchen organisieren zunehmend ihre Tätigkeiten ganz oder teilweise in Projekten. Zumindest in den Bereichen des IT-Consulting und der Softwareproduktion ist Projektorganisation das vorherrschende Organisationsprinzip. In diesem Sinne kann die IT-Branche durchaus (zusammen mit anderen Branchen wie zum Beispiel die Unternehmensberatung oder Forschung) als Pionier- bzw. Prototyp einer veränderten Arbeitswelt gelten. Damit einher gehen dann auch die in unseren Fallstudien angetroffenen Charakteristika eines neuen Arbeitsparadigmas und der Typus des Arbeitskraftunternehmers. Dies gilt wahrscheinlich in erster Linie für andere Dienstleistungsbranchen mit ihrer ausgeprägten Nähe zu KundInnen, aber auch in tayloristischen Arbeitsprozessen in der Produktion, wie typischer Fließbandarbeit, kommt die Reorganisation in Gruppenarbeit einer Projektorganisation schon sehr nahe. Je nach Ausgestaltung dieses „Teamworks“ ist die Gruppe zum Beispiel für das zu erreichende Ergebnis, in diesem Fall den Output des Fließbandes, verantwortlich. Der Arbeitsrhythmus und damit die Arbeitszeit wird zwar vom Takt des Fließbandes vorgegeben, aber die „Souveränität“ und „Flexibilität“ der Gruppe kommt bei der individuellen Arbeitseinteilung und vor allem bei Problemen im Produktionsablauf zum Tragen. Dann gilt zumeist, in wie kurzer Zeit die Störung behoben ist, was zum Beispiel bei mehreren parallel arbeitenden Gruppen zu einem ausgeprägten Benchmarking, dem damit verbundenen Konkurrenzdruck und Stress, sowie in Erfolgsprämien je nachdem wie gut das Projekt „Störfallbehebung“ bearbeitet wurde, münden kann.

Von InterviewpartnerInnen, die schon mehrere Jahre in Projekten tätig sind, wurde allerdings darauf hingewiesen, dass diese Art der Tätigkeit – vor allem aufgrund der Unvereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen – hauptsächlich von jüngeren, ungebundenen Arbeitskräften

sozusagen in einer Übergangs- oder Lehrzeit ausgeübt wird, da es auf Dauer nur sehr schwer auszuhalten sei. Manche Menschen seien überhaupt nicht für diese Art der Arbeitsorganisation geeignet.

Daher kommt einer Ausgestaltung des Konzeptes der sorgsamem Firma entscheidende Bedeutung zu, um das für Betrieb und MitarbeiterInnen wichtige Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität in Balance zu bringen bzw. zu halten. Bei unseren Fallbeispielen – zu meist jüngeren Firmen – war das Konzept der sorgsamem Firma, die am seltensten in der Realität bestätigte These und wenn, dann nur in Ansätzen. Je weiter die beschriebenen Änderungen der Arbeitswelt jedoch voranschreiten, desto notwendiger wird die Einsicht der Unternehmensleitungen, dass sie sich – im eigenen Interesse – in eine sorgsame Firma verwandeln müssen, damit ihre MitarbeiterInnen diese Organisationsform der Erwerbsarbeit aushalten und den damit verbundenen Zugewinn an Freiheiten in Form von Zeitsouveränität und Ortsflexibilität auch in Anspruch nehmen können. Die Investition in Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung vermeiden nicht nur den vorschnellen „Verschleiß“ der Arbeitskraft, sondern führen auch zu einem effizienteren Personaleinsatz und können langfristig Personalkosten senken, z.B. durch geringere Fluktuation wodurch sowohl Suchkosten entfallen als auch ein Verlust von tacit knowledge vermieden werden kann. Wenn sich diese Überlegungen durchsetzen, eröffnen sich Möglichkeiten, auch flexible Arbeitswelten sozialverträglich zu gestalten.



## 10. Anhang: Methodische Anmerkungen

Im Zentrum der Untersuchung stehen wie bereits erwähnt Fallstudien in ausgewählten IT-Dienstleistungsbetrieben. Im Rahmen der Fallstudien werden sowohl die Unternehmensseite und ihre Strategien, als auch die Situation der Beschäftigten in genau diesem Unternehmen analysiert. Denn sowohl die kontextspezifische Verwendung von Technologien als auch die Implementierung spezifischer Unternehmensstrategien können in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten auf unterschiedliche (zum Teil konträre !) Kausalitäten zurückzuführen sein, und daher auch verschiedene Auswirkungen auf die Beschäftigten haben. Lediglich eine kombinatorische Betrachtung der Strategien und Beschäftigungssituation in ein und dem selben Betrieb kann dieses Kausalitätsdilemma lösen.

Bei den Arbeitsbedingungen und Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen in der New Economy handelt es sich um ein relativ neues Forschungsgebiet über das noch kaum empirische Arbeiten vorliegen. In einem ersten Schritt erfolgt daher eine Deskription der Arbeitswelt in der IT-Dienstleistungsbranche, wofür eine auf qualitativen Interviews basierende Herangehensweise, aufgrund der flexibleren Gestaltbarkeit der Erhebungsinstrumente, einer quantitativen Erhebung vorzuziehen ist. Durch die Verwendung eines gemeinsamen Erhebungsinstrumentariums, ist sowohl die Erhebung firmenspezifischer Situationen wie auch eine vergleichende Analyse der Fallstudien möglich. Für die Erstellung des Erhebungsinstruments und die konkrete Auswahl der Untersuchungsbetriebe wurden neben einer Literaturrecherche auch einige ExpertInnengespräche geführt.

Für die Auswahl der Betriebe werden drei Gruppen von Unternehmen hinsichtlich ihres Entwicklungsstadiums unterschieden. Dies deshalb, da die jeweiligen Organisationsformen, Arbeitsbedingungen und der Institutionalisierungsprozess und damit die Ausformung von funktionalen Differenzierungen unterschiedlich weit fortgeschritten sind. Zu letzterem zählt insbesondere das erstmalige Listing von eigenen Aktien an einer Börse, da hierfür umfassende Standards vor allem im Bereich der Bilanzierung und des Controlling erfüllt sein müssen, die auf eine ausdifferenziertere Organisationsstruktur des Unternehmens schließen lassen. Konkret wurden die Betriebe für die Fallstudien aus drei Gruppen von Unternehmen ausgewählt:

1. Unternehmen, die in den letzten beiden Jahren an die Börse gegangen sind („Börsennotierte“).
2. Unternehmen, die einen Börsengang innerhalb der nächsten 12 Monate planen („etabliertere Start-Ups“).
3. Unternehmen, die in den letzten 12 Monaten gegründet wurden, aber schon mindestens 10 MitarbeiterInnen umfassen („Start-Ups“).

Im Zentrum der leitfadengestützten Interviews mit leitenden Angestellten standen Unternehmensstrategien in Bezug auf Wissen, Personalentwicklung, Innovation und Entlohnungsschemata (Grundlohn, Prämien, Incentives, Aktienoptionen etc.), sowie ihre Sicht der Vor- und Nachteile der Beschäftigungssituation im Betrieb. Die genaue Zahl der pro Betrieb geführten Interviews hängt von der Ausdifferenzierung der Unternehmensstrukturen ab. Es wurde jedenfalls ein Interview mit einem Mitglied des Vorstandes („GründerInnen) und einem/r Personalverantwortlichen geführt. Auf der Beschäftigtenseite wurde versucht, möglichst MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Beschäftigungsformen (Freelancer, fest Angestellte) und aus verschiedenen Unternehmensbereichen zu interviewen. Die Berücksichtigung verschiedener Unternehmensbereiche ist notwendig um die verschiedensten Tätigkeitsfelder in Bezug auf Arbeitsabläufe, -organisation, Verwendung von IKT, notwendigen Qualifikationen und Skills, Bedarf an kreativen Freiräumen (DesignerInnen, PR versus administrative und eher routinisierte Tätigkeiten) usw. unterscheiden zu können. Auch wenn dabei nicht immer alle Tätigkeitsfelder in einem Unternehmen abgedeckt werden können, wurde dennoch auf eine möglichst heterogene Auswahl der ArbeitnehmerInnen geachtet.

### **10.1 Operationalisierung der Fragestellungen**

Die Interviews mit VertreterInnen der Unternehmensseite dienen dazu, einen Überblick über das Unternehmen hinsichtlich konkretem Tätigkeitsgebiet, Organisationsstruktur, Kompetenzverteilung und Hintergrundinformationen bezüglich der Arbeitsbedingungen (z.B. Zahl der MitarbeiterInnen, Arbeitsvertragsgestaltung, Fluktuation, Sozialleistungen, Flexibilität im Personaleinsatz) zu erhalten. Daneben stehen im Zentrum der Interviews auf Unternehmensseite die Überprüfung der These von der sorgsamem Firma und des neuen Arbeitsparadigmas.

Die These des neuen Typus von Arbeitskraft, des Arbeitskraftunternehmers, soll primär auf Basis der Erhebung unter Arbeitskräften überprüft werden. Fragen nach dem konkreten Aufgabengebiet, der Arbeitsorganisation und dem Einsatz von IKT sowie der betrieblichen Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitsklima, Sozialleistungen) dienen auch zur Überprüfung der These vom neuen Arbeitsparadigma und der sorgsamem Firma.

Die Auflösung der Einheit von Zeit und Ort kann durch den Einsatz von IKT erleichtert werden und ist beispielsweise dann gegeben, wenn es aufgrund von Flexibilisierungsbestrebungen nicht mehr notwendig ist, dass sich die MitarbeiterInnen zu bestimmten festgesetzten Zeiten an ein und demselben Ort (z.B. Büro) aufhalten. Dies kann einerseits durch eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit erreicht werden bzw. wenn MitarbeiterInnen (auch) die Gelegenheit haben, von zu Hause zu arbeiten bzw. diese auch nutzen. Die Analyse der (Ent)Standardisierung der Arbeitsaufgaben erfolgt auf Basis der Beschreibung der Tätigkeitsbereiche der Arbeitskräfte, aber auch auf Basis der Qualifikationsanforderungen der Unternehmen an die Arbeitskräfte sowie die Beschreibung der Arbeitsorganisation. Dabei

wird davon ausgegangen, dass bei zunehmender Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen bzw. bei zunehmender Komplexität der Aufgabengebiete multiple Arbeitsaufgaben vorliegen. Eng im Zusammenhang damit steht die Ausübung der Kontrolltätigkeit. Im neuen Arbeitsparadigma wird die Kontrolle zunehmend auf die Ebene der Arbeitskräfte selbst verlagert, was sich aufgrund der zunehmend flacheren betrieblichen Hierarchien sowie der Steuerung durch Zielvorgaben zwangsläufig ergibt. Steuerung durch Vorgaben, die die Erbringung eines bestimmten definierten Outputs, in einer bestimmten Qualität zu einem Zeitpunkt vorsehen, bringt auch veränderte Kontrollmechanismen mit sich. Traditionelle Kontrollformen – persönlich und direkt durch eine in der Hierarchie eine Stufe höher stehende Person – sind in flachen Hierarchien nicht praktikabel. Die Kontrolle wird nunmehr von den Arbeitskräften selbst übernommen, wird zum Teil durch die KundInnen oder AuftraggeberInnen selbst wahrgenommen.

Die Fragen nach „vertrauensfördernden Maßnahmen“ von Seiten der Unternehmen, die zum einen die MitarbeiterInnen an das Unternehmen binden sollen oder aber bewusst zur Förderung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen oder generell des Arbeitsklimas beitragen, werden zur Überprüfung der These von der sorgsamem Firma herangezogen. Dabei wird von der Überlegung ausgegangen, dass gerade in einem Beschäftigungsbereich, der sich durch Arbeitskräftemangel sowie durch hohe Mobilität der Beschäftigten auszeichnet, Maßnahmen von Unternehmensseite zur Reduktion von Personalfluktuations ergriffen werden. Da es sich im konkreten Fall eher um ein „Hochlohnsegment“ handelt, ist zu erwarten, dass sich diese Maßnahmen nur zum Teil auf finanzielle Aspekte beziehen, sondern verstärkt auf das Arbeitsklima, Weiterbildung oder andere „immaterielle“ Incentives abstellen werden.

Die Operationalisierung der drei zentralen Thesen des Forschungsprojektes und der zur Einordnung der Antworten notwendigen Hintergrundinformationen gestaltet sich im Einzelnen wie folgt:

### **10.1.1 These vom neuen Arbeitsparadigma**

- **Flexibilität von Arbeitszeit und –ort**
  - ➔ Vertragsgestaltung bzw. Vorgaben hinsichtlich Arbeitszeit und geforderter Mobilität
- **Multiple Arbeitsaufgaben**
  - ➔ Beschreibung der eigenen Tätigkeit durch die Beschäftigten
- **Variabilität in der Gestaltung der Arbeitsverträge**
  - ➔ Unterschiedliche Verträge innerhalb einer Firma
  - ➔ Variable Einkommensbestandteile, Prämiensystem, Beteiligungen am Unternehmen
- **Höheres Maß an Autonomie**
  - ➔ Vorgaben bzw. Freiraum in der eigenen Tätigkeit der Beschäftigten
  - ➔ Geforderte Eigenverantwortung
- **Ergebnisbezogenes Management**
  - ➔ Vorgaben bzw. Freiraum in der eigenen Tätigkeit der Beschäftigten
  - ➔ Erfassung und Verwendung (Abrechnung nach innen/außen) der dokumentierten Arbeitszeit
- **Ermöglichung von Zeitsouveränität und damit auch Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit mit anderen Lebensbereichen**
  - ➔ Vertragsgestaltung bzw. Vorgaben hinsichtlich Arbeitszeit und geforderter Mobilität

### 10.1.2 These vom Arbeitskraftunternehmer

#### ➤ **Selbstökonomisierung**

- ➔ Weiterbildungsbereitschaft
  - ➔ Motiv(e) für Weiterbildung
  - ➔ Weiterbildung für jetzige oder für zukünftige Tätigkeit (als Weiterentwicklung)
  - ➔ MitarbeiterIn fordert Weiterbildung von der Firma ein
  - ➔ MitarbeiterIn finanziert Weiterbildung (mit)
  - ➔ Weiterbildung findet in der Arbeitszeit und/oder in der Freizeit statt
- ➔ Karrierepläne
  - ➔ Berufliche Veränderungswünsche; Wo und als was möchten Sie in Zukunft arbeiten ?
  - ➔ Wie werden die eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt eingeschätzt? Warum? Woher wissen Sie das?
  - ➔ Blindbewerbungen um eigenen Marktwert zu überprüfen?
- ➔ Selbständigkeit
  - ➔ Selbständigkeit vorstellbar? Warum ja, warum nein?
  - ➔ Vor- und Nachteile von Selbständigkeit

#### ➤ **Selbstrationalisierung**

- ➔ Planung der eigenen Arbeit (Zeitmanagement, inhaltliche Planung, Berücksichtigung von MitarbeiterInnen, Ressourcen (Budget), Verwendung von IT-Tools zur Planung)

#### ➤ **Selbstkontrolle**

- ➔ Eigenverantwortliches Handeln
- ➔ Qualitätssicherung
  - ➔ Eigeninitiative zur Qualitätssicherung
  - ➔ Wer definiert Qualität?
  - ➔ Wie wird Qualität kontrolliert? Selbst?

### 10.1.3 Konzept der sorgsamem Firma

- **Hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten**
  - ➔ Letzte formale Ausbildung
  - ➔ Bisherige Weiterbildungen
- **Kontinuierliche Weiterbildung an der auch die Geschäftsführung teilnimmt**
  - ➔ Bedeutung von Weiterbildung im Betrieb/ für die Geschäftsleitung
  - ➔ Förderung und Unterstützung (finanziell, in der Arbeitszeit) von Weiterbildung
- **Langfristige Beschäftigung und interner Arbeitsmarkt (Aufstiegsmöglichkeiten)**
  - ➔ Initiativen zur MitarbeiterInnenbindung
  - ➔ Einschätzung der Bedeutung von Wissensabfluss durch den Verlust von MitarbeiterInnen
  - ➔ Was macht die Firma nach Einschätzung der Geschäftsleitung attraktiv für MitarbeiterInnen
  - ➔ Personalentwicklung vorhanden? Wie umgesetzt?
- **Innovativer Betriebsinhaber**
  - ➔ Geschäftsführung, die versucht durch Innovationen und Weiterentwicklung des Betriebes die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten
- **Eine von gegenseitigem Vertrauen geprägte Unternehmenskultur**
  - ➔ Äußerungen der Geschäftsführung über die MitarbeiterInnen und die Beiträge der Firma zur Arbeitsplatzsicherheit sowie zum Verhältnis von Angestellten gegenüber freien MitarbeiterInnen
  - ➔ Beschreibung des Arbeitsklimas durch die Beschäftigten, welche Aspekte erscheinen besonders wichtig
  - ➔ Bewertung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz durch die Beschäftigten und deren Begründung
  - ➔ Wie fördert die Firma nach Einschätzung der Beschäftigten das Arbeitsklima?
    - ➔ Gemeinsame soziale Events, Infrastruktur (z.B. Betriebskindergarten)

#### **10.1.4 Hintergrundinformationen**

- **Firmengeschichte, Produkte, Kunden, Finanziers**
- **Aufbau und Organisation der Firma (Abteilungen, Filialen, Business Units etc.)**
- **Einsatz von IT-Tools in der Unternehmensorganisation und -kommunikation**
- **Freiraum der MitarbeiterInnen**
  - ➔ Vorgaben
  - ➔ Vorgehensweise beim Auftreten von Problemen/ Störfällen
    - ➔ Wer entscheidet? Wer hat Verantwortung ?
- **Vertragsgestaltung**
  - ➔ Anstellung versus freie DienstnehmerInnen
  - ➔ Befristet versus unbefristet
  - ➔ Vertragliche Arbeitszeit versus durchschnittliche reale Arbeitszeit
  - ➔ Wochenendarbeit
  - ➔ Überstundenregelungen
  - ➔ Freie Einteilung der Arbeitszeit
  - ➔ Urlaubsregelungen
  - ➔ Möglichkeit/Notwendigkeit von Heimarbeit
  - ➔ Fixes versus variables Einkommen
  - ➔ Prämiensystem?
- **Sozio-demographische Daten der MitarbeiterInnen**
  - ➔ Geschlecht
  - ➔ Alter
  - ➔ Kinder
  - ➔ Abgeschlossene Ausbildungen





## 11. Literatur

- Aichholzer G., Cas J. (1998), Beschäftigungstrends beim Übergang in die Informationsgesellschaft, in: Wirtschaftspolitische Blätter Jg. 45, Heft 2-3, S. 108-117.
- Altwater E., Mahnkopf B. (2000), „New Economy“ – nichts Neues unter dem Mond?, in: WSI Mitteilungen 12/2000, S. 770-778.
- Angerler E. (2000), In die Selbständigkeit entlassen? Gewerkschaftliche Konsequenzen der Entstehung neuer Beschäftigtengruppen, in: Kurswechsel Heft 2/2000, S. 37-48.
- Arbeitsstab Forum Bildung (2001), Empfehlungen des Forum Bildung, Arbeitsstab Forum Bildung in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, Bonn.
- ARCS, IHS (2000), Die Rolle der Politik beim Übergang der österreichischen Wirtschaft in eine Knowledge Based Economy. Informations- und Kommunikationstechnologien, Innovation und struktureller Wandel, Endbericht and das BMVIT, Wien.
- Baines S. (1999), Servicing the media: freelancing, teleworking and 'enterprising' careers, in: New Technology, Work and Employment, Vol. 14, No.1, pp. 18-31.
- Batt R. (2001), The Economics of Teams among Technicians, in: British Journal of Industrial Relations Vol. 39, No. 1, pp. 1-24.
- Baukowitz A., Boes A. (2000), Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – „Leitbild“ für andere Branchen?, Referat zur Tagung „Die IT-Branche in Südhessen“, Darmstadt, 25.5.2000, <http://staff-www.uni-marburg.de/~boes/texte/ARB-IT3.html>.
- Baukowitz A., Boes A. (2000), Neue Arbeitskrafttypen in der IT-Industrie, Referat vom 21.6.2000, TU Chemnitz, <http://staff-www.uni-marburg.de/~boes/texte/ARB-IT4.html>.
- Baukowitz A., Boes A., Schmiede R. (2000), Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informationisierung, in: [kommunikation@gesellschaft](http://www.kommunikation-gesellschaft.de/), Jg.1, Beitrag 5, <http://www.kommunikation-gesellschaft.de/>.
- Bechmann-Malioukova I. (1998), Flexibilisierung von Organisationen als Projekt des fundamentalen Wandels. Dargestellt am Beispiel der Einführung des Profit-Center-Konzepts bei der Mercedes-Benz-AG, St. Gallener Beiträge zum unternehmerischen Wandel Band 9, Bern.
- Beham M., Doppel L., Eisenbeitel M., Rapf M., Reisecker G., Urlich S. (1999), Status-Bericht Telearbeit in Österreich, Wien.
- Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen (2001), Digitale Wirtschaft, Wien.
- Belt V., Richardson R., Webster J., Tijdens K. und Klaveren M. (2000), Work Opportunities for Women in the Informations Society: Call Centre Teleworking (WOWIS), Final Report to the Information Society Project, Office of the European Commission, Newcastle, <http://www.ncl.ac.uk/curds>.
- Biffi G. (1991), Betriebsinterne und externe Arbeitsmärkte in Österreich, in: WIFO-Monatsberichte 7/1991, S. 446-451.
- Bittner S., Schietinger M, Schroth J., Weinkopf C. (2000), Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Bögenhold D., Leicht R. (2000), „Neue Selbständigkeit“ und Entrepreneurship: Moderne Vokabel und damit verbundene Hoffnungen und Irrtümer, in: WSI Mitteilungen 12/2000, S. 779-787.

- Böhm R., Buchinger B., Gödl D., Gschwandtner U. (1999), Telefonieren, bis die Ohren glühen! Eine handlungsorientierte Untersuchung, Salzburg.
- Bosch G. (1997), Die Auswirkungen der neuen Informationstechnologien auf die Beschäftigung; in: WSI-Mitteilungen 3/1997, S.150 – 159.
- Bosch G. (2000), Entgrenzung der Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf?, in: Minssen H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S.249-268.
- Brödner P. (2002), Macht Arbeit wieder krank? Flexibilität und nachhaltige Gestaltung von Arbeit, IAT, mimeo, Gelsenkirchen.
- Brotchie J., Hall P., Newton P. (1987), The Transformation to an Information Society, in: Brotchie, J., Hall, P. and Newton, P. (Hg.): The Spatial Impact of Technological Change, Croom Helm.
- Büssing A. und Seifert H. (Hrsg.) (1999), Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin.
- Castells M. (1996), The Rise of the Network Society, Vol.I, The Information Age. Economy, Society, and Culture, Blackwell.
- Corsten M. (2001), Beruf, Inklusion und die Transformation der Arbeitsgesellschaft, in: Kurtz T. (Hrsg.), Aspekte des Berufs in der Moderne, Opladen, S. 265-286.
- Deckstein D., Felixberger P. (2000), Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können, Frankfurt/New York.
- Dehnbostel P., Markert, W. (1999), Neue Lernwege – eine Synthese von intentionalem und Erfahrungslernen? BWP 28 / 1999 / 2 – Fachbeiträge, S.3-7.
- Deutschmann C. (1982), Arbeitszeit und Arbeitsmarkt: Historische und institutionelle Aspekte, in: Offe C. (Hrsg): Arbeitszeitpolitik: Formen und Folgen einer Neuverteilung der Arbeitszeit, Frankfurt/Main.
- Deutschmann C. (1982), Zeitflexibilität und Arbeitsmarkt. Zur Entstehungsgeschichte und Funktion des Normalarbeitstages, in: Offe C. (Hrsg.), Arbeitszeitpolitik: Formen und Folgen einer Neuverteilung der Arbeitszeit, Frankfurt/Main, S. 32-45.
- Deutschmann, C. (1990), Der Normalarbeitstag. Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements, in: Leviathan, Sonderheft 11/1990, S. 77-95.
- Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), Internal Labour Markets and Manpower Analysis, Lexington.
- Dohmen, G. (1998), Zur Zukunft der Weiterbildung in Europa: Lebenslanges Lernen für Alle in veränderten Lernumwelten, BMB+F, Bonn.
- Dohmen, G. (1999), Weiterbildungsinstitutionen, Medien, Lernumwelten: Rahmenbedingungen und Entwicklungshilfen für das selbstgesteuerte Lernen, BMB+F, Bonn.
- Dosi G. (1995), The Contribution of Economic Theory to the Understanding of a Knowledge-Based Economy, IIASA Working Paper, Laxenburg.
- Ducatel K. (1998), Learning and skills in the Knowledge Economy, IPTS, Sevilla.
- Englich G. (2001), Jobnomaden. Wie wir arbeiten, leben und lieben werden, Frankfurt/New York.
- Europäische Kommission (2000), eWORK 2000, Status Report on New Ways to Work in the Information Society. EC, DG Information Society, Brüssel, zit. nach: Statistik Austria (2001).
- European Foundation (1999), Employment through Flexibility – Squaring the Circle?, Dublin.

- Evers G., Wijmans L. (2000), Selbständige ohne Mitarbeiter: Zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer? – Einheitlichkeit und Differenz, in: WSI Mitteilungen 12/2000, S. 788-796.
- Flecker J. (2000), „Sachzwang Flexibilisierung“?, in: Minssen H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S.269-291.
- Flecker J. (2000), Intrapreneuer, Arbeitskraftunternehmer und andere Zwitterwesen, in: Kurswechsel Heft 2/2000, S. 28-36.
- Flecker J., Hofbauer J. (1998), Capitalising on Subjectivity: The „New Model Worker“ and the Importance of Being Useful, in: Thompson P., Warhurst C. (Eds.), S. 104-123.
- Flecker J., Krenn M. (2001), „Du bist eine Nummer – und aus“. Erfahrungswissen, Shareholder Value und verletzte Ehre, in: Flecker et al. (2001), S. 35-51.
- Flecker J., Papouschek U., Riesenecker-Caba T. (Hrsg.) (2001), Herausforderungen der Arbeitswelt. Beiträge zu neuen Arbeitsformen, Geschlecht, Informationstechnik, München.
- Flecker J., Riesenecker-Caba T., Stary C. (2001), Kooperation in Informationsräumen? Auf der Suche nach praktischen Anwendungen neuer Konzepte aus der Informatik, in: Flecker et al. (2001), S. 161-179.
- Foray D., Lundvall B.-A. (1996), The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to learning economy, in: OECD, Employment and Growth in the Knowledge-based Economy, OECD, Paris, S.11-32.
- Gall L. (2000), Krupp. Der Aufstieg eines Industrieimperiums, Berlin.
- Garhammer M. (1997), Teleheimarbeit und Telecommuting: ein deutsch-amerikanischer Vergleich über kulturelle Bedingungen und soziale Auswirkungen einer neuen Arbeitsform, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 51. Jg., Heft 4/1997, S. 232-239.
- Gavigan, J.P., Ottitsch, M., Mahroum, S. (1999), The Futures Project: Knowledge and Learning: Towards a Learning Europe, European Commission.
- Gesterkamp T. (2001), Arbeitszeitpolitik und digitale Ökonomie, in: WSI Mitteilungen 10/2001, S. 632-635.
- Gleißmann W., Peters K. (1997), Business Reengineering, Cultural Chance. Die neue Organisation der Arbeit und die Frage der Solidarität, in: haaren K. van und Hensche D. (Hrsg.): Arbeit im Multimedia-Zeitalter. Die Trends der Informationsgesellschaft, Hamburg, S.187-196.
- Götzenbrucker G., Hummel R. (2001), Das Netz der Netzwerke. Selbstorganisation im Internet, in: SWS Rundschau, 41. Jg., Heft 3/2001, S. 329-343.
- Grantham C.E. (1993), The Digital Workplace. Designing Groupware Platforms, New York.
- Haak C., Schmid G. (1999), Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt ?, Paper P99-506 des WZB, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie, Berlin, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/1999/p99-506.pdf>.
- Haas B., Wroblewski A. (2000), Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeiten, IHS-Projektbericht, Wien.
- Hammer G. (1998a): Arbeitszeit: Ausgewählte Hauptergebnisse des Mikrozensus September 1997 - 1. Teil, in: Statistische Nachrichten 8/1998, S 604-623.
- Hammer G. (1998b), "Telearbeit" - Alltag oder Rarität?: Demographische und erwerbsstatistische Analyse einer neuen Arbeitszeitform in Österreich erhoben im Mikrozensus Sonderprogramm "Arbeitszeitformen" September 1997, Wien.
- Herczeg M., Janfeld B., Kleinen B., Kritzenberger H., Paul H.J., Wittstock M. (2000), Virtuelle Teams. Erkenntnisse über die Nutzung von Video Conferencing und Application Sharing

- bei der Unterstützung virtueller Teams, Graue Reihe des Instituts für Arbeit und Technik, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen.
- Hochgerner J., Höglinger A. (1998), Nutzung der Möglichkeiten von Telearbeit. Analyse des Entwicklungsstandes von Telearbeit sowie von maßgeblichen Entscheidungsfaktoren durch Datenerhebung unter ArbeitnehmerInnen in Österreich, Wien.
- Hornberger S., Weisheit J. (1999), Telearbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Büssing A., Seifert H. (Hrsg.): Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklung, Berlin, S.127-145.
- Horx M. (1997), New Work – Arbeitskultur im 21. Jahrhundert, Referat anlässlich des Symposiums „New Ways of working: Bürowelten im Wandel – Szenarien und Perspektiven“ im Deutschen Architektur Zentrum (DAZ) Berlin, 23.5.1997.
- Huws U. (1998), Telearbeit in Europa, in: BMAGS (Hrsg.), Arbeit 2002. Zukunft der Frauen, Wien, S.74-87.
- IG Metall (o.J.), Vertrauensarbeitszeit. Reich der Freiheit oder moderne Selbstaussbeutung. Gründe Reihe Nr. 6, Abteilung Tarifpolitik, Frankfurt.
- Isic A., Dormann C., Zapf D. (1999), Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen, in Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 53, Heft 3, S. 202-208.
- IV (2001), ikt.skills\_für neue arbeitswelten. Herausforderungen und Chancen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, Wien.
- IV (Hrsg.) (o.J.), [chancen@new.economy.at](http://chancen@new.economy.at). Weißbuch der IV zur New Economy basierend auf dem Input von 15 Unternehmen & Organisationen, Wien.
- Kadritzke U. (2000), Die „neue Selbständigkeit“ als Gratwanderung – Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz, in: WSI Mitteilungen 12/2000, S. 796-803.
- Kailer, N. (Hrsg.) (1998), Innovative Weiterbildung durch Computer Based Training: Ergebnisse einer europaweiten Studie, Wien.
- Kaiser E., Berndt A., Füreder H., Greif W. (Hrsg.) (1999), Auf zu neuen Ufern. Gewerkschaftliche Organisationsmodelle in Österreich und Europa, Wien.
- Kleemann F. (2000), Informatisierung der Arbeit: Folgen für Arbeitsverhältnisse und subjektive Leistungen der Arbeitenden, in: [kommunikation@gesellschaft](http://kommunikation@gesellschaft), Jg.1, Beitrag 3, <http://www.kommunikation-gesellschaft.de/>.
- Klotz U. (1999), Die Herausforderungen der Neuen Ökonomie, in Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1999, S. 590-608.
- Kluge N. (2001), „Wilde Ehen“? Mitbestimmungspraxis und –bedarf in der New Economy, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/2001, S. 229-236.
- Kotthoff H. (1998), Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“, in: Industrielle Beziehungen 5. Jg., Heft 1, S. 76-100.
- Krämer J., Richter J., Wendel J., Zinssmeister G. (Hrsg.) (1997), Schöne Neue Arbeit. Die Zukunft der Arbeit vor dem Hintergrund neuer Informationstechnologien, Mössingen-Thalheim.
- Kreimer M. (1998), Frauenarbeit und Flexibilisierung, in: Zilian H.G., Flecker J. (Hrsg.), Flexibilisierung – Problem oder Lösung?, Berlin, S. 137-163.
- Krenn M. (1999), Flexible Beschäftigte – ein neuer ArbeitnehmerInnentypus?. Betriebliche Flexibilisierung im Spannungsfeld zwischen Anpassungsleistung an restriktive Arbeitsbedingungen und neuen Qualifikationsanforderungen, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 25. Jhg., Heft 1, S.71-81.

- Krenn M. (2001), Integrationsfaktor Erfahrung – Neue Wege zu altersgerechtem Personaleinsatz und höherer Beschäftigungssicherheit für ältere ArbeitnehmerInnen, in: Flecker et al. (2001), S. 139-159.
- Krömmelbein S. (2001), Das Internet – Wissen, Arbeit und Wohlstand für alle?, in: WSI-Mitteilungen 4/2001, S. 250-256.
- Krumpak, G. (2001), IT-Business in Österreich, Wien.
- Kühl S. (1997), Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen. Überlegungen zu einem Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung Heft 4/1997, S. 4-18.
- Kühl S. (2000), Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter, in: WSI Mitteilungen 12/2000, S. 818-828.
- Kühl S. (2001), Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 53. Jg., H. 3/2001, S. 467-496.
- Kühl S. (2002a), Konturen des Exit-Kapitalismus. Wie Risikokapital die Art des Wirtschaftens verändert, in: Leviathan, Jg. 30, Heft 2/2002, S. 195-219.
- Kühl S. (2002b), Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 3, Juni 2002, S. 186-210.
- Kurtz T. (Hrsg.) (2001), Aspekte des Berufs in der Moderne, Opladen.
- Löschnigg G. (2001), IT-KV. KV für Angestellte von Unternehmen im Bereich Dienstleistungen in der automatischen Datenverarbeitung und Informationstechnik, Reihe Kommentierte Kollektivverträge 1, ÖGB-Verlag, Wien.
- Löschnigg G. (2001), IT-KV. KV für Angestellte von Unternehmen im Bereich der Dienstleistungen in der automatischen Datenverarbeitung und Informationstechnik, Wien.
- Lotter W., Sommer C. (2000), Netze Wirtschaft. Das Kursbuch für die New Economy, Stuttgart.
- Lundvall B.-Å., Borrás S. (1999), The Globalising Learning Economy; Challenges for Innovation Policy (Report based on contributions from 7 projects under the TSER programme). Brussels, DG XII.
- Lutz D. (1997): Telearbeit – Eine neue Perspektive für Frauen?, in: Stichwort Telearbeit. Neue Arbeitsformen bestimmen die Zukunft, Tagungsband, BMAGS (Hrsg.), Wien.
- Maurer A. et al. (1990), Arbeitszeit zwischen Verkürzung und Flexibilisierung. Die Arbeitszeitpolitik der Verbände und ihre bisherige Umsetzung in den Unternehmen, im Auftrag des BMAS, Wien.
- Meister D. M. (2001), Veränderungen in Arbeit, Beruf und Weiterbildung durch IuK-Technologien, in: Kurtz T. (Hrsg.), Aspekte des Berufs in der Moderne, Opladen, S. 69-92.
- Menzler-Trott E., Hasenmaile C. (2001), Arbeitnehmer im Call-Center. Situation – Rechte – Gestaltungsmöglichkeiten, Frankfurt/Main.
- MERIT (2000), Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy, Publikation Nr. EUR 17023 der EU-Kommission, Luxemburg.
- Moldaschl M., Sauer D. (2000), Internalisierung des Marktes, in: Minssen H. (Hrsg.): ~~B~~egrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S.205-224.
- Nelson R., Winter S. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press.

- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating Company*, Oxford University Press.
- O'Connell (1999), *Adults in training: an international comparison of continuing education and training*, OECD.
- OECD (1996), *The Knowledge Based Economy*, OECD, Paris.
- OECD (1999a), *Science, Technology and Industry Scoreboard. Benchmarking knowledge-based economies*, Paris.
- OECD (1999b), *Main Science and Technology Indicators 1999/2*, Paris.
- OECD (2000a), *Economic Outlook*, Paris.
- OECD (2000b), *Information Technology Outlook*, Paris.
- OECD (2000c), *A New Economy? The changing role of innovation and information technology in growth*, Paris.
- OECD (2000d), *Measuring the ICT Sector*, Paris.
- OECD (2001), *Knowledge, Work Organisation and Economic Growth, Labour Market and Social Policy – Occasional Papers No. 50*, Paris.
- OECD (2002), *OECD Information Technology Outlook*, Paris.
- Panteli N., Stack J., Ramsay H. (2001), *Gendered patterns in computing work in the late 1990s*, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 16, No. 1, pp. 3-17.
- Papouschek U., Flecker J., Krenn M., Pastner U., Riesenecker-Caba T., Angerler E. (1998), *Qualifikation als Problem? Weiterbildung als Lösung? Technologischer und struktureller Wandel in Wiener Betrieben*, Wiener Reihe Nr. 6, AMS Wien.
- Parker R. (2001), *The Myth of the Entrepreneurial Economy: Employment and Innovation in Small Firms*, in: *Work, Employment & Society*, Vol. 15, No. 2, pp. 373-384.
- Petrovic O., Kailer N., Scheff J., Vogel D. (1998), *Qualifizieren in der Informationsgesellschaft. Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven des Einsatzes neuer Technologien in der Aus- und Weiterbildung*, München.
- Pollert A. (1988), *The „flexible firm“: fixation or fact?*, in: *Work, Employment & Society*, Vol.2, No.3, pp. 281-316.
- Pongraz H. J., Voß G. (2000), *Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft*, in: Minssen H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin, S.225-247.
- Prenner P. (1999), *Der Dienstleistungssektor in Wien – Optionen zur Neustrukturierung der Beschäftigung*, in: *Kurswechsel 2/99*, Wien.
- Reidl S. (2001), *Does Telework Work? – Chancen und Risiken für Selbstorganisation und Interessensvertretung*, in: *SWS Rundschau*, 41. Jg., Heft 3/2001, S. 344-358.
- Schienstock G. (1998), *Flexibilisierung in der Informationsgesellschaft*, in: Zilian H.G., Flecker J. (Hrsg.): *Flexibilisierung – Problem oder Lösung?*, Berlin, S.163-174.
- Schienstock G. (2000), *Towards a reflexive organisation in the global information economy? Information technology, organization forms, cultural patterns, and skills needs*. Paper presented at the Conference “Towards a learning society. Innovation and competence building with social cohesion for Europe”, Lissabon.
- Schienstock G., Bechmann G., Flecker J., Huws U., Van Hootegem G., Mirabile M. L., Moniz A. B., Ó Siochru S. (1999), *Information Society, Work and the generation of New Forms of Social Exclusion (SOWING)*, First Interim Report des TSER-Projektes SOWING, <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/sowing/report/InformationSociety99.pdf>

- Schiffbänker H. (2001), Frauen & IKT – am Fallbeispiel tele.soft3. Entwicklung von Qualitätsstandards für die Qualifizierung von Frauen im IKT-Bereich, Endbericht an das AMS Wien, Wien.
- Schlögl P. (2001), Selbstorganisation und Qualifikation von Individuen. Konsequenzen aus philosophischen und wissenschaftstheoretischen Diskursen für lebensbegleitende Bildung, in: SWS Rundschau, 41. Jg., Heft 3/2001, S. 359-371.
- Schmiede R. (Hrsg.) (1996), Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“, Berlin.
- Schulte D. (2001), Gewerkschaften und „New Economy“, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2/2001, S. 65-72.
- Schulz A., Schmid A., Krömmelbein S. (1999), Telearbeit – durch eine neue Arbeitsform zu mehr Beschäftigung?, in: WSI-Mitteilungen 10/1999, S. 711-722.
- Schumann M. (2001), Sozialstrukturelle Ausdifferenzierung und Pluralisierung der Solidarität, in: WSI Mitteilungen 9/2100, S. 531-537.
- Schwarz W., Löschnigg G (1997), Arbeitsrecht, 6. Auflage, Wien.
- Seifert M., Pawlowsky P. (1998), Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen, in: MittAB 3/98, S.599-611.
- Sint P.P. (1998), Empirische Analyse der Beschäftigung im Informationssektor, in: Kurswechsel 2/ 1998, S.45-64.
- Soete L. (1999), The challenges and the potential of the knowledge based economy in a globalised world, Contribution to the background paper for the Portuguese Presidency of the European Union.
- Statistik Austria (2001), PC-Nutzung, Internet und Telearbeit. Ergebnisse des Mikrozensus September 2000, Wien.
- Stehr N., Grundemann R. (2001), Die Arbeitswelt in der Wissensgesellschaft, in: Kurtz T. (Hrsg.), Aspekte des Berufs in der Moderne, Opladen, S. 315-335.
- Theunert M. (1999), Personalpolitik im Zeichen flexibler Arbeitsorganisation, insbesondere Arbeitsstrukturierung und Arbeitsgestaltung, in: Büssing A., Seifert H. (Hrsg.): Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklung, Berlin, S.175-185.
- Thieme K.H., Steffen W. (1999), Call Center – der professionelle Dialog mit dem Kunden: Aufbau – Management – Erfolgskontrolle, Landsberg/Lech.
- Thompson P., Warhurst C. (Eds.) (1998), Workplaces of the Future, London.
- Tichy G. (2002): Informationsgesellschaft und flexiblere Arbeitsmärkte, ITA Manuskript, Wien, [http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita\\_02\\_03\\_pdf](http://www.oeaw.ac.at/ita/pdf/ita_02_03_pdf).
- Trautwein-Kalms G. (1997), Informationsgesellschaft und Arbeitswelt: Nur Technik, Markt und Deregulierung? Zur Vision von virtuellen Unternehmen und neuer Selbständigkeit, in: WSI Mitteilungen 3/1997, S. 169-177.
- Trautwein-Kalms G. (1999), Qualifizierte Frauen in neuen Arbeitsformen: Erfolge, Rollback – und neue Chancen?, in: Stolz-Willig B., Veil M. (Hrsg.), Es rettet uns kein höh'res Wesen ... Feministische Perspektiven der Arbeitsgesellschaft, Hamburg.
- Trautwein-Kalms G. (2001), IT-Fachkräftemangel: Der Mensch lebt nicht von Qualifikation allein, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2/2001, S. 94-99.
- Trinczek R. (1998): Arbeitszeitflexibilisierung in der bundesdeutschen Metallindustrie, in: Zilian, H-G./Flecker, J. (Hrsg.) (1998): Flexibilisierung – Problem oder Lösung? S. 57-87.

- Vanselow A., Schröder O. (2000), Gewerkschaftliche Unterstützung für "E-Lancer"? Erfahrungen aus einem QUATRO-Projekt, in: WSI Mitteilungen 12/2000, S. 830-831.
- Voß G. (2001), Auf dem Wege zum Individualberuf? Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers, in: Kurtz T (Hrsg.), Aspekte des Berufs in der Moderne, Opladen, S. 287-314.
- Voß G. und Pongraz H. J. (1998), Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, Heft 1, 1998, S.131-158.
- Walther H., FINDER R. (1998), Telearbeit: Situation und Erwartungen österreichischer Unternehmen. Befragung von österreichischen Unternehmen und Beispiele aus ausgewählten Ländern, Wien.
- Welsch J. (1997), Die Arbeitswelt der Informationsgesellschaft, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 3/1997, S.349-358.
- Wiencke W., Koke D. (1999), Call Center Praxis. Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren, 2. Aufl., Stuttgart.
- Wroblewski A. (2000), Flexible Arbeitszeiten und Segregation, Empirische Befunde zu flexiblen Arbeitszeiten in Frauen- und Männerberufen, Paper präsentiert auf dem Jubiläumskongress der Österreichischen Gesellschaft für Soziologie (ÖGS) zum Thema 'In welcher Gesellschaft leben wir? Beiträge der Soziologie zum Selbstverständnis Österreichs am Übergang ins 21. Jahrhundert', 20. bis 23. September 2000, Wien.
- Zartler U. (2000), Häusliche Erwerbstätigkeit – Chancen und Risiken für Frauen, unveröffentlichte Dissertation Universität Wien.
- Zilian H.G. und Flecker J. (Hrsg.) (1998), Flexibilisierung – Problem oder Lösung ?, Berlin.



---

Authors: Angela Wroblewski, Martin Unger

Arbeiten in der New Economy

Endbericht/Final Report

© 2002 Institute for Advanced Studies (IHS),  
Stumpergasse 56, A-1060 Vienna • ☎ +43 1 59991-0 • Fax +43 1 5970635 • <http://www.ihs.ac.at>

---