

Ulrich Heisig
Thorsten Ludwig

Regulierte Selbstorganisation

**Arbeitssituationen und
Arbeitsorientierungen von
Wissensarbeitern in einem
High-Tech Unternehmen**

IAW Forschungsbericht 6 / Juli 2004

Herausgeber:

© Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen
Postfach 33 04 40
28334 Bremen
Forschungseinheit
Entwicklung von Wissensberufen
Dr. Ulrich Heisig
Tel.: 04 21/218-2197
uheisig@iaw.uni-bremen.de

Kostenbeitrag:

3,00 € + Versandkostenpauschale
bei Frau Sigrid Hirschhausen
Tel.: 04 21/218-3407
shirschhausen@iaw.uni-bremen.de

1. Auflage 2004
ISBN-Nr.: 3-88722-611-9

Kurzfassung

Die Studie untersucht die Arbeitssituationen und –bedingungen von hochqualifizierten Angestellten, sogenannten Wissensarbeitern. Ausgehend von den in der neueren Arbeits- und Industriosociologie diskutierten Folgen von Hierarchieabbau, Entscheidungsdelegation und Arbeits(zeit)flexibilisierung bzw. Subjektivierung wird danach gefragt, wie die Wissensarbeiter die Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen erleben, und wie sie die neuen Herausforderungen bewältigen. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf dem Charakter von Wissensarbeit, dem Umgang mit flexiblen Arbeitszeitstrukturen, den Anforderungen von Team- und Projektarbeit, der Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen (Commitment) und ihrem Verhältnis zum Betriebsrat sowie der Praxis des Wissensmanagements. Die Untersuchung belegt, dass sich gegenwärtig eine neue Sicht der eigenen Rolle im Betrieb und eine neue Haltung gegenüber betrieblichen Anforderungen herausbildet. Zwar bleiben die arbeitsinhaltlichen Interessen der Beschäftigten und ihr hohes berufliches Engagement erhalten. Allerdings nehmen Loyalitätsbindungen und die Identifikation mit dem Unternehmen ab. Das aktuelle Beschäftigungsverhältnis wird nur noch als eine vorübergehende Position auf einem betriebsübergreifenden, fachlich strukturierten Arbeitsmarkt angesehen.

Abstract

The research project focussed on working and employment conditions of highly skilled employees so called knowledge workers within a high-tech-company. The research starts with a review of recent trends discussed within the sociology of work like e.g. cut down of hierarchy, delegation of decision-making, increasing flexibility and ‘subjectivation of work’. The research concentrates on the perception of work restructuring by knowledge workers and their reaction to changes in employment security and career perspectives within the employing firm. The study proofs that knowledge workers are still interested in their work and ready to personally engaged in the performance pretentious tasks. Research on the other hand also shows that commitment to the employing organization to the and involvement in work is going to decline. Knowledge workers’ behaviour is no longer concerned with internal career but with skill development in order to increase employability in external labour market.

Inhalt

0. VORBEMERKUNG	6
1. EINLEITUNG: SUBJEKTIVIERUNG VON ARBEIT ALS REORGANISATIONSSTRATEGIE	7
1.1 DEZENTRALISIERUNG UND VERMARKTLICHUNG ALS DOMINANTE MUSTER BETRIEBLICHEN WANDELS	10 10
1.2 WISSENSARBEITER ALS ARBEITSKRAFTUNTERNEHMER?	14
1.3. FRAGESTELLUNGEN DER UNTERSUCHUNG	18
2. DER UNTERSUCHUNGSBETRIEB: DIE SIMULATOR GMBH	21
2.1 DIE QUALIFIKATIONSSTRUKTUR DER BESCHÄFTIGTEN	23
2.2 DIE ARBEITSORGANISATION: PROJEKTARBEIT IM TEAM	23
2.3 DAS ARBEITSZEITSYSTEM	25
2.4 DIE DATENERHEBUNG	27
2.5 DER INTERVIEWLEITFADEN	29
3. WISSENSARBEIT IM GROßUNTERNEHMEN	30
3.1 ANFORDERUNGEN AN DIE KOMPETENZEN VON WISSENSARBEITERN	30
3.2 GESTALTUNGSSPIELRÄUME BEI DER ARBEIT UND IHRE GRENZEN	40
3.3 DIE ROLLE DER KUNDEN: KONTROLLEUR ODER PARTNER?	46
4. ARBEITSZEITFLEXIBILITÄT ALS BEDINGUNG VON WISSENSARBEIT	50
4.1. POLARISIERUNG DER ARBEITSZEITEN	50
4.2 ARBEITSZEITREALITÄTEN JENSEITS DER 35-STUNDEN-WOCHE	52
4.3 WANDEL DER ARBEITSKULTUR DURCH „VERMARKTLICHUNG“?	56
4.4 VERTRAUENSARBEITSZEIT ALS RAHMENBEDINGUNG VON WISSENSARBEIT	59
4.5 PRIVATER LEBENSKONTEXT ALS VORAUSSETZUNG FÜR DAS GELINGEN VON VERTRAUENSARBEITSZEIT	62 62
4.6 BETRIEBLICHE ZUGESTÄNDNISSE AN DIE PRIVATE LEBENSFÜHRUNG	64
4.7 ÜBERLAUFENDE ARBEITSZEITKONTEN ALS FOLGE KNAPPER PERSONELLER RESSOURCEN	66
5. WISSENSMANAGEMENT UND QUALIFIZIERUNG IN DER LERNENDEN ORGANISATION	70
5.1 DAS WISSENSMANAGEMENTSYSTEM: ZIELE UND RESTRIKTIONEN	71
5.2 QUALIFIZIERUNG IN DER LERNENDEN ORGANISATION	76
6. FRAGILE LOYALITÄTEN: ZUM WANDEL VON COMMITMENT	81
7. INDIVIDUELLES INTERESSENHANDELN VS. KOLLEKTIVE INTERESSENVERTRETUNG: ANMERKUNGEN ZUR KONTINUITÄT IN DER DISTANZ ZWISCHEN ANGESTELLTEN UND BETRIEBSRÄTEN	89

8. ZUSAMMENFASSUNG: WISSENSARBEITER IN OFFENEN ARBEITSMÄRKTEN	93
9. LITERATURVERZEICHNIS	99
10. ANHANG	104
INTERVIEWLEITFADEN	104

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: TEAMSTRUKTUR DER SIMULATOR GMBH	41
ABBILDUNG 2: ARBEITSZEITVERLÄUFE IM EINKAUF	53
ABBILDUNG 3: ARBEITSZEITVERLÄUFE VON ENTWICKLUNGSINGENIEUREN	55

0. Vorbemerkung

Das Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen und der Arbeitnehmerkammer Bremen beschäftigt sich mit der interdisziplinären Analyse von Veränderungen im Bereich der Arbeitsformen und –strukturen sowie deren Konsequenzen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und deren Interessenvertretungen. Neben Fragen der Regionalökonomie arbeiten die Mitarbeiter des IAW unter anderem auch zu Fragen bezüglich der Veränderungen von Lebens-, Lern- und Arbeitsverhältnissen in der Region und den daraus resultierenden Aufgaben und Anforderungen an die Qualifikation der ArbeitnehmerInnen. Darüber hinaus stellen die Arbeitszeitforschung sowie die Analyse von Entwicklungstendenzen professioneller Arbeit weitere Schwerpunkte der Institutstätigkeit dar.

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse eines Forschungsprojektes zusammen, welches innerhalb der IAW-Forschungseinheit „Entwicklung von Wissensberufen“ von Juli 2002 bis August 2003 durchgeführt wurde. Finanziert wurde das Projekt von der Arbeitnehmerkammer Bremen. Die Mitarbeiter dieser Forschungseinheit untersuchen die nationalen wie internationalen Entwicklungen im Bereich professioneller Berufe, forschen zu den Veränderungen im Verhältnis von Arbeit und Leistung und beschäftigen sich mit den Themen Wissensmanagement und Wissensgesellschaft. Die Projektleitung dieses Forschungsprojektes lag bei Dr. Ulrich Heisig (IAW) und Dr. Heiner Stück (Arbeitnehmerkammer Bremen), verfasst wurde der Bericht von Thorsten Ludwig und Ulrich Heisig. Die im Rahmen des Forschungsprojektes geführten Interviews wurden von Doris Hinsberger transkribiert, für diese mühselige Arbeit möchten wir uns hier noch einmal ausdrücklich bedanken.

Ohne die Unterstützung der Beschäftigten des im empirischen Teil untersuchten Unternehmens wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen. Für die Bereitschaft, uns in Interviews und Hintergrundgesprächen ausführliche Antworten auf z.T. sicherlich schon sehr häufig gehörte Fragen zu geben, möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal sehr bedanken. Wir konnten tiefe Einblicke in die für Soziologen oftmals fremd erscheinende Welt der Ingenieursarbeit gewinnen und unterlagen zugegebenermaßen auch einige Male der Faszination der Technik - jedoch ohne dass die wissenschaftliche Objektivität dabei auf der Strecke blieb. Ebenso gebührt ein großer Dank dem Betriebsrat sowie der Personalabteilung des Unternehmens. Sie haben uns den Betriebszugang ermöglicht, standen für Nachfragen und Hintergrundgespräche zur Verfügung und haben uns nicht zuletzt auch logistisch unterstützt.

1. Einleitung: Subjektivierung von Arbeit als Reorganisationsstrategie

In den Arbeits- und Sozialwissenschaften werden die vielfältigen Veränderungen in der Arbeits- und Unternehmenswelt sowie deren Konsequenzen für die abhängig Beschäftigten in den Unternehmen intensiv diskutiert. Insbesondere in den letzten Jahren ist die Zahl der Untersuchungen und Publikationen zu dieser Thematik stetig angewachsen, so dass mittlerweile eine Vielzahl von Ansätzen, Theorien und Hypothesen vorliegen, die versuchen, die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt zu erfassen. Zwar unterscheiden sich die verwendeten Begrifflichkeiten und die Prognosen deutlich voneinander, allen gemeinsam ist jedoch, dass sie versuchen eine Antwort auf die Frage zu finden, wie die Menschen unter den durch lean production und lean management, business process reengineering, flache Hierarchien und empowerment veränderten Bedingungen arbeiten. In der neuen Arbeitswelt werden von den Vorgesetzten und Führungskräften kaum noch direkte Anweisungen erteilt. Den Beschäftigten werden Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume eingeräumt und Verantwortung für ihre Arbeit übertragen. Mit diesen neuen Arbeits- und Organisationskonzepten rückt die *subjektive Dimension von Arbeit* ins Zentrum des Interesses.

Die neuen Organisationsformen stehen im Gegensatz zum fordistisch-tayloristischen Produktionsmodell, das sich durch ein hierarchiebetontes Kontroll- und Anweisungsregime auszeichnet. Die für die tayloristische Arbeitsorganisation typische Segmentierung des Arbeitsprozesses zielte gerade darauf, subjektive Spielräume einzuschränken, Abweichungen zu verhindern und alle Abläufe weitgehend beherrschbar zu machen, um eine möglichst effiziente Transformation von *Arbeitsvermögen* in *Arbeitsleistung* zu garantieren. Dem tayloristischen Paradigma entsprechend sollten Entscheidungsspielräume für Arbeitnehmer auf ein Minimum reduziert werden. Die Gestaltung der Arbeitsprozesse sollte durch eine „wissenschaftliche Betriebsführung“ erfolgen, die den besten Weg der Aufgabenerledigung identifizieren und verbindlich festschreiben sollte.

Gegen diesen Ansatz wurden viele Einwände erhoben. Vor allem wurde kritisiert, dass die extreme Zergliederung der Arbeitsprozesse einen Bezug der Arbeitnehmer zum gesamten Produktionsprozess sowie zum Endprodukt verhindere. Dadurch entstehe ein Mangel an Identifikations- und Selbstentfaltungsmöglichkeiten, der die Einbringung von Subjektivität im Sinne von intrinsischen Ansprüchen an die Arbeit durch die Beschäftigten und deren

Engagement unterbinde. Dadurch gingen jegliche Innovationsfähigkeit und Kreativität verloren.

Inzwischen hat sich die Situation grundlegend verändert. Neuere industrie- und arbeitssoziologische Untersuchungen stellen fest, dass das tayloristische Kontrollparadigma infolge neuer Organisationskonzepte an Bedeutung verloren hat. Heute wird insbesondere der Subjektivität der Beschäftigten eine große Relevanz zugeschrieben. Die postfordistische Verheißung, nach der die Beschäftigten bei ihrer Arbeit mehr Eigenverantwortung übernehmen und weitgehend frei über die Gestaltung ihrer Arbeitszeiten entscheiden können, ist, wenn man der neueren Managementliteratur Glauben schenkt, in weiten Teilen der Unternehmenswelt bereits in Erfüllung gegangen. Demnach ist der von äußeren Vorgaben und Zwängen befreite Arbeitnehmer heute schon zur beinahe unerschöpflichen Quelle von Innovation und steigender Produktivität geworden.

Mit Hilfe der neuen Steuerungs- bzw. Organisationsformen von Arbeit versuchen die Unternehmen den Herausforderungen zu begegnen, die ihnen durch den globalen wettbewerbsintensiven Markt gestellt werden. Hierzu gehört nicht mehr nur eine möglichst kostengünstige Produktion. Vielmehr spielen auch ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an Nachfrageschwankungen und Konjunkturzyklen sowie eine schnelle und flexible Reaktion auf sich ändernde Kundenwünsche eine zunehmend wichtigere Rolle. Die Kunden mit ihren je spezifischen Bedürfnissen stehen im Zentrum der meisten der diskutierten Reorganisationsmaßnahmen. Im globalen Wettbewerb sind Vorteile demnach nur zu erlangen, wenn es gelingt, Produkte und Dienstleistungen schneller, günstiger und in besserer Qualität zu liefern als die Konkurrenz.

In der wissenschaftlichen Debatte werden verschiedene Begriffe zur Beschreibung dieser neuen Steuerungsformen vorgeschlagen. Die Rede ist von einer „Entgrenzung von Arbeit und Leben“, einer „Vermarktlichung“ (Moldaschl), einer „Re-Kommodifizierung der Arbeitskraft“ (Dörre), einer „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl/Sauer), von „indirekter Steuerung“ (Glißmann), „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/Voß) und von „Dezentralisierung“ (Sauer). Subjektivierung von Arbeit wird dabei als ein Prozess verstanden, durch den die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Beschäftigten zunehmend in den Vordergrund rücken. Kratzer et al. haben auf den Konstruktcharakter von Subjektivierung hingewiesen. Unter diesem Deutungsbegriff werden sehr unterschiedliche empi

rische Phänomene zusammengefasst, weshalb eine direkte Untersuchung von Arbeitsveränderungen, die der Subjektivierung zugerechnet werden, unmöglich ist (vgl. Kratzer et al.: 40). Allen Verwendungen des Begriffs liegt allerdings eine gemeinsame Annahme zugrunde. Sie besagt, dass die Subjektivität der Beschäftigten unter den durch die neuen Managementkonzepten bewirkten Formen einer posttayloristischen Arbeitsorganisation zu einem entscheidenden Produktivitätsfaktor geworden ist. Subjektivität wird nicht länger als störendes Element begriffen, das durch eine wissenschaftliche Betriebsführung eliminiert werden muss. Die Nutzung von Subjektivität gilt heute stattdessen als *Potenzial*, das zu einem zentralen Erfolgsfaktor wird. Bröckling (2002: 142) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer „fundamentalen Umwertung der Subjektivität der Arbeitenden“. Diese wird vom Widerstandspotenzial gegen entfremdete Arbeitsverhältnisse zu einer durch das Management sozialtechnologisch zu erschließenden Ressource.

Die auf das subjektive Arbeitsvermögen zielende posttayloristische Arbeitsorganisation vollzieht quasi eine Kehrtwende gegenüber einer Situation, die durch Fremdbestimmung, Rationalisierung von oben, Kontrolle und eine Dominanz von Hierarchien gekennzeichnet war. Die neue Arbeitsorganisation nimmt Subjektivität stattdessen in den Dienst, um die individuellen wie kollektiven Produktivitätspotenziale besser ausschöpfen zu können. Sie zielt darauf, die persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen für das Unternehmen besser nutzbar zu machen und hebt dabei zugleich auch die unter tayloristischen Produktionsbedingungen geltende strikte Trennung von Arbeits- und Lebenswelt auf.

Die Vertreter der Subjektivierungsthese weisen allerdings auch darauf hin, dass Subjektivierung von Arbeit nicht ausschließlich als ein Prozess verstanden werden darf, der ausschließlich von den Unternehmen ausgeht und einseitig auf die Mobilisierung zusätzlicher Produktivitätspotenziale der Beschäftigten zielt. Umgekehrt bringen die Beschäftigten auch von sich aus mehr Subjektivität in die Arbeit ein, indem sie ihrerseits höhere Ansprüche an ihre Arbeit stellen. Martin Baethge hat diese Haltung mit dem Begriff der *normativen Subjektivierung* umschrieben. Damit wird der Umstand beschrieben, dass die Beschäftigten selbst vermehrt berufsinhaltliche, kommunikative und expressive Ansprüche an ihre Arbeit stellen. Demnach muss eine wissenschaftlichen Behandlung von Fragen der Veränderung von Arbeitsbedingungen immer auch die zunehmende Bedeutung intrinsischer Motive von Arbeitnehmern hinsichtlich ihrer Arbeit beachten:

„In beiden Fällen ist der zunehmende Stellenwert von Subjektivität mit einem relativen Rückgang von eindeutig vorstrukturierten, Subjektivität beschränkenden Situationen verbunden. Es gilt dann, Arbeitskraft unter dem Aspekt ihrer individuellen Besonderheit (und nicht, wie in der Arbeitssoziologie üblich, unter dem Aspekt der Austauschbarkeit) zu betrachten.“ (Kleemann/Matuschek/Voß: 58)

Die Frage, wie die Beschäftigten mit den veränderten Rahmenbedingungen ihrer Arbeit umgehen, welche Prioritäten sie setzen und welche Konsequenzen dies alles für das Verhältnis von Arbeit und Privatleben und ihre konkrete Arbeitstätigkeit hat, wird in der erwähnten Managementliteratur gar nicht oder nur am Rande gestellt. Anders stellt sich die Situation in der industriesoziologischen Diskussion dar, wo eine differenzierte Debatte über die Auswirkungen neuer Produktions- und Managementkonzepte und der damit einhergehenden Subjektivierung auf die Arbeitnehmer stattfindet. Im folgenden Abschnitt sollen die wesentlichen Ansätze der industriesoziologischen Deregulierungsdebatte skizziert werden, da sie auch Ausgangspunkt für die Fragestellungen unserer Untersuchung waren.

1.1 Dezentralisierung und Vermarktlichung als dominante Muster betrieblichen Wandels

Dezentralisierung ist der in der Reorganisationsdebatte wohl am häufigsten verwendete Terminus, wenn es darum geht, den Wandel betrieblicher Kontroll- und Steuerungsmechanismen zu deuten. Dezentralisierung kann als übergreifende Strategie verstanden werden, mittels derer versucht wird, hierarchisch organisierte Unternehmenskomplexe zugunsten neuer Organisationsformen aufzulösen. Die Kosten-, Flexibilitäts-, Zeit- und Qualitätsvorteile, die kleinen organisatorischen Einheiten zugeschrieben werden, sollen auf diese Weise auch in großen Unternehmen realisiert werden. Dies bedeutet nichts anderes, als dass bislang zentral organisierte Funktionen und Zuständigkeiten auf untergeordnete Unternehmenseinheiten – sowohl Kollektive als auch Individuen - verlagert werden. Dies kann sowohl auf unternehmens-, betriebs- als auch auf arbeitsorganisatorischer Ebene stattfinden. Ausdrucksformen unternehmensbezogener Dezentralisierung können z.B. die Bildung von Cost- oder Profitcentern, Managementholdingstrukturen bzw. Auslagerungen und Ausgründungen sein. Auf Betriebsebene kann Dezentralisierung darüber hinaus in einem Neuzuschnitt von Aufgaben oder Funktionen resultieren. Für die Fragestellungen unserer Untersuchung ist vor allem die Ebene der arbeitsorganisatorischen Dezentralisierung interessant, da sie im wesentlichen den Abbau klassischer Hierarchien bedeutet und in der Folge auf eine

Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf die Beschäftigten bzw. auf die Ebene des shop floors hinaus läuft.

Die arbeitsorganisatorische Dezentralisierung scheint des Weiteren auch eine wesentliche Voraussetzung für das zu sein, was bspw. Moldaschl/Sauer als Vermarktlichung oder Internalisierung des Marktes bezeichnen. Aus ihrer Sicht reicht Dezentralisierung allein nicht aus, um die Ergebnisse zu produzieren, die vom Management erwartet werden. Wenn die klassischen hierarchischen Kontroll- und Steuerungsmechanismen zugunsten einer dezentralisierten Struktur aufgegeben werden, dann müssen nach Moldaschl/Sauer marktähnliche Mechanismen genutzt werden, um sicherzustellen, dass die Beschäftigten die gewünschte Arbeitsleistung auch wirklich erbringen. Vermarktlichung in diesem Sinne bedeutet in erster Linie, dass die Beziehungen der Beschäftigten untereinander marktförmig gestaltet werden, d.h. die Kollegen zu Kunden erklärt bzw. gemacht werden. Der Markt als Steuerungsinstrument unterscheidet sich elementar vom Steuerungsinstrument Hierarchie. Während die Hierarchie unternehmerische Aktivitäten mittels Plänen, Programmen und direkten Anweisungen bzw. Vorgaben lenkt, koordinieren Märkte ökonomische Aktivitäten hauptsächlich über Preise und Verträge. Auf den einzelnen Beschäftigten bezogen wird eine konsequent durchgesetzte Realisierung von marktförmigen Mechanismen am deutlichsten sichtbar in der Existenz von Zielvereinbarungen, die durch eine weitgehend flexibilisierte Zeitökonomie, wie sie z.B. die Vertrauensarbeitszeit darstellt, begleitet werden.

Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrumente, die ursprünglich nur auf der Führungskräfteebene eingesetzt wurden, werden im Konzept der Internalisierung des Marktes auf große Teile der Belegschaft und auf den shop floor ausgedehnt. Entgegen klassischer fordistischer Schemata, steht dabei nicht mehr die Erledigung unterschiedlicher, weitgehend vorgeschriebener *Arbeitsaufgaben* im Mittelpunkt, sondern das Erreichen von *Arbeitszielen* und –*ergebnissen*. Dabei bleibt es weitgehend den Arbeitnehmern überlassen, auf welchem Weg, mit welchen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln und mit welcher Einteilung ihrer Arbeitszeit sie diese Ziele erreichen. Lemke/Krasmann/Bröckling (2002: 30) weisen im Kontext ihrer Analyse neoliberaler Macht- und Marktmechanismen darauf hin, dass „die Förderung von Handlungsoptionen (...) nicht zu trennen (ist) von der Forderung, einen spezifischen Gebrauch von diesen ‚Freiheiten‘ zu machen, so dass die Freiheit zum Handeln sich oftmals in einen faktischen Zwang zum Handeln oder eine Entscheidungszumutung verwandelt.“

Nach Moldaschl/Sauer ist es die Vermarktlichung, die auf arbeitsorganisatorischer Ebene zu einer verschärften Konkurrenz zwischen einzelnen Organisationseinheiten und Arbeitskräften führt. Ergebnisorientierung und Zielvereinbarungen stellen für sie die Marktmechanismen dar, durch die den abhängig Beschäftigten betriebswirtschaftliches Denken und Handeln aufgezwungen wird. Dagegen verlieren hierarchische Steuerung und Kontrolle für die Erreichung der Ziele an Bedeutung. Das Management beschränkt sich zunehmend darauf, die Rahmenbedingungen für das Erreichen der Arbeitsergebnisse zu setzen. Innerhalb dieses Rahmens bleibt es den Beschäftigten selbst überlassen, nach Mitteln und Wegen zu suchen, um die (vereinbarten) Ziele und Ergebnisse zu erreichen. Dies bedeute jedoch nicht, dass Arbeit dann in einem kontroll- und steuerungs-freien Raum stattfindet. Das Management verzichtet lediglich auf direkte Steuerung und Intervention. In der Terminologie von Glibmann/Peters wird die Hierarchie als Ausdruck der „visible hand“ des Managements durch die „invisible hand“ der *indirekten Steuerung* ersetzt (vgl. Glibmann/Peters).

Diese Form der Organisation von Arbeit ist nicht grundsätzlich neu. Sie war bereits früher in Großunternehmen in den Tätigkeitsbereichen von kaufmännischen und technischen Angestellten durchaus verbreitet, auch wenn sie immer wieder durch Rationalisierungsmaßnahmen in Frage gestellt wurde (vgl. Littek/Heisig 1991 und 1995). Allerdings nahm na vor allem in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung bis etwa Mitte der 1990er Jahre an, dass die auf Autonomie und Selbstorganisation beruhende Organisation der Arbeit weitgehend auf besonders qualifizierte Tätigkeiten beschränkt bleiben und auch dort zunehmend eingeschränkt bzw. ganz abgeschafft werden würde. Inzwischen sind es jedoch wider Erwarten, wie Kratzer anhand eigener empirischer Befunde am Beispiel der Beschäftigten einer Versicherung hervorhebt, „längst nicht mehr ‚nur‘ die relativ eng begrenzten Gruppen der Führungskräfte oder Wissenseliten in den Unternehmen ..., deren Arbeitsleben entsprechende Merkmale aufweist“ (Kratzer 2003: 145).

Im Rahmen von Zielvereinbarungen bietet sich den Beschäftigten die Chance, an *Handlungsautonomie* zu gewinnen, weil ihnen größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume eingeräumt werden, um ihre Ziele zu erreichen. Sie erhalten die Möglichkeit, Mittel und Wege der Zielerreichung auszuwählen und ihre Zeiteinteilung selbst zu gestalten. Allerdings nimmt in der Mehrzahl der Fälle die *Verhandlungsautonomie* der Beschäftigten nicht zu. Sie haben weiterhin keinen Einfluss auf die Kontextbedingungen ihrer Arbeit wie die Lohn- und

Leistungsregulierung oder die Ausstattung ihres Arbeitsumfeldes. Kritiker von Vermarktlichung und indirekter Steuerung sehen in diesen Konzepten das Risiko einer Extensivierung und Intensivierung von Arbeit. Sie unterstellen, dass die Umsetzung dieser Konzepte zu erhöhtem Leistungsdruck und Arbeitshetze sowie beschleunigtem Gesundheitsverschleiß führen, was in der Konsequenz eine Minderung der Ergebnisqualität bzw. eine Gefährdung von subjektiven Voraussetzungen individueller Selbststeuerung zur Folge habe (vgl. z.B. Sauer 2003: 23).

Zu welchen Ergebnissen die skizzierten Reorganisationsbemühungen auf der Seite der davon direkt betroffenen Beschäftigten führen können, haben Voß/Pongratz mit dem von ihnen idealtypisch konstruierten Typus des *Arbeitskraftunternehmers* zu umschreiben versucht. Auch Voß/Pongratz gehen von einer Zunahme von Organisationsformen der Arbeit aus, die erhöhte Anforderungen an die Selbststeuerung der Beschäftigten stellen und parallel dazu auf traditionelle Elemente der Leistungssteuerung tayloristischer Tradition verzichten. Dies führe zwangsläufig auch zu einem Wandel der Ware Arbeitskraft, an dessen (vorläufigem) Ende der Arbeitskraftunternehmer steht.

Bezogen auf das Transformationsproblem der Arbeitskraft heißt das, dass die Arbeitnehmer zu Kontrolleuren ihrer eigenen Arbeit und Leistung werden. Im Rahmen tayloristischer Arbeitsteilung waren die Beschäftigten Objekte von Kontrolle, die durch das Management bzw. die Vorgesetzten ausgeübt wurde. In der neuen Arbeitsorganisation vereinen sich die ehemals klar auf zwei Akteure verteilten Rollen nun in der Person des Arbeitnehmers. So ist denn auch das Element der *Selbstkontrolle* kennzeichnend für den Arbeitskraftunternehmer. Dieser muss ein höheres Maß an Selbststeuerung und Selbstüberwachung aufbringen, da Fremdkontrolle in weiten Teilen nicht mehr existiert. Die Arbeitnehmer tragen damit die Verantwortung für ihre Arbeitsfähigkeit nun zum größten Teil selbst. Sie unterliegen einem verstärkten Zwang zur *Selbstökonomisierung*. Um den an sie gestellten Ansprüchen zu genügen, sind sie gezwungen, ihre subjektiven Fähigkeiten und Kompetenzen beständig (etwa durch lebenslanges Lernen) aktiv auszubauen und effizienzorientiert einzusetzen. Gleichzeitig müssen die Arbeitskraftunternehmer auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt aktives Selbstmarketing betreiben. In der Folge prognostizieren die Autoren eine zunehmende Ausrichtung der Beschäftigten an abstrakten Markterfordernissen statt an fachlichen Erfordernissen. Das dritte kennzeichnende Merkmal des Arbeitskraftunternehmers besteht in der verschärften *Selbstrationalisierung* und Verbetrieblichung der Lebensführung. Darin drückt

sich die Schlussfolgerung aus, dass sich aufgrund der Ansprüche, die aus der Erwerbsarbeit erwachsen, das gesamte Leben der Arbeitnehmer strukturell verändern wird. An die Stelle einer naturwüchsigen, wenig durchgestalteten und hauptsächlich rekreationsorientierten Lebensweise trete eine streng zweckgerichtete, auf die Bedürfnisse der Erwerbsarbeit ausgerichtete Organisation des gesamten alltäglichen und biografischen Lebenszusammenhangs.

Der Typus des Arbeitskraftunternehmers bildet für Voß/Pongratz den vorläufigen Endpunkt einer historischen Entwicklung von Arbeitskraftformen, die vom Lohnarbeiter der Frühindustrialisierung über den verberuflichten Arbeitnehmer des Fordismus hin zum vertrieblichten Arbeitskraftunternehmer führt. Neben der Fähigkeit zur Selbstdisziplinierung und Selbstorganisation unterscheidet sich der Arbeitskraftunternehmer von den vorgenannten Typen außerdem noch dadurch, dass seine im Bildungssystem erworbenen Qualifikationen zwar erhalten bleiben, ihr Wert gegenüber konkreten Arbeitsergebnissen und Erfahrungen jedoch abnimmt. Anstelle des Berufs gewinnen nun individuelle Fähigkeits- und Erfahrungsprofile an Bedeutung, wenn es um die Vergabe von Arbeitsplätzen oder die Stiftung von Identitäten geht. Hier kann an die Debatte über die Entstehung einer Wissensgesellschaft angeknüpft werden, deren Träger als Wissensarbeiter identifiziert werden, denen ein großer Teil der den Arbeitskraftunternehmer kennzeichnenden Charakteristika zugeschrieben werden und die zu einem großen Teil bereits seit längerem unter subjektivierten bzw. flexibilisierten Arbeitsbedingungen tätig sind.

1.2 Wissensarbeiter als Arbeitskraftunternehmer?

Der Subjektivierung der Arbeit kommt bei der Interpretation der Entwicklung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft bzw. Wissensökonomie eine besondere Bedeutung zu. Wissen gilt aus dieser Perspektive als *die* zentrale strategische Ressource für Unternehmen. Der Wandel zur Wissensökonomie zeichnet sich dabei nicht allein dadurch aus, dass ein immer größer werdender volkswirtschaftlicher Anteil auf wissensintensive Dienstleistungstätigkeiten entfällt. Charakteristisch ist ebenfalls ein Wandel im Verständnis von Wissen. Wissen wird nicht länger als absolute Objektivität und Wahrheit begriffen, sondern als etwas, was nicht zwingend als eindeutig wahr bzw. richtig oder falsch zu identifizieren ist und dem immer auch das Moment der Unsicherheit und Unbestimmtheit innewohnt. Aufgrund der dem Wissen immanenten Unsicherheit – und auch aufgrund von permanent wach

senden Wissensbeständen – erscheint eine standardisierte Umsetzung von Wissen durch tayloristisch-hierarchische Mechanismen zunehmend problematischer. Unternehmen reagieren darauf mit den skizzierten Reorganisationsbemühungen, in deren Folge Organisationskonzepte umgesetzt werden, welche auf diskursive und ergebnisorientierte (indirekte) Steuerungsinstrumente aufbauen. Derartige Konzepte gelten als Kern der Wissensökonomie und deuten auf einen Formwandel des vorherrschenden Arbeitstypus hin:

„Wissen ist nunmehr anders verteilt und wird anders kommuniziert. In dem Maße, in dem Koordinations- und Steuerungsaufgaben explizit als Steuerungsaufgabe wahrgenommen werden, verändert sich auch der Begriff betrieblicher Arbeit insgesamt.“ (Kocyba 1999, zitiert bei Schönberger/Springer: 9)

Wenn Wissen nicht mehr durch Kontroll- und Anweisungsstrukturen für die Unternehmen nutzbar gemacht werden kann, richtet sich der Focus notwendigerweise auf die Träger des Wissens und den spezifischen Bedingungen von Wissensgenerierung und -verwertung. Spätestens seit dem Boom der New Economy sind die *symbolic agents* (Reich), die *knowledge workers*, die *brainworkers* oder allgemein gesprochen Wissensarbeiter Gegenstand akademischer Überlegungen und unternehmerischen Handelns geworden. Reines Informations- oder Datenmanagement erscheint nicht mehr zielführend, denn Informationen stellen lediglich den Rohstoff dar, welcher nur in seiner Bindung an soziale Akteure zu Wissen wird und somit als Produktivfaktor und Quelle ökonomischer Wertschöpfung erschlossen werden kann. Das an seine Träger gebundene Wissen muss demnach verstanden werden als eine Kombination aus spezifischen Erfahrungen, Gefühlen, Empathie, sinnlichen Wahrnehmungen und messbarem Informationswissen (vgl. Brinkmann: 72).

Wissensarbeiter gelten als Motor der Entwicklung zur Wissensgesellschaft. Gleichwohl ist bislang weitestgehend unbestimmt geblieben, was einen Wissensarbeiter auszeichnet. Grundsätzlich können Wissensarbeiter nicht auf eine Berufsgruppe oder Branche reduziert werden, denn sie finden sich in allen gesellschaftlichen Bereichen. In Anlehnung an Reich lassen sie sich als Informationsmakler oder Problemlöser identifizieren, zu denen unter anderem Softwareentwickler, Entwicklungsingenieure, Investmentbanker, Unternehmensberater oder auch Architekten zählen (vgl. Reich 1993). Formale Kriterien wie Selbstständigkeit oder die Einnahme von Führungspositionen reichen zur Definition dieser Gruppe nicht aus. Der für Führungspositionen zumeist vorausgesetzte hohe Bildungsabschluss (Universität, Fachhochschule) erfüllt daher schon eher die Bedingungen eines Identifikationsmerkmals, wobei jedoch die Fähigkeit, sich über die fachspezifischen Kenntnisse hinausgehendes theo

retisches und analytisches Wissen anzueignen und in wechselnden Kontexten anzuwenden, das wichtigste Merkmal von Wissensarbeitern darstellt.

„Deshalb besteht die formale Erziehung eines angehenden Symbol-Analytikers vor allem aus der Verfeinerung von vier grundlegenden Fertigkeiten: Abstraktion, Systemdenken, Experimentieren und Zusammenarbeit.“ (Brinkmann: 67)

Der Vollständigkeit halber soll nur noch einmal die klassische Definition des Wissensarbeiters bzw. Symbolanalytikers von Reich wiedergegeben werden:

„Symbol analytics solve, identify and broker problems by manipulating symbols. They simplify reality into abstract images that can be rearranged with, communicated to other specialists, and then eventually, transformed back into reality. The manipulations are done with analytic tools, sharpened by experience.“ (Reich 1992: 178)

Worin besteht nun der Zusammenhang zwischen dem Konstrukt des Arbeitskraftunternehmers und dem des Wissensarbeiters? Der Arbeitskraftunternehmer wird als Resultat unternehmerischer Reorganisationsmaßnahmen begriffen, die auf die Objektivierungsprozesse des Taylorismus verzichten, die individuellen Kompetenzen der Beschäftigten in den Vordergrund rücken und zu einer Aufwertung von Individualität und Subjektivität führen. Gestiegene Ansprüche der Unternehmen an die Subjektivität der Arbeitnehmer und gleichzeitig steigende Ansprüche der Beschäftigten an ihre Arbeit wurden in erster Linie in Tätigkeitsbereichen festgestellt, in denen Systemregulierer (vgl. Schumann), Projektarbeiter oder Wissensarbeiter tätig waren (vgl. Reich 1992). Wissensarbeiter sind vornehmlich in Aufgabebereichen anzutreffen, die von den Beschäftigten Kreativität und Abstraktionsvermögen verlangen.

„Wissensarbeit ist kaum taylorisierbar und auch nur bedingt routinisierbar, sie lebt von der Überwindung atomisierten Denkens und Handelns, von assoziativen Sprüngen und den sie voraussetzenden Freiräumen.“ (Brinkmann: 68)

Genau hierin zeigt sich der Unterschied des Wissensarbeiters zum Typus des klassischen Angestellten. Letzterer zeichnet sich im Wesentlichen durch seine *Stellung* innerhalb der Organisation bzw. der Hierarchie aus. Die Wissensarbeiter sind demgegenüber weitgehend durch ihre konkreten *Tätigkeiten* definiert, die zumeist keine starren, sondern fließende Grenzen aufweisen. Wissensarbeit gründet dabei auf einer besonderen Motivationsstruktur und setzt spezielle Kompetenzen voraus. Als typisch gelten Projektinteresse, Problemorientierung, hohe soziale Kompetenz und Kommunikationsbereitschaft (vgl. Brinkmann:

68). Studien zu Orientierungsmustern von Hochqualifizierten zeigen darüber hinaus, dass diese sich auszeichnen durch eine „starke inhaltlich akzentuierte Berufsorientierung; ein hohes, auf Wissen- und Fachkompetenz gestütztes Selbstbewusstsein; eine hohe Sensibilität gegenüber rigiden Organisations- und Kompetenzstrukturen und eine ausgeprägte Reflexivität, die ein individualistisches Interessen- und Handlungskonzept hervorbringt, mit dezierten Ansprüchen an Selbstentfaltung und Selbstdarstellung in der Arbeit wie im Privatleben.“ (Baethge, zit. in Kleeman et al.: 82 f.).

Die von Wissensarbeitern erwartete Kombination von Fachwissen, Organisationstalent und Kreativität ist allerdings nur lebbar, wenn weitgehende Selbstständigkeit gewährt wird, die am häufigsten bei hochqualifizierten Wissensarbeitern zu finden ist, denen eine große Freiwilligkeit hinsichtlich des beruflichen Engagements unterstellt wird. Diese Prozesse müssen sich notwendigerweise in den Organisationsstrukturen von Unternehmen niederschlagen. Doch gibt es bislang kaum systematische Arbeiten zu der Frage, wie wissensintensives Arbeiten in wissensbasierten Unternehmen kontrolliert und koordiniert werden kann. Dies mag vor allem in den beschriebenen vielfältigen Voraussetzungen von Wissensarbeitern gründen:

„Dies führt zu dem Paradox, dass selbst die einschlägigen Veröffentlichungen feststellen, dass die beste Struktur für Wissensarbeitern eigentlich ‚keine Struktur‘ (...) sei, denn nicht zuletzt die individualistische Ausrichtung der Wissensarbeitern verbiete ein ‚uniform system für encouraging and rewarding creativity‘. Mehr noch: die Etablierung von derartigen ‚structured approaches‘ (...) durch ein ambitioniertes Management laufe Gefahr, bei den Knowledge Workers Widerstand zu evozieren.“ (Brinkmann: 69)

Wissensarbeitern kann demnach eine spezifische Expertenorientierung unterstellt werden, denen subjektorientierte Reorganisationsmaßnahmen von Arbeit entgegen kommen können. Sie üben zumeist Funktionen aus, in denen sie mit der Bewältigung von Problemen und Aufgaben konfrontiert sind, für die in der Regel keine routinisierten Verfahren bzw. standardisierte Lösungen existieren. Paul hat für die auch in unserer Untersuchung im Mittelpunkt stehenden Softwareingenieure festgestellt, dass deren Arbeit den zuvor skizzierten Charakter aufweist:

„Zunehmend ist für die Arbeit der Entwickler nicht das Programmieren zentral, sondern die Interpretation und Übersetzung der oft unklaren und widersprüchlichen Kundenanforderungen in der Konzeptphase.“ (Paul 2003: 78)

Die Produktion von Software stellt aus dieser Perspektive eine spezielle Form technisch-intellektueller Arbeit dar, die der Arbeit in Forschungs- und Entwicklungslaboren ähnelt. Kennzeichnende Elemente sind hier die Komplexität und Unbestimmtheit der Arbeitsziele und deren Umsetzung, welche sich in einer prinzipiellen Offenheit der Lösungen, aber auch in dem häufigen Überziehen von zuvor gesetzten *deadlines* manifestiert. Weiterhin sind eine hohe Abstraktheit und Komplexität des Arbeitsgegenstandes charakteristisch, die neben der permanenten Anforderung zur Weiterbildung den Wissensarbeitern auch hohe „Übersetzungsleistungen zwischen Kundenvorstellungen und DV-technischer Gestaltung“ (Paul: 80) abverlangen. Insbesondere die Auseinandersetzung mit den bzw. der Bezug auf die Kundenanforderungen verlangt von den Wissensarbeitern eine enorme Flexibilität und ein besonderes Maß an Abstraktionsvermögen. Auch für die Kunden des in unserer Studie untersuchten Unternehmens trifft die Formulierung von Brooks zu, der die unspezifischen Kundenwünsche thematisiert um deutlich zu machen, dass die eigentliche Tätigkeit von Wissensarbeitern aus der Interpretation der Kundenwünsche und deren Umsetzung in eine technische Lösung besteht:

„The truth is, the client does not know what he wants. The client usually does not know what questions must be answered and he almost never thought of the problems in the detail necessary for specification.“ (Brooks, zit. in Paul 2003: 80)

1.3. Fragestellungen der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der zuvor knapp umrissenen Debatte um die Subjektivierung der Arbeit innerhalb der Arbeits- und Industriesoziologie und die prognostizierten Folgen für die Beschäftigten, wollten wir in einer Fallstudie der Frage nachgehen, wie sich die Arbeitssituation von hochqualifizierten Wissensarbeitern darstellt, die in einem Unternehmen arbeiten, das in den letzten Jahren durch verschiedene Reorganisationsmaßnahmen versucht hat, die Arbeitsprozesse umzugestalten und die Rahmenbedingungen der Arbeit zu flexibilisieren. Mit unserer Untersuchung wollten wir zur Schließung einer empirischen Lücke in der Arbeitssoziologie beitragen, in der nur wenig empirisches Material vorliegt, das auf qualitativen Interviews mit den von Flexibilisierung und Deregulierung betroffenen Beschäftigten beruht. Vielfach beschränkt sich die Empirie auf Interviews mit Vertretern von Geschäftsführungen und Betriebsräten.

Wir konzentrierten uns bei der Befragung auf hochqualifizierte Wissensarbeiter, weil wir davon ausgehen konnten, dass diese Beschäftigten über eine starke intrinsische Motivation verfügen, sich mit ihren Arbeitsinhalten identifizieren und Autonomie- und Selbstorganisationsansprüche artikulieren (vgl. hierzu Baethge 1994; Kotthoff 1997). Auf der anderen Seite arbeiten Wissensarbeiter heute häufig unter flexibilisierten Arbeitsbedingungen, deren Auswirkungen auf die Arbeitnehmer in der aktuellen arbeitssoziologischen Debatte unter der Überschrift Subjektivierung von Arbeit problematisiert werden. In dem von uns untersuchten Unternehmen ist eine überdurchschnittlich hohe Zahl an Wissensarbeitern beschäftigt. Deshalb konnten wir davon ausgehen, dass sowohl seitens der Mitarbeiter subjektive Ansprüche an die Arbeit(sorganisation) gestellt werden, als auch von Seiten des Unternehmens aufgrund der spezifischen Bedingungen von Wissensarbeit die subjektive Dimension von Arbeit gezielt gefördert (oder gefordert) wird.

Grundsätzlich stellten wir uns im Rahmen unserer Untersuchung die Frage, ob die in der wissenschaftlichen Diskussion unterstellten, vermuteten und z.T. empirisch belegten Konsequenzen subjektivierter Arbeit auch bei den von uns befragten Wissensarbeitern festzustellen sind. Unsere Befragung konzentrierte sich darauf, herauszuarbeiten, auf welche Art und Weise diese Beschäftigten mit den flexibilisierten Arbeitsbedingungen umgehen. Wir wollten erfahren, welche Vor- und Nachteile sie mit den flexiblen Arbeitszeitmodellen verbinden, wie sie ihre Arbeitszeiten gestalten und welche Auswirkungen das Arbeitszeitsystem auf die private Lebensführung hat. Das untersuchte Unternehmen bot hierfür einen idealen Fall, da vor einigen Jahren ein Gleitzeitmodell von einem deutlich flexibleren Arbeitszeitmodell abgelöst wurde, welches im Unternehmen als „Vertrauensarbeitszeit“ bezeichnet wird (jedoch im Grunde genommen eine Kombination unterschiedlicher Arbeitszeitkonten mit einem erweiterten Arbeitszeitrahmen darstellt). In diesem Zusammenhang gingen wir von der Arbeitshypothese aus, dass die Beschäftigten bereits unter dem rigideren Arbeitszeitregime der Gleitzeit zeitlich weitaus flexibler gearbeitet haben, als es das Modell eigentlich erlaubte. Die speziellen Anforderungen der Produkte und die besonderen Bedingungen geistiger kreativer Arbeit konnten unter dem vergleichsweise engen Gleitzeitmodell nur unzureichend abgebildet werden. Insofern vermuteten wir, dass die *Vertrauensarbeitszeit* lediglich eine Anpassung des Arbeitszeitsystems an die Arbeitsabläufe der Wissensarbeiter und die von ihnen schon vorher praktizierten Arbeitszeitgewohnheiten bedeutete.

Angesichts flexibilisierter Arbeitsstrukturen und abgebauter Hierarchien im Untersuchungsunternehmen interessierten wir uns auch für den Stellenwert, den Karriere und Entlohnung aus der Perspektive der Beschäftigten haben. Dabei wollten wir vornehmlich erfahren, wie die Beschäftigten ihre Karriereperspektiven einschätzen, ob das Unternehmen die Karriere Wünsche der Mitarbeiter ausreichend bedient und wie diese ihre individuelle Entlohnung bewerten. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Geschäftsführung des Unternehmens seit längerer Zeit den Wunsch äußert, für große Beschäftigtengruppen Zielvereinbarungen einzuführen, sind wir auch der Frage nachgegangen, ob die Betroffenen ein derartiges Instrument zur Leistungsbeurteilung befürworten bzw. ablehnen und ob aufgrund der erwähnten Ergebnisoffenheit von Wissensarbeit Zielvereinbarungen überhaupt (und wenn ja, unter welchen Bedingungen) praktikabel erscheinen.

Ebenfalls in direktem Zusammenhang mit den im Unternehmen vollzogenen Reorganisationsmaßnahmen stand das Thema Commitment. Frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass insbesondere Führungskräfte und hochqualifizierte Angestellte sich durch Hierarchieabbau und Restrukturierung in großem Maße verunsichert fühlen (vgl. Kotthoff 1997; Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995). Da wir es in unserem Fall ebenfalls mit hochqualifizierten Angestellten und auch in einigen Fällen mit klassischen Führungskräften zu tun hatten, war anzunehmen, dass wir bei den Beschäftigten eine signifikante Verunsicherung feststellen würden, was wiederum eine abnehmende Bindung an das Unternehmen zur Folge hätte. Unsere Frage lautete demnach: An wen oder was fühlen sich die Wissensarbeiter (noch) gebunden, wenn Hierarchieabbau innerbetriebliche Karriereaussichten reduziert?

Nicht zuletzt wollten wir erfahren, inwieweit sich Kontrollmechanismen durch die Reorganisation der Arbeitsstrukturen verändert haben und wodurch sich die neuen „Kontrollformen“ aus der Sicht der Beschäftigten auszeichnen: In diesem Zusammenhang knüpften wir an die Debatte um Vermarktlichung, indirekte Steuerung und den Formwandel von Kontrolle durch Delegation an. Wir fragten die Beschäftigten danach, ob sie den direkten Kontakt mit dem Kunden als „Konfrontation“ und zusätzliche Belastung empfinden oder ob sie diesen Kontakt als integralen Bestandteil bzw. als Voraussetzung ihrer Arbeit begreifen und der Kundenkontakt eher zur Befriedigung der subjektiven Ansprüche an ihre Arbeit beiträgt.

Bei der Befragung stießen wir auf einen Themenkomplex, den wir ursprünglich wenig beachtet hatten: das betriebliche Wissensmanagement. Dieses wurde erst im Verlauf der ersten Interviews zu einem Untersuchungsgegenstand, da es von den Beschäftigten selbst ins Gespräch gebracht wurde. Angesichts der Personen- bzw. Erfahrungsgebundenheit von Wissen haben wir die Beschäftigten danach befragt, wie sie mit dem im Unternehmen praktizierten Wissensmanagementsystem umgehen. Darüber hinaus wollten wir in Erfahrung bringen, auf welchen Wegen sie sich Wissen bzw. Informationen beschaffen und welche Ansprüche sie an ein für sie nutzbares und nützliches Wissensmanagementsystem stellen.

Abschließend haben wir uns angesichts der den Wissensarbeitern unterstellten Individualisierungs- und Autonomieorientierung auch damit beschäftigt, welche Position sie gegenüber dem Betriebsrat einnehmen und wie sie diesen beurteilen. Unter Berücksichtigung des im Unternehmen vollzogenen Wandels der Belegschaftsstruktur und der damit einhergehenden Veränderung in der Interessenkonstellation der Belegschaft fragten wir danach, ob es zu einer Annäherung zwischen den qualifizierten Angestellten und dem Betriebsrat gekommen ist, oder ob die traditionelle Distanz zwischen Betriebsrat und qualifizierten Angestellten weiterhin Bestand hat.

2. Der Untersuchungsbetrieb: Die Simulator GmbH

An dieser Stelle skizzieren wir zunächst die empirische Grundlage unserer Ausführungen. Sie ist für das Verständnis der nachfolgenden Kapitel von besonderer Bedeutung, um die Ergebnisse einordnen zu können. Eine genauere Beschreibung des im Mittelpunkt stehenden Unternehmens erscheint vor allem auch deshalb notwendig, da die Ergebnisse nicht den Anspruch auf Repräsentativität erheben, sondern lediglich die Arbeitssituation einer bestimmten Beschäftigtengruppe in einem bestimmten Unternehmens- bzw. Organisationszusammenhang wiedergeben sollen.

Unsere Untersuchung basiert auf Interviews mit Wissensarbeitern in einem sogenannten High-Tech-Unternehmen, das auf die Produktion und Entwicklung von komplexen wehrtechnischen Systemen spezialisiert ist. Der besseren Lesbarkeit wegen und aus Gründen der Anonymität wird das Unternehmen im Folgenden als Simulator GmbH bezeichnet. Zu der

Produktpalette der Simulator GmbH gehören unter anderem unbemannte Flugkörper sowie Simulationsanlagen, mit deren Hilfe beispielsweise Armeen den Umgang mit Waffensystemen trainieren können. Die für diese Systeme erforderliche Hardware wird überwiegend von entsprechenden Zulieferern eingekauft und nur in geringem Umfang selbst produziert. Die zentrale Leistung, die die Beschäftigten des Unternehmens erbringen, besteht vornehmlich in der Erstellung und Integration von Software, welche speziell auf die Wünsche des Kunden bezogen angefertigt wird. So versteht sich das Unternehmen auch eher als ein *Software-dienstleister*, der für Probleme und Wünsche des Kunden individuelle Lösungen erarbeitet.

Aus der Sicht eines Mitarbeiters lässt sich das Unternehmen wie folgt charakterisieren:

„Ja, wir sind ein sehr stark projektorientiertes Unternehmen. Das liegt ganz einfach daran (...), dass wir ja nicht Serienprodukte herstellen oder im Wesentlichen nicht, sondern dass die meisten Verträge, die wir abschließen, sind mehr oder weniger Einzelprodukte, also man kann es eher vergleichen mit dem Anlagenbau vielleicht. Wenn Sie ein Unternehmen haben, das Anlagenbau macht und zwar auch, sagen wir mal, eine Raffinerie als Produkt herstellt oder zusammenbaut, die stellen es in der Regel auch nicht her, dann entspricht das unserem Geschäft eigentlich auch. Das heißt, wir machen im Wesentlichen Einzelprodukte, wir machen Entwicklung, wir bieten dann diese Produkte in der Folge auch wieder an, aber in der Regel mit sehr hohem Anpassungsaufwand, d.h. es sind eigentlich jedes Mal wieder Einzelprodukte“ (I 8)

Die spezielle Ausrichtung des Untersuchungsbetriebs ließ deshalb auch eine große Übereinstimmung mit den Wesensmerkmalen von Wissensarbeit vermuten, die wir zuvor umrissen haben. Das Unternehmen in seiner bestehenden Form ist hervorgegangen aus der Verschmelzung verschiedener Firmen. Zwischenzeitlich hatte es zu einem großen Konzern gehört, der in Insolvenz gegangen ist. Danach ist der Untersuchungsbetrieb von zwei großen Unternehmen übernommen worden, die sich ebenfalls auf Wehrtechnik konzentrieren.

Die Wahl des Unternehmens für unsere Untersuchung beruhte auf drei Kriterien, die die Simulator GmbH für unsere Fragestellung interessant erscheinen ließen. Als erstes findet sich in dem Unternehmen eine überdurchschnittlich hohe Zahl von hochqualifizierten Beschäftigten, die sich als Wissensarbeiter bezeichnen lassen. Von Interesse war zweitens auch die praktizierte Projektorganisation der Simulator GmbH, die auf die speziellen Bedingungen der Branche zugeschnitten ist. Darüber hinaus sind im Unternehmen in den letzten Jahren unterschiedliche Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt worden, die unter anderem eine drastische Reduzierung der formalen Hierarchie, Personalabbau, die Einführung von

Teamstrukturen sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten zur Folge hatten. Insgesamt fanden wir also nahezu ideale Voraussetzungen vor, um die in der arbeits- und industri soziologischen Debatte vorgebrachten Hypothesen und Annahmen an einem Beispiel empirisch zu überprüfen.

Im Folgenden werden die Qualifikationsstruktur, die Projekt- und Teamarbeit sowie das flexible Arbeitszeitmodell (welches auch in der Literatur als das zentrale Element flexibler Arbeitsorganisation genannt wird) näher skizziert.

2.1 Die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten

Die Simulator GmbH gehört mit knapp 3.000 Mitarbeitern zu der Kategorie der Großbetriebe. Als ein auf High-Tech-Produkte spezialisiertes Unternehmen zeichnet sich die Simulator GmbH durch einen sehr hohen Anteil an Softwareentwicklung aus. Ihre Produkte sind zumeist Prototypen, in denen das spezielle Know-how des Unternehmens angepasst an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zum Tragen kommt. Die Konzentration des Unternehmens auf technologie- und innovationsintensive Lösungen spiegelt sich auch in der Qualifikationsstruktur der Belegschaft wider. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter verfügt über einen Hochschulabschluss, von denen über 80 Prozent ein Ingenieurdiplom besitzen. Darüber hinaus sind weitere 25 Prozent der Beschäftigten als Techniker oder technische Angestellte ausgebildet, 13 Prozent arbeiten als kaufmännische Angestellte, und 8 Prozent als Facharbeiter. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Unternehmen betrug zum Zeitpunkt der Untersuchung rund 45 Jahre. Nicht unerwähnt bleiben soll an dieser Stelle auch die Tatsache, dass die Belegschaftsstruktur männlich geprägt ist. Lediglich 16 Prozent der Mitarbeiter sind Frauen, welche zumeist in den Zentralbereichen des Unternehmens in der Verwaltung tätig sind.

2.2 Die Arbeitsorganisation: Projektarbeit im Team

Die Kunden des Unternehmens sind zumeist staatliche Stellen, deren Beschaffungsvorhaben längerfristig geplant und abgewickelt werden. In der Regel hat der Kunde den Wunsch, für ein bestimmtes Problem eine Lösung zu erhalten. Im Verlauf der Akquisition eines Auftrags

wird dabei zumeist zwischen der Simulator GmbH und dem Kunden das spezifische Anforderungsprofil des gewünschten Produkts erarbeitet. Die Spezifikation des Endprodukts wird erst später im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und dem Kunden konkretisiert. In der überwiegenden Zahl der Fälle laufen die einzelnen Projekte der Simulator GmbH über mehrere Jahre, da es sich vornehmlich um Großprojekte handelt.

Die Bearbeitung und Abwicklung der Aufträge erfolgt in der Simulator GmbH im Rahmen von Projektstrukturen, deren Kern die Teamarbeit darstellt. Für ein Projektteam werden Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungsteams ausgewählt, die bis zur Übergabe des Produktes an den Kunden gemeinsam an diesem Produkt arbeiten. Die Abteilungsteams setzen sich aus bis zu 15 Mitarbeitern zusammen, die in ihren Abteilungen vergleichbare Aufgaben mit gleichen Arbeitsinhalten bearbeiten. Jedes Abteilungsteam verfügt über einen Teamleiter, welcher jedoch keine personalpolitischen Verantwortlichkeiten besitzt. Zu seinen Aufgaben gehört es vor allem, die Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Abteilungsteams zu gewährleisten und bei inhaltlichen Problemen mit der im Projektteam bearbeiteten Aufgabe oder bei anderen Schwierigkeiten Lösungsangebote zu unterbreiten.

Innerhalb der Projektteams ist jeder einzelne Mitarbeiter für einzelne Arbeitspakete innerhalb des Großprojekts verantwortlich. In der Regel ist ein Mitarbeiter in mehrere Projekte involviert, zu denen er jeweils einen individuellen Beitrag zu liefern hat. Jedes Projekt wird von einem Projektmanagement-Team verantwortet und koordiniert. Diesem Projektmanagement-Team gehören der für das Projekt zuständige Projektmanager, ein Technikverantwortlicher sowie ein Controller an. Der Projektmanager ist für die Einhaltung der Ablieferungszeiten von Arbeitspaketen und für die Projektfertigstellung verantwortlich. Die Aufteilung des Projektes in Arbeitspakete, die den einzelnen Teammitgliedern zugeteilt werden, wird vom Technikverantwortlichen vorgenommen. Der Controller ist in diesem Zusammenhang zuständig für die Überwachung und Einhaltung der Budgetvorgaben. In Kapitel 3.2, in dem wir den Gestaltungsspielräumen dieser Arbeitsorganisation nachgehen, wird die Team- und Projektstruktur der Simulator GmbH noch einmal detaillierter erläutert. Dort findet sich auch Abbildung 1, die die Struktur, grob vereinfacht, veranschaulicht.

2.3 Das Arbeitszeitsystem

Das Arbeitszeitsystem im Unternehmen ist eine Kombination unterschiedlicher Flexibilisierungselemente. Grundsätzlich lässt es sich als ein Zeitkontenmodell beschreiben, welches sich aus drei Kontentypen zusammensetzt: Kurzzeit-, Langzeit- sowie Lebensarbeitszeitkonten. Für diese Zeitkonten existiert kein Steuerungsmodus wie es beispielsweise das Ampelprinzip darstellt (vgl. Hoff: 52f.; Hamm: 164).

Das vor ca. sechs Jahren eingeführte flexible Arbeitszeitsystem unterscheidet sich vom zuvor praktizierten Gleitzeitmodell grundlegend. Die wichtigste Neuerung ist die Differenzierung zwischen *Vertrags- und Planarbeitszeit*. Die Vertragsarbeitszeit ist die im Tarifvertrag oder in einem individuellen Arbeitsvertrag festgelegte wöchentliche Arbeitszeit. Die Planarbeitszeit ist dagegen die Arbeitszeit, die die Vertragsarbeitszeit für eine vereinbarte Dauer über- oder unterschreiten kann, und die "im Einvernehmen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter/in" vereinbart wird, wie es in der Betriebsvereinbarung heißt. Welche Bedeutung die Planarbeitszeit innerhalb dieses Arbeitszeitmodells besitzt, wird in den nachfolgenden Ausführungen zum Langzeitkonto ausführlicher dargestellt.

Der *Arbeitszeitrahmen* wurde gegenüber dem Gleitzeitmodell deutlich ausgeweitet und reicht nun von Montags bis Freitags von 6.00 Uhr bis 19.00 Uhr. Arbeit außerhalb dieses Zeitrahmens ist nur nach vorheriger Genehmigung als Mehrarbeit zulässig. Für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zur täglichen Höchstarbeitszeit werden Mitarbeiter und Vorgesetzte in gleicher Weise verantwortlich gemacht. Im Gegensatz zur Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht gilt für die Beschäftigten nun eine *Funktionszeit* von Montags bis Freitags von 9.00 Uhr bis 14.00 Uhr. Die genaue Festlegung der Funktionszeiten wird den einzelnen Organisationseinheiten überlassen, steht jedoch unter dem Veto-Vorbehalt des Betriebsrates. Der wesentliche Unterschied zur Kernarbeitszeit besteht darin, dass für die Mitarbeiter in diesem Zeitraum keine *kollektive* Anwesenheitspflicht mehr besteht. In dieser Zeitspanne haben die einzelnen Organisationseinheiten lediglich die Aufrechterhaltung der betrieblichen Funktionen zu gewährleisten, außerdem sollen sie für interne und externe Kommunikation erreichbar sein.

Mit der Einführung von individuellen *Kurzzeitkonten* wurden die Spielräume für kurzzeitige Über- bzw. Unterschreitungen der Vertragsarbeitszeit gegenüber dem Gleitzeitmodell er

heblich ausgeweitet. Hierdurch soll auf eventuelle Überlastsituationen reagiert werden, in denen die Vertragsarbeitszeit für die Aufgabenerledigung nicht mehr ausreicht. Die monatliche Ober- bzw. Untergrenze der Kurzzeitkonten beträgt +40 bzw. -40 Stunden.

Wie die Kurzzeitkonten werden auch die *Langzeitkonten* für alle Tarifbeschäftigten eingerichtet. Allerdings beruht die Nutzung der Langzeitkonten auf Freiwilligkeit der Beschäftigten und des Unternehmens. Weder das Unternehmen noch ein Mitarbeiter kann zur Teilnahme an einem Langzeitkonto verpflichtet werden. Die Teilnahme wird von der jeweiligen Kapazitätsbedarfssituation abhängig gemacht. Der Aufbau von Langzeitkonten ist für den Fall vorgesehen, dass die Spielräume, die das Kurzzeitkonto bietet, nicht zur Aufgabenerledigung ausreichen. Steht nach Prüfung durch den Vorgesetzten keine andere Ausgleichsmöglichkeit der Überlastsituation zur Verfügung, kann projekt- bzw. aufgabenbezogen mit dem betroffenen Mitarbeiter eine Planarbeitszeitvereinbarung getroffen werden. Innerhalb eines Zeitraums von mindestens einem Monat bis zu maximal zwölf Monaten kann dann eine von der Vertragsarbeitszeit abweichende Arbeitszeit schriftlich festgelegt werden. Die Differenz zwischen der Vertrags- und der Planarbeitszeit wird dann auf das Langzeitkonto gebucht. Das Volumen der Langzeitkonten ist auf maximal 300 Stunden begrenzt. Nur in dringlichen betrieblichen Fällen wie terminkritischen Projekten kann diese Obergrenze überschritten werden. Sollte dieser Fall eintreten, so werden die über 150 Stunden hinausgehenden Zeitguthaben ohne Zuschläge abgegolten. Der Ausgleichszeitraum für das Langzeitkonto wurde auf längstens fünf Jahre festgelegt, wobei der Abbau der Langzeitkonten entweder in Form einer mindestens einwöchigen Freizeitentnahme stattfinden bzw. für längerfristige Qualifizierungsmaßnahmen aufgebraucht werden kann, die nicht vom innerbetrieblichen Weiterbildungsangebot abgedeckt werden. Außerdem ist ein Abbau der Zeitguthaben auch durch das Absenken der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit möglich (z.B. von 35 Stunden Vertragsarbeitszeit auf 30 Stunden Planarbeitszeit). Hinsichtlich der Planbarkeit von Freistellungsphasen wurde als Ankündigungsfrist für Freistellungen die doppelte Zeit der jeweiligen Freistellung festgelegt.

Nicht zuletzt wurde *ein Lebensarbeitszeitkonto* für Beschäftigte ab dem 48. Lebensjahr eingeführt. Dieses Lebensarbeitszeitkonto ist nicht durch eine Saldoobergrenze limitiert. Der dem Lebensarbeitszeitkonto zugrunde liegende Ergänzungstarifvertrag betont insbesondere, dass die Einführung des Lebensarbeitszeitkontos zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit ge-

nutzt werden kann, um somit ein früheres Ausscheiden aus dem Berufsleben zu ermöglichen.

Alle Arbeitsstunden, die außerhalb des vereinbarten Arbeitszeitrahmens von Montag bis Freitag von 6.00 Uhr bis 19.00 Uhr liegen, werden als zuschlagspflichtige Mehrarbeit definiert. Diese Mehrarbeit wird gesondert abgegolten und fließt nicht in die Langzeitkonten. Im Jahr 2000 ist seitens des Unternehmens die elektronische Zeiterfassung abgeschafft und die sogenannte *Vertrauensarbeitszeit* eingeführt worden. Die Mitarbeiter sind seitdem verpflichtet, ihre Arbeitszeiten selbstständig zu dokumentieren.

2.4 Die Datenerhebung

Die Ergebnisse unserer Fallstudie basieren auf der Auswertung von insgesamt 20 Intensivinterviews. Bevor wir uns mit den Aussagen der Befragten intensiver auseinandersetzen wollen, soll an dieser Stelle die Zusammensetzung des Samples näher erläutert werden.

Drei Expertengespräche mit der Personalentwicklung, dem Abteilungsleiter Projektmanagement und dem Koordinator des unternehmensinternen Wissensmanagements dienten dem Zweck, die gegenwärtige Situation des Unternehmens zu erfassen und mit den Personalentwicklungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen vertraut zu werden. Nicht zuletzt wollten wir das zunächst nicht im Interviewleitfaden vorgesehene, jedoch von den Gesprächspartnern häufiger erwähnte Wissensmanagement des Unternehmens besser verstehen.

Von den 17 Beschäftigten, die unserer Untersuchungsgruppe angehörten, waren 15 Männer und zwei Frauen. Dies mag, was den Frauenanteil betrifft, zunächst enttäuschend wirken. Gleichwohl liegt der Anteil der weiblichen Beschäftigten unserer Untersuchungsgruppe (11,2 Prozent) nur gering unter dem des Unternehmens (ca. 16 Prozent). Überflüssig zu erwähnen, dass sich hieraus keine repräsentativen Aussagen ableiten lassen. Die zwei von uns befragten Mitarbeiterinnen sind in kaufmännischen Bereichen tätig, so dass keine Ingenieurinnen bzw. Softwareentwicklerinnen in unserem Sample vertreten sind. Butterwegge/Peter et al. haben am Beispiel mehrerer Rüstungsunternehmen gezeigt, dass sowohl der geringe Frauenanteil als auch die Konzentration der Mitarbeiterinnen auf die kaufmännischen und

die Zentralbereiche typisch für Unternehmen der Wehrtechnik-Branche sind (vgl. Butterwege/Peter et al: 158 ff.). Insofern bedauern wir es zwar, dass sich nicht einige der in der Simulator GmbH tätigen Ingenieurinnen für ein Interview zur Verfügung gestellt haben. Gleichwohl ist damit zumindest die geschlechtsspezifische Zusammensetzung unseres Samples annähernd repräsentativ für das gesamte Unternehmen.

Von Bedeutung für den individuellen Umgang mit der Arbeitszeit und deren Auswirkungen auf das Privatleben ist die Tatsache, dass bis auf einen Befragten alle verheiratet waren bzw. mit einem Partner bzw. einer Partnerin zusammen lebten. Die Partner bzw. die Partnerinnen waren ausnahmslos berufstätig. Bei den acht kinderlosen Paaren betrug die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Partner zwischen 35 und 60 Stunden. Die Paare mit Kindern wiesen deutliche Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszeiten der Partner bzw. der Partnerinnen auf. Das entscheidende Kriterium scheint hierbei das Alter der Kinder zu sein. Paare mit Kindern im Kleinkindalter bzw. im Grundschul- und Orientierungsstufenalter zeichneten sich dadurch aus, dass hier der Partner bzw. die Partnerin eine deutlich reduzierte Wochenarbeitszeit hat (zwischen zehn und zwanzig Wochenstunden). Bei vier Paaren sind die Kinder entweder im Alter von einem Jahr ($n=2$) bzw. von acht ($n=1$) und 15 ($n=1$) Jahren. In diesen Familien arbeiten die Partner bzw. die Partnerinnen 35 bis 60 Stunden.

Die Qualifikationsstruktur unseres Samples spiegelt das im Unternehmen existierende Qualifikationsprofil wider. 12 Befragte verfügten über einen Hochschulabschluss, der entweder an einer Universität ($n=7$) oder an einer Fachhochschule ($n=5$) erworben wurde. Die restlichen Befragten haben nach Beendigung ihrer Schulzeit eine Ausbildung absolviert und anschließend berufsbegleitend weitere Qualifikationen erworben. Spätestens an dieser Stelle müssen wir noch einmal auf die Definition von Hochqualifizierten eingehen. Die sieben angesprochenen Befragten mit einer berufsbegleitenden Weiterbildung verfügen formal zwar nicht über einen Hochschulabschluss. Gleichwohl erfüllen sie Funktionen und bekleiden Positionen, wie es auch Hochschulabsolventen im Unternehmen tun. Hier zeigt sich, dass die formale Qualifikation zwar relevant ist für die Einstufung im Rahmen des Tarifvertrages; für die konkrete Tätigkeit im Unternehmen ist sie jedoch von nachrangiger Bedeutung. Der größte Teil der Befragten ($n=12$) besitzt eine technische Ausbildung bzw. ein ingenieurwissenschaftliches Studium. Gemessen an der Häufigkeit der Nennungen überwiegt der Studiengang Elektrotechnik ($n=5$) vor Informatik, Physik, Maschinenbau (jeweils $n=2$) und

Nachrichtentechnik (n=1). Ein Befragter verfügt über eine auf einer dualen Ausbildung aufbauende Zusatzqualifikation zum Nachrichtentechniker.

Die Befragten in den kaufmännischen Funktionen (n=4) verfügen entweder über ein Studium der Betriebswirtschaft (n=2) oder über eine außeruniversitäre und nebenberuflich erworbene Zusatzqualifikation im kaufmännischen Bereich (n=2).

Die Befragten sind im Unternehmen in den folgenden Funktionen angestellt:

Entwicklungsingenieur	7
Controller	2
Technischer bzw. strategischer Einkäufer	2
Konstrukteur	1
Projektmanager	1
Softwareentwickler	1
Fertigungsingenieur	1
Systemingenieur	1
Vertriebsingenieur	1
Gesamt	17

2.5 Der Interviewleitfaden

Die Gespräche mit den Beschäftigten wurden von uns entlang eines zuvor entworfenen Leitfadens geführt. Dieser beinhaltete unterschiedliche Aspekte, die sich unter anderem auf die Tätigkeit der Beschäftigten im Unternehmen, ihre Qualifikation, die besonderen Anforderungen der Produkte und der Kunden sowie die Einflüsse der Reorganisationsmaßnahmen auf die Arbeit der Beschäftigten bezogen. Vor allem vor dem Hintergrund der im Rahmen der Arbeiten-ohne-Ende-Debatte geführten Diskussion um eine Entgrenzung von Arbeit und Leben als Folge flexibilisierter Arbeitszeiten wurde dem Themenbereich Arbeitszeitrealität eine im Vergleich zu den anderen Frageaspekten besondere Aufmerksamkeit zuteil. Ergänzend zu den berufsbiographischen und arbeitszeitbezogenen Fragen enthielt der Leitfaden auch Fragen zu den Themen Gehalt, Weiterbildung, Karriereorientierung und der im Unternehmen praktizierten Form des Wissensmanagements. Nicht zuletzt fragten wir nach der Einschätzung der Beschäftigten hinsichtlich der im Unternehmen durchgeführten Reorganisationsmaßnahmen. (Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang dieser Untersuchung).

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte über das in der Simulator GmbH verwendete Personalwirtschaftssystem, mit dessen Hilfe wir gezielt nach hochqualifizierten Beschäftigten

ten aus den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens suchen konnten. Die Beschäftigten wurden von uns – und nicht von der Unternehmensleitung oder dem Personalwesen – kontaktiert, so dass ausgeschlossen werden kann, dass die Befragten der Personalleitung bekannt waren. Die Interviews dauerten zwischen einer und zwei Stunden und fanden zu meist in den Büros der Beschäftigten bzw. in Besprechungsräumen der jeweiligen Abteilung statt.

3. Wissensarbeit im Großunternehmen

Im Kapitel über den Charakter von Wissensarbeit und die damit zusammenhängenden Probleme von tayloristischen Kontrollmechanismen, haben wir darauf hingewiesen, dass Wissensarbeit als Sammelbegriff geistiger kreativer Arbeit trotz vielfältiger Bemühungen seitens der Wissenschaft inhaltlich weiterhin unpräzise ist. Dies liegt vor allem daran, dass mit Wissensarbeit mittlerweile ein Vielzahl von Tätigkeiten bezeichnet wird, die einige wenige Kennzeichen als kleinsten gemeinsamen Nenner aufweisen. Zu ihnen gehören die Problem-lösungsorientierung ebenso wie die Fähigkeit zur Abstraktion und die Umsetzung von speziellen Kundenanforderungen in technische Lösungen. Für ein besseres Verständnis von Wissensarbeit im Kontext eines Großunternehmens wollten wir im Rahmen unserer Befragung deshalb zunächst einmal erfahren, worin die Arbeit der dort tätigen Wissensarbeiter besteht, welche Kompetenzen sie zur Bewältigung der ihnen gestellten Aufgaben benötigen und wie man sich – auch als nicht technisch ausgebildeter Soziologe – den Ablauf eines Projektes vorstellen kann. Uns schienen diese Punkte von Bedeutung zu sein, da durch ihre Klärung auch der Zugang und die Interpretation der weiteren Fragestellungen leichter fallen könnte. Nicht zuletzt wollten wir so den Versuch unternehmen, anhand unserer Fallstudie zu beschreiben, wie Wissensarbeiter sich selbst und ihre Arbeit betrachten.

3.1 Anforderungen an die Kompetenzen von Wissensarbeitern

Eine der ersten Fragen jedes der von uns geführten Interviews lautete: „Worauf kommt es bei Ihrer Tätigkeit im Wesentlichen an bzw. was müssen Sie können, um Ihre Aufgabe erledigen zu können?“ Nachdem das erste Erstaunen über diese Frage gewichen war, kamen beinahe alle Befragten relativ schnell darauf zu sprechen, dass die *fachspezifischen Kennt*

nisse zwar die *Voraussetzung* für ihre Einstellung und die Zuordnung zu der jeweiligen Abteilung waren. Hierzu zählen die im Rahmen der Ausbildung oder des Studiums erworbenen Qualifikationen sowie eventuell durch Weiterbildung erworbene Zusatzqualifikationen. Aufgrund der besonderen Ausrichtung des Unternehmens auf innovations- und technologieintensive Produkte und die im Unternehmen praktizierte Team- und Projektstruktur, betonten alle Befragten jedoch, dass insbesondere die bereits zuvor erwähnten nicht fachspezifischen Fähigkeiten für die von ihnen ausgeübte konkrete Tätigkeit im Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Diese Sichtweise wird in folgender Passage eines Gesprächs mit einem Projektmanager besonders deutlich:

„Ja, ich würde mal sagen, dass man eben in Systemen denken kann, dass man sich nicht zu sehr in Einzelheiten verzettelt, dass man den Gesamtzusammenhang herstellen kann, dass man erkennen kann, worauf kommt es unserem Kunden an, was können wir? Wo sind die Unterschiede vielleicht zwischen unserer Technik und den technischen Anforderungen des Kunden? Was ist marktgängig, was ist nicht marktgängig? Wo sind die Risiken in einem Projekt, wie können wir gegen die Risiken gegensteuern? Ansonsten geht es eben darum, dass wir zum Kunden ein gutes Verhältnis haben, dass wir intern effiziente Arbeitsumgebungen aufbauen können. Das sind, sage ich mal, mehr so die *soft skills*, wie man so schön sagt.“ (I 1)

Der zitierte Mitarbeiter ist für die Abwicklung eines gesamten Projektes zuständig, er koordiniert die Mitarbeiter des Projektteams und ist der zentrale Ansprechpartner für den Kunden während der Phase der Projekterstellung. Für die Ausübung seiner Funktion bedarf es zwar einer umfassenden Kenntnis der technischen Möglichkeiten, bedeutsamer sind dagegen seine kommunikativen Fähigkeiten und der sogenannte *Blick fürs Ganze*. Sämtliche von uns befragten Beschäftigten haben ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine wesentliche Anforderung an sie darin besteht, sich während der gesamten Projektphase in die Wünsche des Kunden hineinzudenken. Diese Fähigkeit spielt im Selbstverständnis der Beschäftigten eine herausragende Rolle. Wer in der Simulator GmbH arbeitet, so der Tenor der von uns ermittelten Aussagen, sollte über diese „Gabe“ verfügen. Die Bezeichnung „Gabe“ ist in diesem Zusammenhang von uns bewusst gewählt, da aus Sicht der meisten Beschäftigten diese Fähigkeit nicht einfach erlernt werden kann:

„Ich glaub, das ist das, was ich vorhin auch schon versucht habe zu beschreiben mit dem Finden von Lösungen. Und hier geht 's darum speziell Systemkonzepte zu entwickeln und Systemlösungen zu erarbeiten und basierend darauf das Produkt zu realisieren. Ich weiß nicht, ob letzten Endes übergekommen ist, was ich eigentlich sagen wollte, aber das ist ein hoher Anspruch. Und ich sag ja, entweder man hat dieses Denken mehr oder weniger drauf - das Verständnis dafür, weil das kann man teilweise also nicht erarbeiten oder?“ (I 10)

Die Interviews mit den Beschäftigten machen deutlich, dass es sich bei der Simulator GmbH um ein Unternehmen handelt, das sich von anderen produzierenden Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie deutlich unterscheidet. Das „Produkt“, das von der Simulator GmbH erarbeitet wird, ist in den meisten Fällen ein Prototyp, der anhand spezifischer Kundenwünsche angefertigt wird. Dies drückt sich auch in der spezifischen Qualifikationsstruktur der Belegschaft mit ihrem überdurchschnittlich hohen Anteil an Hochschulabsolventen mit ingenieurwissenschaftlichem Abschluss aus. Im Grunde genommen ist es also nicht das fertige „Produkt“, sondern das Wissen und Know-how der Mitarbeiter, durch das sich die Simulator GmbH von anderen Unternehmen abhebt und mit dem sie auf dem Markt auftritt. Dies wird an folgender Aussage deutlich:

„Wenn wir von Produkt sprechen, dann meinen wir ein technisches Konzept, was in 80 oder 90 Prozent der Fälle aber an die speziellen Kundenanforderungen angepasst werden muss, und das ist eben mehr als ‚Ich lackier das jetzt rot oder grün‘. Das sind eben wirklich – das geht im Grunde ziemlich an die Substanz. (...) Wir sind also ein Projekthaus, wenn man will, kann man uns vielleicht mit einem Ingenieurbüro vergleichen oder so. Wir haben im Grunde technisches Know-how, was wir immer wieder neu zusammenwürfeln, um eben Projekte abzuwickeln.“ (I 1)

Hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen, denen die Beschäftigten aufgrund der speziellen Ausrichtung des Unternehmens gerecht werden müssen, muss demnach zwischen fachspezifischem Wissen und den sogenannten *soft skills* unterschieden werden. Eine Vielzahl der von uns befragten Mitarbeiter verfügt über einen naturwissenschaftlich-technischen Hochschulabschluss, so dass auch die *Kooperationsbeziehungen* zwischen den Kollegen auf einem *gemeinsamen Verständnis der technischen Notwendigkeiten* aufbauen können. Gleichwohl sagt der formale Bildungsabschluss nichts über die im Unternehmen ausgeübten Tätigkeiten aus. So haben wir allein in unserem im Vergleich zur Mitarbeiterzahl der Simulator GmbH bescheidenen Sample Elektroingenieure vorgefunden, die im Unternehmen als Softwareingenieure bzw. Softwareentwickler arbeiten. Das liegt daran, dass sich die meisten Beschäftigten die für ihre alltägliche Arbeit relevanten Qualifikationen häufig erst im Unternehmen bei der Abwicklung von Projekten sukzessive angeeignet haben. Von einem Elektroingenieur wird dieser Prozess folgendermaßen beschrieben:

„Ich sag mal zum einen sehr viel fachliches Know-how in Bereichen, die man sich sagen wir mal mit sehr langwierigen Eigenstudien aneignen muss. Dinge also, die man nicht in irgendeiner Form so von der Stange lernen kann, für die es zumindest damals keine Studiengänge gab.“ (I 11)

Das Beispiel dieses zitierten Elektroingenieurs kann stellvertretend auch für die Aussagen der meisten anderen Befragten herangezogen werden. Die im Unternehmen benötigten Kompetenzen werden gerade nicht vollständig im Rahmen einer universitären Ausbildung erworben. *Training-on-the-job* und *learning-by-doing* sowie die aus eigenem Antrieb vollzogenen Qualifizierungsmaßnahmen (innerhalb oder außerhalb des Unternehmens) sind vielmehr ausschlaggebend für die Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter innerhalb der Arbeitsorganisation des Unternehmens. Alle Tätigkeiten erfordern zwar das bereits angesprochene technische Verständnis. Die Spezifik der Produkte und deren Komplexität verlangen darüber hinaus jedoch auch Fähigkeiten, die weit über das hinausgehen, was im System der universitären Ausbildung angeboten wird. Darauf weist auch der in der folgenden Passage zitierte Softwareingenieur hin:

„Also ich würde behaupten, ein hohes Maß an analytischem Denken ist wichtig, die Fähigkeit, abstrahieren zu können, ist außerordentlich wichtig und natürlich oftmals nicht aufzugeben. Es passiert doch relativ häufig, dass man in eine Sackgasse gerät und da muss man eben dann wieder rauskommen, das ist auch sehr wichtig. Aber wenn man von Anfang an startet, sprich wirklich ein System versucht, sich zu erdenken, dann ist analytisches Denken und Abstraktionsvermögen (erforderlich), damit man sich nicht sofort in Details verliert und so was ist außerordentlich wichtig.“ (I 5)

Abstraktionsvermögen und die Fähigkeit zum analytischen Denken werden von unseren Befragten nicht als fremdbestimmte externe Ansprüche an ihr Qualifikationsprofil empfunden. Sie sind vielmehr grundlegender Bestandteil ihres Selbstverständnisses als hochqualifizierte Angestellte, Wissensarbeiter oder Experten. In den Interviews wurde von vielen Beschäftigten ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie ihre Arbeit nur aufgrund dieser besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausüben können. Dadurch unterschieden sie sich ihrer Meinung nach auch deutlich von Beschäftigten, die in der Produktionsabteilung der Simulator GmbH arbeiten und dort hauptsächlich repetitive Tätigkeiten ausüben.

Doch auch innerhalb ihrer „Zunft“ existieren in der Wahrnehmung der Wissensarbeiter durchaus deutliche Unterschiede. Diese drücken sich unter anderem in der unterschiedlichen Herangehensweise an die ihnen gestellten Aufgaben aus. Diese, von den Beschäftigten selbst wahrgenommene Differenz macht die folgende Aussage des bereits zuvor zitierten Softwareingenieurs besonders deutlich:

„Ja, weil ich kein Ingenieur bin, ja es gibt einen Unterschied. Es gibt einen Unterschied zwischen Leuten, die von der Universität kommen, und denen, die von der Fachhochschule kommen. Von der Fachhochschule kommen Ingenieure. Das sind Leute, die ausgebildet sind an Problemen des wahren Lebens. Die sind problem-lösungsorientiert. Die finden direkt einen Weg und gehen dahin ein Stück geradeaus durch oder versuchen das zumindest, und dann haben sie das Problem gelöst und sind damit glücklich. Das ist in der Regel nicht die Vorgehensweise von Leuten, die aus der Universität kommen. Die haben eine theoretische Ausbildung hinter sich, die sind abstrakt, die verstehen manchmal das technische Problem überhaupt gar nicht. Die gehen ganz anders vor. Die gehen analytisch vor, die suchen eine allgemeine Lösung, kommen vom Allgemeinen zum Speziellen und gehen dann dorthin. Das ist eine ganz andere Vorgehensweise. Die sind auch womöglich gar nicht mit dem zufrieden, was sie da gefunden haben, weil die sagen: ‚Mensch, wenn du das noch denkst, dann könnte man das noch machen‘, eine ganz andere Vorgehensweise. Das merkt man auch bei der Entwicklung, gar keine Frage. Es gibt hier Leute, Ingenieure, technisch-orientierte Leute, die haben ihre Lösung gefunden und sind glücklich, toll und machen sofort was anderes. Und es gibt andere Leute, die sagen, mein Gott noch mal, das müssen wir aber noch mal nacharbeiten und so machen wir es besser. Das ist auch mentalitätsabhängig, aber auch ausbildungsabhängig - ist keine Frage, das merkt man.“ (I 5)

Von den Beschäftigten, die eine *universitäre Ausbildung* durchlaufen haben, wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die dadurch erworbene Fähigkeit, wissenschaftlich zu denken und sich den gestellten Arbeitsaufgaben in systemischer Weise anzunähern, ein deutliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber Arbeitskollegen darstellt, die eine Fachhochschulausbildung absolviert haben. Die Frage, ob diese subjektive Darstellung einer objektiven Überprüfung standhalten würde, muss an dieser Stelle unbeantwortet bleiben. Für die Selbstwahrnehmung der Universitätsabsolventen scheint dies jedoch eine zentrale Rolle insbesondere bei der Abgrenzung gegenüber Kollegen mit Fachhochschulabschluss zu spielen. Dies wird auch daran deutlich, dass viele der erwähnten Universitätsabsolventen dieses Thema im Zusammenhang mit der Zufriedenheit hinsichtlich der Entlohnung ansprechen.

Insgesamt fällt auf, dass die Universitätsabsolventen ihre Tätigkeit mehr mit klassischer wissenschaftlicher Arbeit vergleichen. Für sie steht nicht allein die technische Umsetzung der Kundenwünsche im Mittelpunkt ihres Interesses. Stärker als es die Aufgabenstellung vielleicht erfordert, versuchen sie die Ansprüche der Systemumwelten in die Entwicklung ihrer Produkte mit einzubeziehen. Auch zukünftige Anforderungen, denen das Produkt gerecht werden muss, welche jedoch nicht vom Produktdesign berücksichtigt wurden, werden von ihnen mitgedacht. Insbesondere in diesem Punkt kritisieren diese Beschäftigten die vom

Unternehmen und vom Kunden gesetzten ökonomischen und zeitlichen Limitierungen, da sie sich dadurch auch in ihrer Motivation gebremst sehen.

Angesprochen auf den Reiz, den ihre Arbeit ausmacht, waren sich alle Befragten, die im Bereich der Entwicklung und Produktion tätig sind, darin einig, dass vor allem die Möglichkeit, neue Lösungen zu finden bzw. vorhandene Anwendungen zu optimieren, ursächlich für ihre Arbeitsmotivation ist. Die Faszination, die für die Beschäftigten von der Tätigkeit selbst ausgeht, veranschaulicht die folgende Aussage:

„Hier sind Sachen, die gibt es noch nicht, die müssen neu erdacht werden. Man stößt an Grenzen der Physik, man weiß nicht, wie man es überwinden soll, man braucht hochkomplexe mathematische Modelle z.B. wenn man Pech hat. Man hat wirklich technische Probleme! Wer sagt denn, dass die überhaupt lösbar sind?“ (I 5)

Die starke, bei allen unseren Interviewpartnern festzustellende, intrinsische Motivation gründet in den Anforderungen, welche das Produkt an die Beschäftigten stellt. Diese Anforderungen werden dabei nicht als Belastungen empfunden, welche ein routinisiertes Arbeiten unterbrechen. Sie werden vielmehr als Herausforderung begriffen, die die Wissensarbeiter aus eigenem Antrieb bewältigen wollen. Zwar ist man sich durchaus bewusst, dass man einen Beitrag zum Gesamtprodukt zu leisten hat. Die Herausforderung der Problemstellung richtet sich aus der Perspektive der Wissensarbeiter jedoch an deren Qualifikation bzw. Profession. Schon aufgrund ihrer professionellen Sozialisation sehen sich die Wissensarbeiter aufgefordert, die jeweiligen ihr Fachgebiet betreffenden Probleme selbstständig zu lösen. Die Motivation dazu muss nicht erst von externen Akteuren wie zum Beispiel den Vorgesetzten angeregt werden. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass viele der von uns befragten Universitätsabsolventen, trotz der zeitlichen Beanspruchung durch die Arbeit, weiterhin versuchen, Kontakt zur Universität zu halten und dort, wenn sie es einrichten können, auch Seminare besuchen. Es ist zwar in der Regel nicht mehr die Universität, auf der sie ihren Abschluss gemacht haben, sondern die am Unternehmensstandort angesiedelte. Trotzdem möchten sie den Kontakt zu ihrem Studienfach und den Austausch mit Angehörigen ihrer Profession nicht aufgeben. Auch dieser Befund kann als Beleg dafür angesehen werden, dass Wissensarbeiter – wie in unserem Falle – sich vornehmlich als Forscher (oder Tüftler) betrachten, deren Ergebnisse im Sinne des Unternehmens verwertet werden können.

Wissensarbeiter verstehen sich aus ihrer Selbstwahrnehmung heraus nicht in erster Linie als abhängig Beschäftigte, welche den Direktiven der Geschäftsführung oder des direkten Vorgesetzten machtlos ausgeliefert sind. Aus ihrer Sicht tragen sie aufgrund ihres Expertenwissens zum Erfolg des Unternehmens bei. Dieses Expertenwissen sichert ihnen nicht nur auf dem *internen*, sondern auch auf dem *externen Arbeitsmarkt* einen Status, der es ihnen erlaubt, gegenüber dem Arbeitgeber selbstbewusst aufzutreten und die eigenen Interessen erfolgreich zu vertreten. Aus dieser Perspektive wird der Expertenstatus der Wissensarbeiter und der daraus abzuleitender Wert als Wissensarbeiter für das Unternehmen jedoch in vielen Fällen nicht ausreichend gewürdigt. Woran die Befragten dies festmachen, wird anhand folgender Passage aus dem Interview mit einem Konstrukteur deutlich:

„Es gibt viele Sachen, wo ich der Meinung bin, da brauche ich nicht für studiert zu haben, die ich aber trotzdem abarbeiten muss. Früher war es so, der Konstrukteur hatte seine zehn technischen Zeichnerinnen und dann ist er von einem Pult zum anderen gegangen und hat gesagt: ‚Hier möchte ich es da haben, da möchte ich das da haben‘, hat mit dem Bleistift mal irgendwas reingemalt und hat also die Denkarbeit geleistet und die Ausführung hat jemand anderes gemacht. Heutzutage hat ja jeder Konstrukteur seinen Computer, an dem er gleich konstruiert und die Zeichnungen macht, also die gesamte Arbeit macht. Dadurch sind natürlich die technischen Zeichnerinnen verschwunden und die Sachbearbeiterinnen. Eine Sekretärin hat nur noch der Chef. Es fallen halt viele Sachen an, wo ich sage, das müsste ich eigentlich nicht machen. Das ist eigentlich eindeutig eine Sache, die Zeit könnt ich mir sparen, das könnte jemand anderes machen. Dann habe ich die Möglichkeit zu warten, bis die eine technische Zeichnerin oder die andere technische Zeichnerin mal Zeit hat, aber weil es bloß wenige gibt, sind die dann auch voll gepackt. Ja dann ist es meistens die Sache, weil halt Termindruck ist, muss ich es eben selber machen.“ (I 2)

Mehrfach kritisch angemerkt wurde, dass die Reorganisationsmaßnahmen auch dazu geführt haben, dass eine Arbeitsorganisation entstanden ist, in der Wissensarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung auch zusätzliche, *weniger anspruchsvolle Arbeiten* übernehmen müssen, die früher von anderen Abteilungen bzw. Mitarbeitern übernommen worden sind. Dies hat zur Folge, dass sich die qualifizierten Wissensarbeiter aus ihrer Sicht nicht mehr ausschließlich auf die Entwicklung von innovativen Lösungen konzentrieren können. Ihnen obliegt es nun im Rahmen der gegebenen Arbeitsteilung ebenso, die Dokumentation ihrer Arbeit anzufertigen und Aufgaben zu erledigen, die aus der Perspektive der Befragten eher bei Verwaltungs- oder Sekretariatskräften angesiedelt sein sollten. Die Übernahme von administrativen Aufgaben wird von unseren Befragten überwiegend als zusätzliche Belastung wahrgenommen, die sie teilweise daran hindert, sich mit ihrer vollen Arbeitskraft der ihnen aufgetragenen Problemlösung zu widmen. Dies führt in unserem Fall unter anderem auch dazu,

dass sich die Wissensarbeiter nicht ihrer eigentlichen Rolle als Experten entsprechend gewürdigt fühlen, wie folgende Passage aus einem Interview mit einem Systemingenieur zeigt:

„Ich erzeuge sehr viel Papier, das ist zwangsläufig so. Ich will nicht sagen, dass das ein Nachteil ist, aber es ist ja auch Teil der Arbeit, das zu dokumentieren und natürlich dann auch hinterher rechtfertigen zu können usw., usw., nicht? Aber es gibt hier so einige Tätigkeiten, die sind natürlich so ein bisschen stupide, so Textverarbeitung oder so was. Das langweilt mich zu Tode! Sicherlich habe ich ein Interesse daran, dass das Stück Papier, das ich dann erzeuge, auch einen schönen Rahmen hat. Ja das ist natürlich auch entscheidend. Wenn der Kunde dann irgendein Papier bekommt, wo das alles krumm und schief ist - hätte ich beinahe gesagt - das macht dann einen schlechten Eindruck. Aber das sind so Tätigkeiten, die kann im Grunde genommen jede Sekretärin machen.“ (I 17)

Genau wie in dem Fall des zuvor zitierten Systemingenieurs, wird dokumentarische Arbeit von den von uns befragten Wissensarbeitern teilweise als inhaltliche Degradierung ihrer Tätigkeit empfunden. Sie anerkennen zwar die Notwendigkeit, dem Kunden und dem Unternehmen gegenüber den Weg ihrer Lösungsfindung aufzuzeigen. Der zeitliche Aufwand, den die Dokumentation der eigenen Arbeit erfordert, ist aus ihrer Sicht allerdings deutlich zu hoch. Exemplarisch wird dies in folgender Aussage eines Konstrukteurs deutlich:

„Wir haben hier meiner Meinung nach viele Formalismen, die sind einfach aus der Geschichte entstanden, ist alles Militärarbeit, da muss alles dreimal so genau sein und viermal so genau und alles abgesichert und das ist manchmal so verwickelt und so kompliziert, und man muss da so viel Zeit in irgendwelche Sachen, die man eigentlich nicht ganz einsieht, investieren. Hat auf der anderen Seite aber den Zeitdruck, das Projekt muss fertig werden, man muss dann aber Sachen so drei- bis viermal absichern, die historisch entstanden sind, sage ich mal.“ (I 2)

Die von uns untersuchten Wissensarbeiter arbeiten beinahe ausschließlich für militärische Auftraggeber. In diesem Bereich sind und waren die Anforderungen an das Produkt schon immer höher als im zivilen Sektor. Die Materialien, die für die militärischen Produkte verwendet werden, müssen extremen Belastungen standhalten und hohen Sicherheitsanforderungen genügen. Daraus ergeben sich im Vergleich zu zivilen Produkten häufigere Testverfahren und Verifizierungen für einzelne Produktbestandteile. Aus der Perspektive der Beschäftigten könnten diese Verfahren durchaus reduziert werden, da sie hinsichtlich des zeitlichen Aufwandes für die eigentliche Entwicklungsarbeit kontraproduktiv erscheinen. Die aus der Reduzierung sich ergebenden zeitlichen Spielräume würden von den Befragten lieber in die Perfektionierung des Produktes investiert werden, was ihrer professionellen Selbstwahrnehmung eher entsprechen würde.

Kritisch betrachten die Befragten nicht nur die vom militärischen Auftraggeber erwarteten mehrmaligen Überprüfungen der Produktbestandteile. Auch im Bereich der *symbolischen Anerkennung* durch das Unternehmen lässt sich bei den Beschäftigten ein signifikantes Unzufriedenheitspotenzial feststellen. Dies wird an folgender Passage aus einem Interview mit einem Vertriebsmitarbeiter besonders deutlich:

„Vertrieb zu haben bedeutet Macht, wir sind die Speerspitze eines Unternehmens normalerweise und wir wären nicht zu behalten. Wenn ich überlege, ich als Vertriebler, der ja auch ein paar Mark 80 hier verdient, hab´ keinen Parkplatz hier vor der Haustür, sondern irgendwo an der Seite irgendwo. Handy ist hier Luxus, das ist Symbol, Statussymbol, das muss man sich mal vorstellen. Ein Witz ist das hier! Also dieses Unternehmen lebt das nicht. Projektmanagement ist alles, Vertrieb na ja – brauchen wir, aber so richtig wissen wir gar nicht, was die machen.“ (I 7)

Die aus der Sicht dieses Wissensarbeiters unzureichende Anerkennung seiner Bedeutung für das Unternehmen drückt sich aus Sicht unserer Befragten nicht primär in einer zu geringen Entlohnung aus. Neben den bereits erwähnten Übertragung von eher unwichtigen und lästigen administrativen Zusatzaufgaben, entzündet sich die Unzufriedenheit vor allem daran, dass ihnen die ihrer Bedeutung entsprechende symbolische Anerkennung vom Unternehmen versagt bleibt. Pointiert lässt sich dies am zitierten Vertriebsmitarbeiter zeigen, der trotz eines sehr hohen Jahresgehalts über keinen für ihn reservierten Parkplatz auf dem Firmengelände verfügt. In dem Unternehmen, in dem er vorher tätig gewesen ist, war die Gewährung eines eigenen, dem Status entsprechenden Parkplatzes selbstverständlich gewesen. Aus seiner Sicht sollte jemand, der sich als „Speerspitze“ des Unternehmens begreift, weil er dafür zuständig ist, dass das Unternehmen attraktive Aufträge bekommt, eine bessere Behandlung erfahren, als es zur Zeit der Fall ist. Reservierte Parkplätze sowie moderne Kommunikationsmittel werden dabei nicht etwa als freiwillige Leistung des Unternehmens eingefordert. Diese Ausstattung wird als eine Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Aufgaben eines Vertriebsmitarbeiters betrachtet.

Die von uns befragten Vertriebsmitarbeiter kritisieren insgesamt, dass in der Simulator GmbH eine technikdominierte Kultur vorherrscht, die den kaufmännischen Part unterbewertet und unterschätzt. Es mangelt ihrer Ansicht nach am Verständnis für die Arbeitsweisen, die im Vertrieb üblich sind:

Ein Vertriebler muss die Zeit haben, mal aus dem Fenster zu gucken und zu überlegen: Wie gehe ich jetzt den Kunden an? Wie führe ich das Gespräch? Welche Strategie habe ich? Mach ich die Tür auf, da kommt einer rein, ein Projektmanager sieht mich da Richtung Kirchturmspitze gucken, sagt er „Mensch, hat der nix zu tun? Was ist das denn für 'n Knaller?“ Dieses „Laisser-faire“ miteinander umzugehen, das ist nicht gegeben hier.“ (I 7)

Hier zeigt sich wiederum die Spezifik geistiger Arbeit, die darin besteht, dass sie nur schwer anhand objektiver Kriterien überprüfbar bzw. kontrollierbar ist. Die Anwesenheit am Arbeitsplatz oder die Zahl der Kundentermine sagt nicht zwangsläufig etwas über die Leistung aus, die ein Vertriebsmitarbeiter erbringt. Deren Arbeitsleistung misst sich vielmehr in den Aufträgen, die sie für das Unternehmen auf dem Markt akquirieren. Aus ihrer eigenen Sicht erfordert die Aufgabenstellung eines Vertriebsmitarbeiters ein hohes Maß an Eigeninitiative und Eigenmotivation. Sie repräsentieren nicht nur das Unternehmen; in ihrer Arbeit verwirklichen sie auch Aspekte, die ihrem Charakter als Privatperson entsprechen. Dies führt dazu, dass sich persönliche und betriebliche Interessen stark miteinander vermischen:

„... also ich habe hier die Möglichkeit, mich selbst zu fordern, und das wird von mir auch erwartet. Und deswegen wäre das eine falsche Einstellung bzw. das ist ja gerade auch im Vertrieb. Man muss ja seine Ziele versuchen selbst zu definieren, um an neue Lösungswege zu kommen. Und dafür werden wir hier ja auch – tun wir auch unseren Job, um neue Wege aufzuzeigen. Das ist eigentlich auch die Voraussetzung, um so ne Aufgabe hier machen zu können. (I 10)

Für die Kontrolle geistiger Arbeit – hier am Beispiel des Vertriebs – bedeutet dies, dass Führung sich nicht auf Parameter wie Anwesenheitskontrolle oder ähnliches beschränken darf. Die Wissensarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten ein *grundsätzliches Vertrauen* in ihre Leistungsbereitschaft. Doch dieses notwendige Vertrauen scheint sich bei vielen Vorgesetzten noch nicht eingestellt zu haben. Trotz Vertrauensarbeitszeit halten sie weiterhin an Anwesenheitskontrolle fest und nehmen die Arbeitszeiten als Indiz für Leistung. Damit schränken sie aus Sicht der Beschäftigten gerade diejenigen Spielräume ein, die für geistige Arbeit erforderlich sind. Daraus ergeben sich für die Beschäftigten Reibungspunkte, die zu Unzufriedenheit führen bzw. diese verstärken:

„Wenn kein Vertrauen da ist. Vertrauen bedeutet simpel gesagt, so viel Vertrauen wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig. Und wenn man diesen Wechselmechanismus und einen Vorgesetzten hat, der Projektmanager ist, und er keinen Vertriebler verstehen kann, dann stimmt dieses Hirn nicht.“ (I 7)

3.2 Gestaltungsspielräume bei der Arbeit und ihre Grenzen

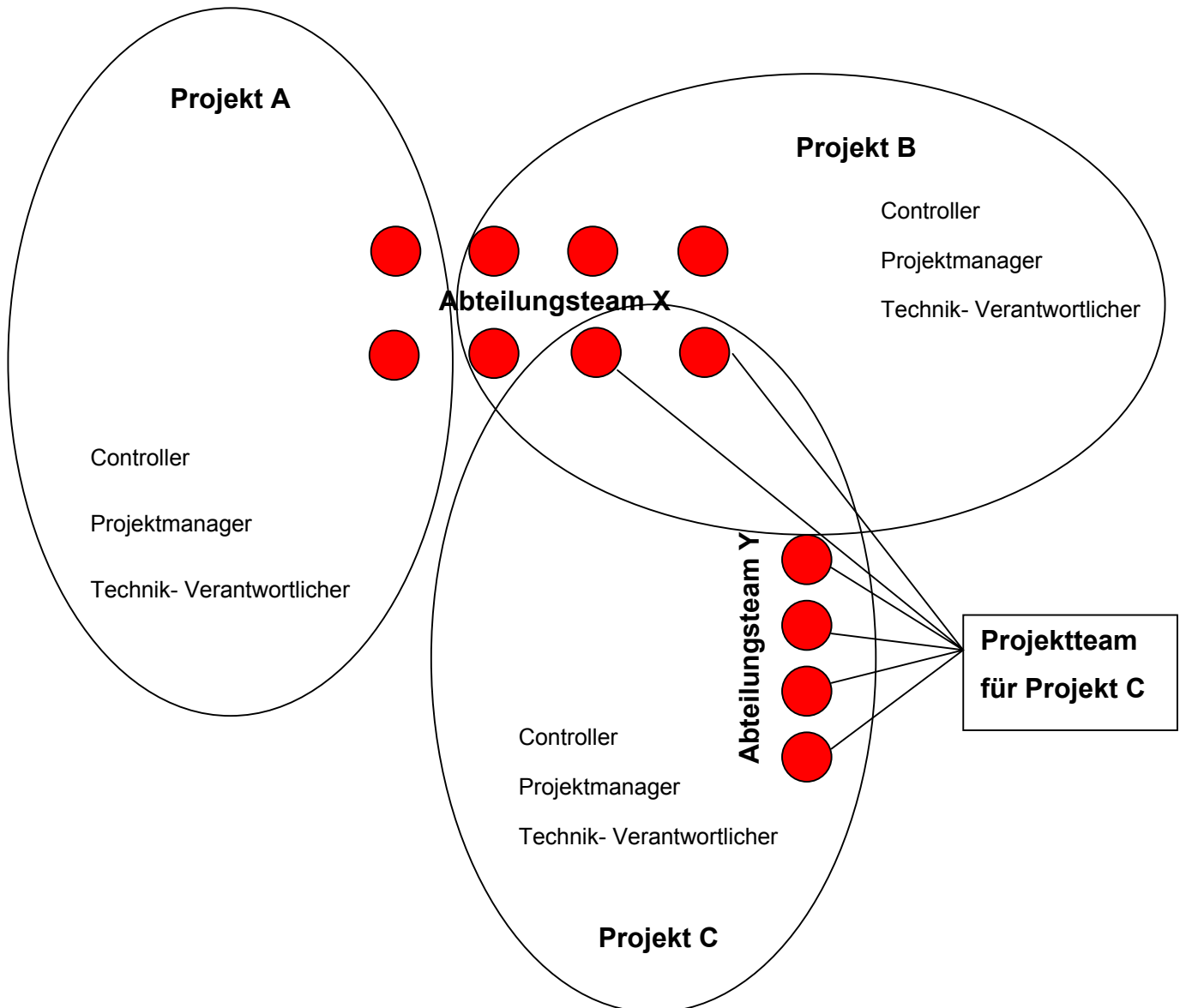
Freiräume, welche wie bereits erwähnt, notwendige Bedingung für kreative Wissensarbeit sind, werden in wissensintensiven Unternehmen vor allem im Bereich der Arbeitsorganisation durch neue Arbeitsformen geschaffen. Ein Ausdruck derartiger Strategien sind der Abbau hierarchischer Anweisungsstrukturen und die Einführung von Gruppenarbeitsstrukturen, innerhalb derer die einzelnen Beschäftigten über Gestaltungsspielräume verfügen. Im Rahmen dieser Arbeitsorganisation wird den Beschäftigten im idealtypischen Fall die Koordinierung ihrer Arbeit mit den Kollegen und den Kunden weitestgehend selbst überlassen. Entscheidend ist das Arbeitsergebnis und nicht so sehr der Arbeitsprozess, d.h. die Art und Weise, auf die das Ergebnis erreicht wird.

Als projektorientiertes Unternehmen weist die Simulator GmbH eine Arbeitsorganisation auf, die den Anforderungen an Wissensarbeit weitestgehend gerecht zu werden scheint. Sie zeichnet sich durch die Existenz einer sogenannten Matrixorganisation aus: Auf der einen Seite gibt es noch immer eine klassische Linienorganisation, die die bekannten Hierarchieebenen wie Geschäftsführung, Geschäftsbereichsleitung, Produktbereichsleitung und Abteilungsleitung besitzt. Diese Positionen sind mit Personalverantwortung versehen und verfügen über die klassischen Sanktionsmöglichkeiten. Auf der anderen Seite hat sich das Unternehmen neben der Linienorganisation die Struktur der Projektorganisation gegeben. Für die Produkte, die in der überwiegenden Zahl der Fälle innerhalb eines Produktbereichs erstellt werden, ist nicht nur eine Abteilung innerhalb des Produktbereichs zuständig. Vielmehr werden in der Regel für das für jedes Projekt einzurichtende Projektteam Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Abteilungen des Produktbereichs ausgewählt. Die Projektorganisation wird von einem Projektmanager folgendermaßen beschrieben:

„In der Regel ist es so, dass wir diese Matrixorganisation haben, das heißt, diese Leute eben in verschiedenen Abteilungen wie Integration, Technik, Softwareentwicklung usw. eingeordnet sind, und dann eben für ein Projekt zusammengestellt werden. Nun ist es aber so, dass sich so ein Projektteam für ein Produkt vielleicht einmal findet und in der Regel für alle Aufträge aus diesem Produkt zusammenbleibt, so dass dieser Zusammenhalt ein sehr starker ist. Diese Teams, die die Projekte dann abwickeln, die sind dann schon eine Einheit unter sich. Im Grunde, würde ich mal sagen, ist das mindestens gleichwertig mit der Organisationsform in der Linie.“ (I 1)

Die folgende Abbildung gibt die in der Simulator GmbH praktizierte Aufbauorganisation grob vereinfacht wieder:

Abbildung 1: Teamstruktur der Simulator GmbH



Die von uns befragten Mitarbeiter, die gleichzeitig in verschiedene Projektteams involviert waren, haben beinahe einhellig die Vielfältigkeit ihrer Arbeit betont. Vor allem die Möglichkeit, nicht ausschließlich an einem einzigen Produkt zu arbeiten, sondern Arbeitspakete für verschiedene Produkte zu erarbeiten, wurde von den meisten als positives Element ihrer Arbeit hervorgehoben. Der damit verbundene *Abwechslungsreichtum ihrer Arbeit* wird durchweg als Bereicherung empfunden. Gleichwohl sprachen die Beschäftigten aber auch über die Schwierigkeiten, die daraus resultieren, dass sie innerhalb eines Teams allein für

einen Projektbestandteil verantwortlich sind. Treten bei der Bearbeitung des eigenen Projektbestandteils Probleme auf, ist man aus der Sicht eines Konstrukteurs weitgehend auf sich selbst gestellt:

„Es kann sein bei einem Produkt an verschiedenen Paketen, die nichts miteinander zu tun haben, also richtig Komponenten, es kann aber sogar sein unterschiedliche Produkte oder unterschiedliche Projekte werden auch immer im Team bearbeitet. Und man hat schon mal die Möglichkeit, zu jemand anderem zu gehen und zu sagen: „Wie denkst Du denn darüber?“ Und wenn man zu zweit oder zu dritt an einem Projekt arbeitet, die Abklärung der Schnittstellen, das funktioniert auch, aber man hat kaum die Möglichkeit, mit einem konkreten Problem jemand anders zu belasten. Das ist eigentlich nicht so richtig meine Definition von Teamarbeit. Also wenn ich ein Problem habe und nicht weiter weiß, dann muss ich zu jemand Anderem hingehen und den muss ich erst mal in mein Problem einführen, weil der nicht das Gleiche macht, der macht eigentlich was anderes und der muss mir dann seine Zeit opfern. Also so richtig Teamarbeit, wie ich es verstehe, ist es eigentlich nicht.“ (I 2)

Kommunikation spielt bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben offensichtlich eine entscheidende Rolle, weil die jeweils von einem Mitarbeiter erarbeiteten einzelnen Arbeitspakete am Ende der Projektphase zusammen mit den anderen Arbeitspaketen passgenau zu einem Endprodukt zusammengefasst werden müssen. Bei Problemen, die im Projektverlauf auftreten (können), müssen sich die Kollegen, die die Inhalte des Projektes und die damit verbundenen technischen Anforderungen kennen, untereinander verständigen. Auffällig ist, dass es offensichtlich Widersprüche zwischen der formalen Organisation in Projektteams und Abteilungsteams gibt. So arbeiten die einzelnen Mitglieder der Abteilungsteams in zum Teil unterschiedlichen Projektteams mit. In diesen Arbeitszusammenhängen haben sie es überwiegend mit den Kollegen aus anderen Abteilungsteams zu tun. Die Interaktion hinsichtlich des Austausches von Informationen und Absprachen ist demnach nicht auf die Gruppe des Abteilungsteams beschränkt. Sie bezieht sich vielmehr darüber hinaus auch auf Mitglieder aus anderen Abteilungsteams.

Die Bedeutung der Abteilungsteams, denen die Mitarbeiter in der Linienorganisation angehören, fällt aus der Sicht der Befragten relativ gering aus. Sie orientieren sich in ihren Arbeitsbezügen vornehmlich an den Erfordernissen ihrer Projekte und suchen demnach in erster Linie den Austausch mit den ebenfalls in diese Projekte eingebundenen Kollegen. Die Bedeutung des Abteilungsteams tritt zurück und wird zunehmend zu einem Bestandteil der formalen Aufbauorganisation des Unternehmens. Die Interviews deuten allerdings darauf hin, dass sich aus dieser Entwicklung Schwierigkeiten ergeben, sobald fachliche Probleme

auftreten, die nur durch die Kommunikation mit Kollegen aus der eigenen Abteilung gelöst werden können, die an fachlich vergleichbaren Aufgabenstellungen arbeiten. Da die Arbeit in den Projektteams dominiert, wird die Konfrontation mit Problemen anderer Teammitglieder in der Abteilung oftmals als Belastung empfunden, da sie zu einer Unterbrechung der eigenen Tätigkeit im Projektteam führt. Außerdem müssen sich die um Rat gebetenen Kollegen zunächst in die spezielle Problematik einarbeiten, um zu einer Lösung beitragen zu können. Der existierende Termindruck, dem jeder Mitarbeiter bei der Anfertigung seiner Arbeitspakete ausgesetzt ist, führt somit dazu, dass einige Interviewpartner den Schritt auf die Kollegen aus der eigenen Abteilung zu vermeiden, um diese nicht noch einer zusätzlichen Belastung auszusetzen. Dies steht allerdings im Widerspruch zu der von den Befragten betonten Notwendigkeit, Freiräume zur Diskussion und Beratung mit den Arbeitskollegen zu haben, um ein Produkt in angemessener Qualität abliefern zu können. Die sich aus der Terminsituation und den teilweise widersprüchlichen Anforderungen der Arbeitsorganisation ergebenden Hemmnisse bezüglich eines offenen und freien Informationsaustausches stellen für einige Mitarbeiter auch eine Quelle von Frustration bzw. Arbeitsunzufriedenheit dar.

Die Widersprüchlichkeit der eigenen Arbeitssituation kommt in der folgenden Passage aus dem Interview mit einer Projekteinkäuferin sehr deutlich zum Ausdruck:

„Total alleine, eigenständig, selbstständig, es guckt mir keiner über die Schulter. Meinen Chef spüre ich insofern überhaupt nicht. Das zeugt natürlich auf der anderen Seite auch von geringer Wertschätzung. Ich hab manchmal das Gefühl, dass es dann halt eben überhaupt keinen Informationsaustausch mehr gibt. Wobei es gibt schon einen 14-tägigen Infoaustausch, in dem man einfach mal eben über die Projekte hier berichtet, aber es gibt keinen direkten Kontakt, kein Feedback, keine Information. Also man ist wirklich für sich alleine gestellt und kann das auch alles alleine abwickeln.“ (I 16)

Diese Aussage scheint ein Phänomen zu bestätigen, das unter der Überschrift „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ von Glißmann und Peters beschrieben worden ist. Auf der einen Seite begrüßen die Beschäftigten die grundsätzlich vorhandenen Gestaltungsspielräume in der Arbeit, weil sie deren Existenz als unabdingbare Voraussetzung für ihre Arbeit ansehen. Deshalb sind sie auch nicht bereit, darauf zu verzichten. Auf der anderen Seite führen die sehr eng bemessenen Terminvorgaben jedoch dazu, dass die (potenziell vorhandenen) Freiräume nicht genutzt werden (können). Einige Mitarbeiter scheuen aufgrund des sehr hohen Arbeitsdrucks offenbar davor zurück, sich bei Problemen an die Kollegen zu wenden, weil

diese ebenfalls unter Termindruck stehen. Man zögert, diese bei Schwierigkeiten zu konsultieren und in die eigene Problemlösung einzubeziehen, weil man diese nicht noch zusätzlichen Anforderungen aussetzen will.

Bezüglich der Arbeitsorganisation können wir festhalten, dass das Ziel der Unternehmensleitung, ihren Wissensarbeitern die entsprechenden Gestaltungsspielräume in der Arbeit zu gewähren, von den betroffenen Beschäftigten durchaus honoriert wird. Keiner der von uns Befragten konnte sich vorstellen, jemals wieder unter klassischen Hierarchiestrukturen zu arbeiten, wie man sie etwa aus anderen Unternehmen kannte. Die Akzeptanz der jetzigen Arbeitssituation ist trotz der zuvor beschriebenen Schwierigkeiten hoch, wie folgende Interviewpassage zeigt:

„Viel wichtiger ist, dass man darin, wie man seine Arbeit strukturiert, dass man da Freiheiten hat und die sind hier voll gegeben. Ich krieg eine Aufgabe, was weiß ich - als Bestandteil eines Projektes entwickeln wir dieses Produkt, dieses System und ihr müsst bis dann und dann fertig sein. So o.k., dann sind wir bis dann fertig und wie wir das zwischendrin machen, das ist fast egal. Hauptsache, wir liefern da ein vernünftiges Produkt ab im Kosten- und Zeitrahmen, das ist ganz klar.“ (I 5)

Aufgrund der Arbeitsorganisation sind durchaus erhebliche Gestaltungsspielräume enthalten. Einer extensiven Nutzung dieser Freiräume durch die Beschäftigten stehen allerdings die von der Unternehmensleitung und dem Kunden fixierten Terminvorgaben entgegen. Diese verhindern, dass die Freiräume kreativ zur reinen Wissensvermehrung genutzt werden können. Es sind also vor allem die als vergleichsweise eng empfundenen Zeit- und Zielvorgaben, die es den Beschäftigten nicht erlauben von den Spielräumen extensiven Gebrauch zu machen.

Auf den subjektiv empfundenen Termindruck ist auch zurückzuführen, dass trotz der sich aus der Projektförmigkeit der Arbeit ergebenden Notwendigkeit von Koordination und Kommunikation die Kollegen häufig nicht ausreichend informiert werde. Diese falsch verstandene „Rücksichtnahme“ auf die Kollegen führt nämlich häufig zu negativen Konsequenzen, da unter den Bedingungen von Projektarbeit die Probleme des Einzelnen schnell zu Problemen des gesamten Projektteams werden:

„Das einzige Problem ist, das muss dann gemeinsam im Team oder im Projekt gelöst werden. Das ist dann ein Projektproblem, ein einzelnes Problem wird zu einem Projektproblem in dem Moment.“ (I 5)

Der an dieser Stelle zitierte Softwareingenieur spricht ein Problem an, das sich ergibt, wenn Kommunikation und Koordination aufgrund knapper Zeitvorgaben unterbleiben. Wenn die Mitglieder des Projektteams in ihren Aufgabengebieten auftretende Probleme nicht frühzeitig genug in der Gruppe ansprechen, kommt es häufig vor, dass sich der Druck des Einzelnen auf das gesamte Team überträgt. Da die meisten Schwierigkeiten in der Regel erst kurz vor dem Abgabetermin sichtbar werden, kommt es fast immer kurz vor der Projektabgabe zu überlangen Arbeitszeiten, die durch mangelnde Abstimmung und Kommunikation unter den Kollegen verursacht werden. Da alle Befragten bewusst ist, dass die Schwierigkeiten fast immer durch eigenes Fehlverhalten bzw. das von Kollegen verursacht werden, besteht bei nahezu allen Befragten die Bereitschaft, sich in solchen Fällen gegenseitig zu unterstützen. Die Erfahrung belegt:

„Und man ist dann in der Regel nicht alleine. Bis jetzt habe ich das jedenfalls noch nicht erlebt. Und ich persönlich würde auch nie irgendeinem Kollegen da die Hilfe verweigern, wenn er nicht klar kommt. Dann werde ich meine Arbeit - auch wenn ich danach noch schneller sein muss - mal eben beiseite legen und dann gucken, vielleicht kann ich unterstützen. Manchmal ist es ja so, dass man sich nur in einen Weg verrannt hat und man müsste nur zwei Schritte zurück und dann, nicht? So wie beim Weg ne falsche Kreuzung! Manchmal reicht ein kleiner Schubs in eine Richtung und dann ist es das schon.“ (I 5)

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Organisation der Arbeit innerhalb der Projektteams von den Beschäftigten im Rahmen allgemeiner Zeit- und Kostenvorgaben selbst vorgenommen wird. In diesem Zusammenhang spielen der Projektmanager, der Technikverantwortliche und der Controller eine zunehmend wichtigere Rolle, da sie die gemeinsame Aufgabenerledigung hinsichtlich der Einhaltung von Vorgaben überwachen und koordinieren. Letztendlich ist jedoch jeder einzelne Projektmitarbeiter für die Erledigung seiner Teilaufgabe selbst verantwortlich, da nur er über die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt. Ihm obliegt es auch bei Schwierigkeiten, die in seinem Aufgabengebiet auftreten können, für Abhilfe zu sorgen, indem er rechtzeitig auf Verzögerungen hinweist und aktiv Unterstützung sucht. Dass jeder Einzelne dabei durch Fehleinschätzungen und zu späte Kommunikation zu Verzögerungen im Projektverlauf beitragen kann, wird bis zu einem gewissen Grad toleriert, weil dies als unvermeidbar angesehen wird.

Allerdings belegt die verhaltene Kritik an solchen Sachverhalten und Zuständen auch, dass viele Probleme durch bessere und frühzeitigere Kommunikation vermieden werden könnten. In keinem Fall werden die sich ergebenden Schwierigkeiten jedoch dem Management bzw.

der Unternehmensleitung angelastet. Vielmehr richtet sich die Kritik primär an diejenigen Kollegen, die häufig aus falsch verstandener Rücksichtnahme die Kooperations- und Hilfsbereitschaft der Projekt- und des Abteilungsteams nicht in Anspruch nehmen.

Wie auch immer die Arbeit von Seiten des Unternehmens organisatorisch (vor-)strukturiert wird, letztendlich stellen *Eigeninitiative* und *Selbstorganisation* die entscheidenden Dimensionen im Arbeitshandeln von Wissensarbeitern dar. Diese Sichtweise wird besonders deutlich in folgender Passage aus dem Interview mit einem Entwicklungsingenieur:

„Also es ist nicht so, dass der Teamleiter sagt: ‚So du setzt dich mal mit dem und dem und dem zusammen‘, sondern er sagt: ‚Hier ist das Problem. Das muss gelöst werden. Kümmere dich drum‘. So und dann überleg ich mir: Wer hat da schon mit gearbeitet? Wer kennt sich auf dem Bereich am besten aus? Und dann ruf ich einfach an und dann wird sich irgendwo mal zusammengesetzt und dann wird erst mal das Problem analysiert sozusagen. Und so geht das immer weiter. Und dann gibt es - o.k. man gibt ab und zu mal Rückkopplung zum Teamleiter und sagt: ‚Hier so sieht ’s aus. So ist der Stand. Terminplan läuft alles gut, können wir einhalten.‘ Aber im Prinzipiellen ist man für seine Arbeit ganz allein zuständig und verantwortlich. Und das ist das, was mir auch gefällt. Das zeugt ja auch von einer Art Vertrauen, sag ich mal, wenn der Teamleiter oder Abteilungsleiter sagt: ‚Hier du kriegst die Arbeit, mach das.‘ Und dann sagt man: ‚Ja!‘ Deswegen brauchst du auch immer ein bisschen Eigenantrieb sag ich mal, dass man sagt: ‚Hier ich gehe auf die Leute zu, ich ruf da an, da an, da an, hol die mir zusammen und sag: ‚Hier ist das Problem, das muss gelöst werden. Was sagt ihr dazu?‘ Und dann: ‚Ja o.k., ich kümmere mich darum‘, und so. Das ist ganz praktisch.“ (I 9)

3.3 Die Rolle der Kunden: Kontrolleur oder Partner?

Die von uns befragten Mitarbeiter der Simulator GmbH verfügen bei der Organisation ihrer Arbeit, der Entwicklung von technischen Problemlösungen und deren Integration in ein Gesamtergebnis, über erhebliche Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume. Eine Kontrolle der Arbeit erfolgt in der Regel ergebnisbezogen zu einem festgelegten Zeitpunkt, an dem die jeweils für einen Projektbestandteil zuständigen und verantwortlichen Personen ihre Arbeitsergebnisse präsentieren und erläutern. In diesem Zusammenhang spielt auch der Kunde (bzw. der Auftraggeber und spätere Abnehmer des Produkts) bereits zu einem frühen Zeitpunkt eine wichtige Rolle. Er wird über den Projektverlauf informiert, bekommt die vorläufigen Ergebnisse zu Gesicht und kann seine Änderungswünsche äußern. Aus diesem Grund könnte durchaus davon gesprochen werden, dass der Kunde selbst eine gewisse Kontrolle ausübt. Dementsprechend könnte man auch sagen, dass in der Simulator GmbH seit jeher ein

hohes Maß an „*Vermarktlichung*“ existiert und dies deshalb nichts grundsätzlich Neues darstellt. Allerdings hat sich die Bedeutung der Kunden für die Beschäftigten und ihre Arbeit in den letzten Jahren vor dem Hintergrund von Hierarchieabbau und der Einführung von Teamstrukturen durchaus verändert.

Vermarktlichung bedeutet in unserem Zusammenhang, dass im Unternehmen die Kostenvorgaben enger und die Zeitvorgaben strikter geworden sind, seit das in der Rüstungsindustrie bis dahin geltende Kostenerstattungsprinzip aufgegeben worden ist. Dadurch ist der vom Markt ausgehende Druck auf die Mitarbeiter gestiegen. Allerdings werden die weiterhin vorhandenen Gestaltungsspielräume noch als weit genug empfunden, auch wenn man nun zunehmend nicht mehr all das realisieren kann, was früher unter den Sonderbedingungen der Branche möglich war.

Aufgrund der Spezifika der Produkte der Simulator GmbH ist ein enger Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Kunden schon immer eine notwendige Voraussetzung gewesen, um das Produkt den Wünschen der Kunden gemäß erstellen zu können. Mitarbeiter, die bereits seit zehn und mehr Jahren in der Simulator GmbH tätig sind, haben dies im Unternehmen noch nie anders erlebt. Man könnte deshalb sagen, dass bereits lange bevor in der Arbeitssoziologie über *Vermarktlichung* als Methode indirekter Steuerung diskutiert wurde, die Beschäftigten in diesem Unternehmen direkt mit dem Kunden und damit dem Markt konfrontiert waren. Aus Sicht der Mitarbeiter lässt sich ihre Arbeit auch gar nicht anders bewältigen, da der „*Dialog mit dem Kunden*“ über die Anforderungen an das Produkt und die Umstände der technischen Umsetzung von Kundenwünschen ursächlich für Abarbeitung der einzelnen Produktkomponenten ist. Die enge Verzahnung, die bei der Erstellung des Produkts zwischen dem Produzenten und dem Abnehmer besteht, wird in folgender Interviewpassage von einem Diplominformatiker, der auch als Teamleiter fungiert, betont:

„Ich hab mit den Kunden zu tun. Da ist es sehr wichtig, dass ich mit dem Kunden intensiv Besprechungen mache: Was möchte er? Was sind seine Anforderungen? Was erhofft er sich letztendlich von dem Produkt - Datenbasis? Und dass ich schon mit Leuten auch ständig zu tun habe, die technisch natürlich nicht so diesen Background haben, dass man erst mal auf eine Linie kommt, dass ich denen erkläre, was können wir technisch machen, was können wir technisch nicht machen. Das ist teilweise recht schwer, jemandem klar zu machen, dass bestimmte Sachen einfach nicht gehen, auch wenn sie aus seiner Sicht relativ einfach darstellbar sind.“ (I 15)

Anhand dieser Aussage wird deutlich, dass die eigentliche *Leistung der Wissensarbeiter* in der *Umsetzung von Kundenwünschen in technische Lösungen* besteht. Diese Herausforderung ist nur zu bewältigen, wenn die Kunden in die Entwicklung des Produktes einbezogen sind, sie über die Fortschritte im Projektverlauf und die auftretenden Probleme informiert werden, und sie über erforderlich werdende Produktanpassungen mitbestimmen können.

Die Mitarbeiter in den Teams haben ihre Arbeitspakete in erster Linie intern, gegenüber dem Projektmanager, den Teamleitern und den Abteilungsleitern zu verantworten. Da die Projekte allerdings über mehrere Jahre laufen, werden mit dem Kunden zu bestimmten Zeitpunkten „Meilenstein-Treffen“ bzw. Reviews vereinbart, bei denen diese sich über den Stand der Produktentwicklung informieren können. Bei diesen Treffen können auch eventuelle Probleme miteinander besprochen und Anpassungen vorgenommen werden. Bei der Abnahme einzelner Leistungspakte des Endprodukts sind zumeist auch die dafür verantwortlich zeichnenden Teammitarbeiter anwesend, damit sie ihre Komponenten den Kunden selbst vorführen können. Doch nicht erst bei diesen Überprüfungsterminen stehen die Mitarbeiter in direktem Kontakt mit den Kunden. Im Grunde genommen haben die Mitarbeiter während der gesamten Projektlaufzeit engen Kontakt mit den Ansprechpartnern auf der Kundenseite. Diese direkte „Konfrontation mit den Kunden“ wird allerdings nicht, wie vielleicht zu vermuten wäre, als Belastung und Druck empfunden. Vielmehr dient diese permanente Nähe zu den Kunden auch als Quelle, aus der die Mitarbeiter Beachtung und ihre Anerkennung ziehen. Die einzelnen Beschäftigten können den Kunden gegenüber ihren individuellen Arbeitsanteil am Gesamtprodukt präsentieren, die technische Umsetzung der Kundenwünsche erklären und sich darüber mit ihrer eigenen Leistung identifizieren:

„ (...) es erhöht die Motivation, weil die Mitarbeiter direkten Bezug (zum Kunden - d. Verf.) auch haben. Sie haben den direkten Bezug zur Materie und den direkten Bezug auch zum Kunden und meistens – das sind, ja die telefonieren auch zusammen. Und es macht einfach – es ist ein engerer Kontakt und das macht dann auch wesentlich mehr Spaß als wenn man das für irgendjemanden macht, den man nicht kennt.“ (I 15)

Die Kunden bzw. Auftraggeber werden, genauso wie von dem oben zitierten Diplom-Informatiker, von allen Beschäftigten der Simulator GmbH als permanente Begleiter des Produktions- und Entwicklungsprozesses angesehen. Aufgrund des technischen Anspruchs der Produkte ist die kontinuierliche Abstimmung mit den Kunden geradezu eine notwendige Voraussetzung, damit am Ende ein den Kundenwünschen entsprechendes Leistungspaket abgeliefert werden kann. Die Auftraggeber werden aus dieser Perspektive nicht vorrangig als

Kontrolleure der eigenen Arbeit betrachtet. Sie werden vielmehr als Partner verstanden, mit denen man gemeinsam die angestrebte Lösung erreichen will. Der Markt – hier in der Rolle der Kunden – wird im Unternehmen und in den Abteilungen demnach auf der einen Seite als Akteur wahrgenommen, der die Arbeitsbedingungen mitbestimmt (was sich vor allem in der Definition von Rahmenbedingungen wie Budgetgrenzen und Ablieferungszeiten ausdrückt). Hieraus entstehen auf der anderen Seite selbstverständlich auch Zwänge, die die Beschäftigten direkt zu spüren bekommen.

Dies zeigt sich vor allem in den kurz vor Projektende ansteigenden Wochenarbeitszeiten, da gerade in dieser Phase die unterschiedlichen Systemkomponenten in das Endprodukt integriert werden müssen. Die sich daraus ergebenden zeitlichen Anforderungen schlagen sich in überlangen Arbeitszeiten und folglich auch in höheren Belastungen für die Mitarbeiter nieder. Dies wird sozusagen als ein wesentlicher *Bestandteil der eigenen Arbeit* angesehen. Weiterhin lassen sich daraus gestiegene Ansprüche an die Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft der einzelnen Beschäftigten ableiten, denn sie müssen in ihrem Arbeitsprozess nicht nur den Austausch mit den Kollegen suchen und gestalten. Auch die zielführende Kommunikation mit den Kunden wird von den Beschäftigten verlangt. Wahrgenommen wird diese letztgenannte Anforderung jedoch nicht ausschließlich unter dem Aspekt der zusätzlichen Belastung. Im Gegenteil, gerade dieser Austausch mit dem Auftraggeber entspricht der im Kapitel über den Charakter von Wissensarbeit genannten Qualifikation von Wissensarbeitern, abstrakte Wünsche in konkrete Lösungen zu übersetzen.

Im folgenden Abschnitt wollen wir auf die bereits angeschnittene Arbeitszeitsituation der von uns befragten Wissensarbeiter eingehen und herausarbeiten, wie die Arbeitszeitrealität der Beschäftigten aussieht. Wie wir bereits erwähnt haben, gibt es typische Arbeitszeitverläufe, die sich aus der Projektstruktur der Arbeit erklären lassen. Im folgenden werden wir genauer zeigen, wie die Beschäftigten mit den daraus resultierenden Arbeitszeitverläufen umgehen und welche Auswirkungen sie auf das Verhältnis von Arbeit und Privatleben haben.

4. Arbeitszeitflexibilität als Bedingung von Wissensarbeit

Untersuchungen zur Arbeitszeitentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland zeigen, dass sich, gemessen an der Qualifikation der Beschäftigten, eine Polarisierung hinsichtlich der Arbeitszeitvolumina feststellen lässt. Hochqualifizierte Angestellte weisen danach überdurchschnittlich hohe Arbeitszeiten auf, bei ihnen sind wöchentliche Arbeitszeiten zwischen 45 und 60 Stunden die Regel. Die sich daraus ableitenden Belastungen für die Arbeitnehmer lassen Untersuchungen zu diesem Thema zu dem Schluss kommen, dass die mit flexiblen Arbeitszeitsystemen auch intendierten Freiräume in der Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten schnell zu einem ‚Fluch der Flexibilität‘ (vgl. Dambeck; Minssen 1999) werden können. Die nicht mehr zentral erfassten Arbeitszeiten der Arbeitnehmer und der steigende Termin- und Leistungsdruck als Folge einer Vermarktlichung der Arbeitsorganisation führe demnach zu einer Entgrenzung von Arbeit und Leben, in deren Konsequenz die Arbeitszeitsituation der Beschäftigten zunehmend sozial unverträglich werde. Vor dem Hintergrund dieser Annahme sind wir auch der Frage nachgegangen, wie sich die Arbeitszeitrealität für die von uns befragten Wissensarbeiter darstellt. Wir fragten diese danach, wie sie mit den durch Team- und Projektarbeit entstehenden besonderen zeitlichen Belastungen umgehen und wie sich die flexiblen Arbeitszeiten auf die Balance von Arbeit und Privatleben auswirken. Bevor wir darauf näher eingehen, wollen wir jedoch noch einmal einen Blick auf die Entwicklung der Arbeitszeiten im Allgemeinen und bezüglich der Hochqualifizierten im Besonderen werfen.

4.1. Polarisierung der Arbeitszeiten

Speziell im hochqualifizierten Bereich sind überlange Arbeitszeiten und Mehrarbeit fester Bestandteil der Arbeitskultur (vgl. Heisig/Möhlmann: 15 f.). Der dominierende Beschäftigtentyp in diesem Bereich versteht sich als „Macher“ (ebenda: 15), der seine Arbeitsinhalte und -abläufe im Rahmen allgemeiner Ziel- und Terminvorgaben selbst bestimmt. Dieser Beschäftigtentyp stellt seinen persönlichen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens in den Mittelpunkt seiner Wahrnehmung und leistet Überstunden aus „professionellem Enthusiasmus“ (ebenda: 15).

Bezüglich der Dauer der tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten lässt sich in den letzten Jahren beobachten, dass sich die Schere zwischen denen die länger arbeiten und denen die deutlich kürzer arbeiten, immer weiter öffnet. Lehndorff diagnostiziert in diesem Zusammenhang eine Polarisierung der Arbeitszeiten:

„Doch um den großen Kern von nach wie vor vergleichsweise stark regulierten Arbeitszeiten von Vollzeitbeschäftigten herum gibt es Erscheinungen eines Ausfransens der Arbeitszeiten nach oben und das Hinzukommen großer Beschäftigtengruppen mit zum Teil sehr kurzen Arbeitszeiten.“ (Lehndorff 2000: 96)

Für den Zeitraum seit 1983 kann festgestellt werden, dass trotz gewerkschaftlicher Bemühungen um Arbeitszeitverkürzungen die 40-Stunden-Woche weiterhin die faktische Durchschnittsarbeitszeit von Vollzeitkräften darstellt. Die Polarisierung der Arbeitszeiten wird durch die Betrachtung der Strukturveränderungen der Arbeitszeiten belegt. Differenziert nach Qualifikationsstufen zeigt sich, dass die Arbeitszeiten von Vollzeit-Beschäftigten mit einer dualen Ausbildung Ende der neunziger Jahre etwas kürzer waren als Mitte der achtziger Jahre. Innerhalb der Gruppe der Teilzeitbeschäftigten lässt sich festhalten, dass sich die Arbeitszeiten deutlich verkürzt haben, insbesondere auf dem unteren Qualifikationsniveau. In die entgegengesetzte Richtung entwickelten sich die Arbeitszeiten von Hochqualifizierten, „die als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Ingenieure, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Angestellte mit besonderer verantwortungsvoller Tätigkeit als Beschäftigte in Stabsabteilungen usw. tätig sind“ (Wagner 2000: 259). Deren tatsächlich geleistete Arbeitszeit liegt deutlich über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit. 1998 betrug die tatsächliche durchschnittliche Wochenarbeitszeit von hochqualifizierten Angestellten 46,1 Stunden gegenüber einer vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit von 38,9 Stunden. Dabei hat die Differenz zwischen tatsächlichen und vereinbarten Arbeitszeiten von hochqualifizierten Angestellten seit Mitte der achtziger Jahre kontinuierlich zugenommen. Während diese Differenz 1984 +4,1 Stunden betrug belief sie sich 1998 auf +7,1 Stunden. Lediglich zwölf Prozent der hochqualifizierten Beschäftigten gaben 1998 an, nicht länger als vertraglich vereinbart zu arbeiten. Die Entwicklung der Arbeitszeiten von hochqualifizierten Beschäftigten ist besonders von Interesse, da sich in dieser Beschäftigtengruppe häufig Entwicklungen vollziehen, von denen zu einem späteren Zeitpunkt auch andere Beschäftigtengruppen betroffen sein können. (vgl. Lehndorff 2000: 23). Darüber hinaus sind von der Arbeitszeitverlängerung im hochqualifizierten Bereich auch mehr Personen betroffen als noch in den achtziger Jahren. Die Zahl der Fach- und Führungskräfte ist in Westdeutschland von 2,2 Millionen Personen 1984 auf 3,4 Millionen 1998 angestiegen, gleichzeitig hat auch der Anteil von Hochqualifizierten an allen Angestellten von 22,6 Prozent auf 28,3 Prozent zugenommen. Unter Berücksichtigung der 0,8 Millionen hochqualifizierten Angestellten (1998) in Ostdeutschland sind von den beschriebenen Entwicklungen der Arbeitszeiten also insgesamt ca. 4,6 Millionen Personen betroffen (vgl.

Wagner 2000: 260). Parallel zu dieser Entwicklung hat in ganz Deutschland der Anteil von hochqualifizierten Beschäftigten ohne vertragliche Vereinbarung von Arbeitszeiten von 12,1 Prozent (1984) auf 16,9 Prozent (1998) zugenommen.

„Diese Beschäftigten arbeiten nochmals länger als ihre Kolleginnen und Kollegen mit vertraglichen Arbeitszeitregelungen - im Durchschnitt etwa um zwei Stunden.“
(Wagner 2000: 262)

Zusammenfassend lässt sich zu der Strukturveränderung der Arbeitszeiten sagen, dass der Arbeitszeitverlängerung bei Höher- und Hochqualifizierten Arbeitszeitverkürzungen bei geringerer Qualifikation gegenüber stehen.

4.2 Arbeitszeitrealitäten jenseits der 35-Stunden-Woche

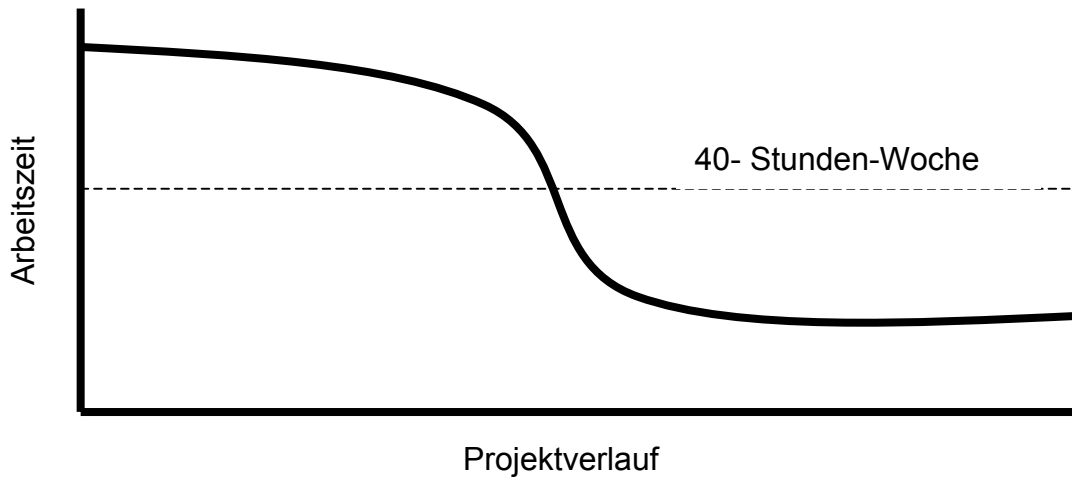
Die Arbeitszeit der von uns befragten Beschäftigten weicht deutlich von den in der Metall- und Elektroindustrie tariflich vereinbarten 35 Stunden pro Woche ab. Dabei weisen die Arbeitszeiten der tariflich und der außertariflich beschäftigten Interviewpartner jedoch kaum Unterschiede auf. Fast alle arbeiten im Durchschnitt zwischen 40 und 50 Stunden in der Woche. Dabei ist es unerheblich, in welchem Bereich sie tätig sind. Ob im Vertrieb, im Controlling oder in der Entwicklung: überall gelten diese Arbeitszeiten. Für die meisten Beschäftigten stellt eine Arbeitswoche mit 40 bis 50 Stunden eine Normalität dar, die für die gesamte bisherige Berufsbiographie gilt. Typisch für die Arbeitszeitsituation der befragten Beschäftigten ist darüber hinaus, dass die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit deutliche Schwankungen aufweist:

„Also, es gibt Tage, wo ich bis zu zehn Stunden hier sitze und auch full-time dann arbeite. Es gibt dann aber auch Tage, wo ich wirklich nur sieben Stunden arbeite oder eben auch etwas abfeiere. Also, unter 'm Strich gesehen, also unter 40 Stunden komme ich auf gar keine Fall raus (...). Also, die 35-Stunden-Woche ist nie einzuhalten und normal ist die 40-Stunden-Woche.“ (I 16)

Die Schwankungen bei der Arbeitszeit resultieren zu einem Großteil aus der Projektstruktur des Unternehmens, die die Arbeitszeitverläufe der Beschäftigten prägt. In den einzelnen Abteilungen fallen dabei in Abhängigkeit von dem Stadium, in dem sich ein Projekt befindet, unterschiedliche Arbeitszeiten an. Die Mitarbeiter des Projekteinkaufs sind vor allem zu Beginn eines Projektes starken Arbeitszeitbelastungen ausgesetzt.

Die für diesen Bereich typischen Arbeitszeitverläufe lassen sich vereinfacht wie in Abbildung 2 darstellen:

Abbildung 2: Arbeitszeitverläufe im Einkauf



Alle von uns befragten Einkaufsmitarbeiter erklären, dass für sie speziell vor und bei Projektbeginn wöchentliche Arbeitszeiten von bis zu 50 Stunden die Regel sind. Der hohe Arbeitsanfall und der damit zusammenhängende hohe Arbeitszeitbedarf resultiert daraus, dass die Einkäufer die Aufgabe haben, das Vertragsmanagement mit den Zulieferern abzuwickeln. Zu Beginn eines Projekts müssen Vertragsinhalte wie Liefertermine und Gewährleistungsfragen von ihnen so schnell wie möglich organisiert werden, damit die eigentliche Entwicklungsarbeit und die Fertigung innerhalb des Projektteams anlaufen kann. In dieser Phase ist die Arbeitsbelastung so hoch, dass sie im Rahmen der „Regelarbeitszeit“ nicht bewältigt werden kann. Die Ausdehnung der Arbeitszeiten dient den Befragten in diesem Zeitraum als Puffer, um die anstehenden Aufgaben überhaupt bewältigen zu können. Diese Anforderung an die Flexibilität wird als notwendiger Bestandteil der Projektarbeit und nicht als dramatische Situation angesehen, der man nicht gewachsen ist.

Eine Projekteinkäuferin beschreibt ihre Erfahrungen und ihren Umgang mit dieser Situation wie folgt:

„Und wenn ein Projekt da ist, ab diesem Zeitpunkt ist Troubleshooting angesagt. Dann ist, dann muss man acht Hände haben, um die Arbeit voreinander zu bekommen, weil eben zu viel auf einmal gemacht werden muss. Aber das ist Projekt, also

ich könnte jetzt auch nicht sagen, was man anders macht. Darauf kann man sich einstellen, denke ich mal. Also, da muss man flexibel sein.“ (I 16)

Der in Abbildung 2 skizzierte idealtypische Arbeitszeitverlauf während eines Projekts träfe nur zu, wenn die Einkäufer lediglich ein einziges Projekt betreuen würden. Dem ist jedoch nicht so. Vielmehr sind Zeiträume, die für den Abbau von Zeitguthaben genutzt werden können, in der Regel weit kürzer und treten nicht sehr häufig auf, weil Projekteinkäufer meist mehrere Projekte betreuen, die nicht zur gleichen Zeit beginnen. Aus diesem Grund sind die Spielräume für den Ausgleich der Arbeitszeitkonten stark eingeschränkt. Trotz bestehender und wahrgenommener Restriktionen, die oftmals über mehrere Wochen oder Monate keinen Freizeitausgleich zulassen, zeigten sich alle von uns befragten Einkäufer grundsätzlich mit ihrer Arbeitszeit zufrieden.

Dies hängt ganz offensichtlich auch mit der im Unternehmen praktizierten *Vertrauensarbeitszeit* zusammen, die es den Beschäftigten durchaus erlaubt, persönliche Prioritäten zu setzen. Dabei wird als Vorteil ausdrücklich hervorgehoben, dass man über die Arbeitszeit niemandem Rechenschaft schuldet. Die bereits zuvor zitierte Einkäuferin führt dazu aus:

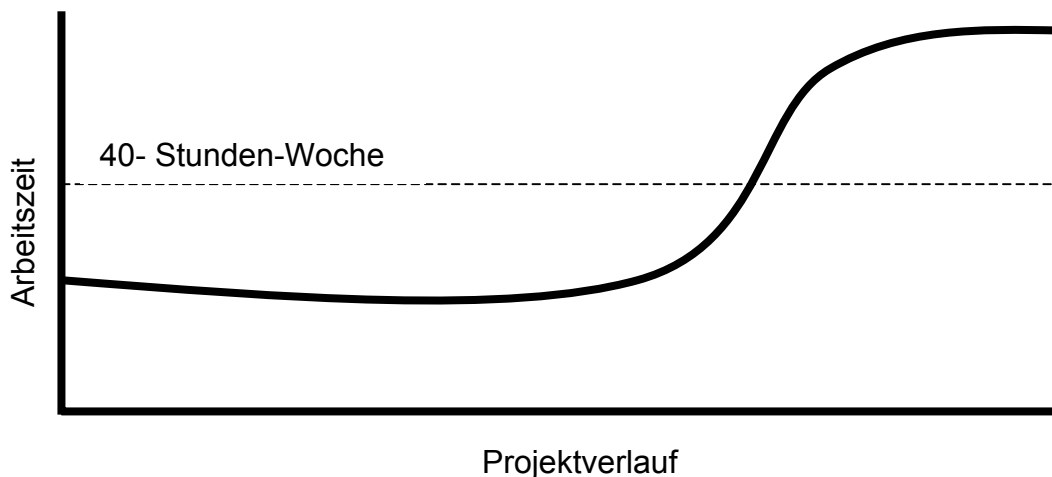
„Also die Arbeitszeiten, wie wir sie haben, die sind ideal, sie sind toll, sie sind super, ich liebe sie. Also, ich sage mal, die Vertrauensarbeitszeit — das Kommen und Gehen wann man will. Man kann sich seinen Tag einplanen. Wir haben ja - Gott sei Dank bin ich in einem Bereich tätig, wo ich es mir auch selber einteilen kann. Ich kann die Leute informieren, wenn ich morgens nicht da bin oder nichts zu erwarten ist. Das ist super, also wunderbar. Es gibt viel persönliche Freiheit dadurch. Und auch keinem Rechenschaft ablegen, man kann kommen und gehen wann man will.“ (I 16)

Unsere Interviews legen nahe, dass die zeitliche Beanspruchung der Mitarbeiter durch die vom Projektverlauf ausgehenden Arbeitsanforderungen diesen noch genügend Spielräume lässt, um die Arbeitszeiten eigenverantwortlich zu gestalten. Es bestehen offensichtlich bislang noch ausreichend Möglichkeiten, um die *Belastungs-* und *Entlastungsphasen* den eigenen Bedürfnissen entsprechend zu steuern. Dies zeigt sich daran, dass die Flexibilisierungsanforderungen nicht zu einer negativen Beurteilung der individuellen Arbeitszeitsituation führen.

Anders als im Einkauf, wo der höchste Zeitbedarf jeweils zu Projektbeginn anfällt, stellt sich die Situation in den Projektteams dar, die mit der Erstellung des technischen Produkts beschäftigt sind. Bei diesen fallen vor allem in den Zeiten vor den Kunden-Reviews und vor

den Abgabeterminen überlange Arbeitszeiten an. Zur Verdeutlichung zeigt Abbildung 3 die typischen Arbeitszeitverläufe innerhalb eines Projektes für die mit der Anfertigung des Produktes betrauten Mitarbeiter.

Abbildung 3: Arbeitszeitverläufe von Entwicklungsingenieuren



Wie oben am Beispiel des Projekteinkaufs beschrieben, sind auch die Mitarbeiter aus der Entwicklung, die mit der eigentlichen Herstellung des Produktes befasst sind, in der Mehrzahl der Fälle an verschiedenen Projekten beteiligt, so dass auch ihre zeitliche Beanspruchung mit den Phasen der einzelnen Projekte entweder steigt oder sinkt. Die steigenden Arbeitszeiten zu Projektende ergeben sich zumeist aus der Spezifik der Produkte, welche die Simulator GmbH herstellt. Es wurde bereits erwähnt, dass es sich bei diesen Produkten in der Mehrzahl der Fälle um Prototypen handelt, die maßgeschneidert auf die Wünsche des Kunden hin angefertigt werden. Bei der Entwicklung dieser Produkte kommt es nicht selten vor, dass die ursprüngliche Planung nicht eingehalten werden kann, da die in der Arbeitsplanung vorgesehenen Schritte zur Problemlösung nicht zum Erfolg führen. Die „Natur der Produkte“ bringt es demnach mit sich, dass ursprüngliche Zeitplanungen nicht einzuhalten sind, da Bestandteile des Produktes erst im Rahmen des Herstellungsprozesses neu entwickelt werden müssen. Die hierfür erforderlichen Zeiten sind nur schwer im Voraus kalkulierbar, so dass die mit den entsprechenden Aufgaben betrauten Mitarbeiter die Arbeitszeit ausdehnen müssen, um die Liefertermine einhalten zu können. In der Abschlussphase eines Projektes geht es zudem vermehrt um die Integration der einzelnen Arbeitspakete in das Endprodukt. Der damit verbundene Koordinierungsaufwand ist ebenfalls mit dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter länger als sonst im Unternehmen verbleiben müssen:

„Das hängt gar nicht von der Organisation ab, es ist immer einfach so, dass zum Schluss eines Projektes eben doch alles nicht so war, wie man sich das gedacht hat, die Planungen werden dann mehr oder mehr gegen die Wand, und dann gibt es Überstunden jede Menge. Und ich meine, also von meinem Gefühl her ist es nicht wesentlich mehr geworden, das war schon immer viel, das hängt einfach mit der Natur dieser Arbeit zusammen, dass man das schlecht bis ein halbes Jahr vor dem Projekt oder 3 Monate vorm Projekt planen kann, dann gibt es halt diesen Berg auf einmal.“ (I 3)

Flexible Arbeitszeiten sind aus Sicht der Beschäftigten unerlässlich, um Entwicklungsprojekte erfolgreich abschließen zu können. Aufgrund der inhärenten *Unplanbarkeit des gesamten Projektverlaufs* dient die Verlängerung der Arbeitszeit dazu, trotz unvorhergesehenen Schwierigkeiten den zugesagten Liefertermin doch noch einhalten zu können. Die Überlastsituation kann nicht einfach durch zusätzliches Personal aufgefangen werden, weil komplexe Aufgaben schwer zu delegieren sind und es nicht zu realisieren ist, neue Mitarbeiter ohne zusätzlichen Zeitaufwand in den Kontext der Projektentwicklung einzubeziehen. Insofern bleibt die Verlängerung der Arbeitszeit das wichtigste Instrument, um solchen Situationen zu begegnen.

4.3 Wandel der Arbeitskultur durch „Vermarktlichung“?

Die in der Abschlussphase eines Projektes ansteigenden Arbeitszeiten wurden von allen Befragten als Normalität betrachtet. Neben den zuvor genannten Ursachen, die sich aus der Spezifik des Produktes und des Projektablaufes ergeben, scheint es jedoch auch noch einen weiteren Grund für den Termindruck kurz vor Abgabe des Projektes zu geben. So bemängeln einige Mitarbeiter, dass in einigen Teilen des Unternehmens bei den Beschäftigten noch immer Verhaltensweisen existieren, die sich aus den Sonderbedingungen erklären, die früher für die Rüstungsindustrie typisch waren. Nach Aussage eines Softwareingenieurs gab es früher:

„... mal goldene Zeiten ..., das kann man wohl wirklich sagen, in finanzieller Hinsicht wie auch in arbeitsmäßiger Hinsicht, dass die Leute völlig frei arbeiten konnten und konnten machen, wie sie wollten. Aber das ist ja nun - müssen wir ja auch so sehen - ist ja auch ein Rüstungsunternehmen hier ähnlich wie die Firma X (Rüstungsunternehmen, bei dem der Beschäftigte zuvor angestellt gewesen war, d. Verf.) auch und der Rüstungsetat ist wesentlich knapper geworden. Man kann nicht mehr das Geld aus dem Fenster rausschmeißen, wie es scheinbar gewesen ist, sondern jetzt wird jede Mark dreimal oder jeder EURO dreimal umgedreht und entsprechend muss

man dann natürlich nur das machen, was wirklich gefordert ist. Und das zu tun, was vielleicht dann auch noch sinnvoll wäre, wird dann schwer durchzusetzen.“ (I 5)

Von diesem Befragten wird das sogenannte Selbstkostenerstattungsprinzip angesprochen, das bis Ende der 1980er Jahre die Kostenstrukturen in der Rüstungsindustrie bestimmt hat. Kern dieses Prinzips war eine Vereinbarung über die Kosten des Produktes zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, die vorsah, dass das Unternehmen, welches das Produkt liefert, einen Gewinn in Höhe eines fixen Prozentsatzes der Entwicklungs- und Herstellungskosten erhielt. Zwar wurden auch zu Zeiten des Kostenerstattungsprinzips Liefertermine vereinbart. Den Unternehmen drohten jedoch nur in den seltensten Fällen Konventionalstrafen, wenn diese Termine nicht eingehalten wurden. Das Selbstkostenerstattungsprinzip in den betreffenden Unternehmen hat dazu geführt, dass Produkte entwickelt werden konnten, ohne die Kosten dafür in Grenzen zu halten. Umgekehrt galt, dass je höher die Entwicklungskosten waren, desto höher fielen auch die Gewinne für das Unternehmen aus. Terminverzögerungen wurden vom Auftraggeber, welcher immer eine staatliche Beschaffungsbehörde war, in der Regel ohne Konsequenzen hingenommen. Für die Beschäftigten – und hier insbesondere für die Entwicklungsingenieure – stellte sich die Arbeitssituation unter den Bedingungen des Selbstkostenerstattungsprinzips so dar, dass sie ihre Produkte nahezu ohne zeitliche oder finanzielle Begrenzung entwickeln und verfeinern konnten. Sie konnten wie in Forschungslabors nach neuen Lösungen suchen und neue Materialien einsetzen, ohne befürchten zu müssen, dass vom Auftraggeber Konsequenzen drohten. Das Selbstkostenerstattungsprinzip wurde zu Beginn der 1990er-Jahre zugunsten eines neuen Finanzierungssystems abgeschafft, das weitgehend den Bedingungen auf dem zivilen Markt entspricht. Seitdem vereinbaren Auftraggeber und Auftragnehmer aufgrund eines spezifizierten Angebots einen Festpreis. Der Auftragnehmer verpflichtet sich, das gewünschte Produkt in der vereinbarten Qualität und Quantität zu liefern. Die Arbeitsweise des Selbstkostenerstattungsprinzips scheint bei vielen Beschäftigten jedoch trotz des Wandels in den Vertragsbeziehungen fortzubestehen, wie es ein Projektmanager sieht:

„Das ist einfach in deren Mentalität. Das ist ja auch in gewisser Hinsicht gut so, dass Sie korrekt sein wollen, gut sein wollen. Da wird ja auch mit gedroht, wenn ich es jetzt nicht mache, dann haben wir es in der Gewährleistung an der Backe. Es ist ja auch immer ein gewisses Risiko. Ich will ja nicht sagen, dass wir pfuschen an der Stelle. Es ist nur so, legt man noch die Goldkante an sein Produkt an oder legt man sie nicht mehr dran, wenn sie nicht mit bestellt und bezahlt ist. Und die Softwareentwickler wollen häufig die Goldkante noch anlegen, weil sie einfach den Kunden zufrieden stellen möchten, und sie möchten ein perfektes Produkt abliefern. Das ist ja

auch super, ist eine gute Einstellung, nur so kommt man weiter, meine ich. Aber das hilft uns im Wettbewerb nicht.“ (I 1)

Der von diesem Projektmanager erwähnte Widerspruch besteht in dem Anspruch der Mitarbeiter, ein absolut „perfektes Produkt“ abliefern zu wollen, und dem Zwang, dieses kostengünstig produzieren zu müssen. Diese Anforderung steht im Widerspruch zu der intrinsischen Motivation der Beschäftigten, wie folgende Aussage eines Softwareentwicklers zeigt:

„Ja natürlich von der Arbeitszeit her selbstverständlich in der Regel schon, es sei denn es gibt mal wieder die heißen Phasen, die sind immer zum Ende eines Projektes, wo man dann wirklich hingehst und sagst: „Weißt du was, jetzt fangen wir mal ganz früh und bleiben auch noch ne Stunde länger“. Alles überhaupt kein Thema, vielleicht auch mal ein Samstag oder so. Das sind immer, das ist völlig normal, stört mich auch nicht. Und die Arbeit ich sehe keine Einschränkung eigentlich, bis auf die Tatsache, wie gesagt, dass man gerne mehr machen würde, um das Produkt besser zu machen, was man dann nicht darf, weil einem Zeit und Geld fehlt.“ (I 5)

An solchen Aussagen wird klar, dass die Beschäftigten sich in hohem Maß mit der Qualität ihrer Produkte identifizieren. Ihrem professionellem Selbstverständnis gemäß erheben sie den Anspruch, ein Produkt abzuliefern, das nicht nur technisch ausgereift ist und die Kundenanforderungen erfüllt. Vielmehr sollte das Produkt möglichst auch noch Leistungsmerkmale aufweisen, die weit darüber hinaus gehen. Dies würde das Produkt aus Sicht der Beschäftigten erst vollkommen machen. Dieser Anspruch kann unter den Bedingungen von Festpreisen und klaren Fristen nicht mehr aufrecht erhalten werden. Die damit verbundene „Vermarktlichung“ führt bei einigen der befragten Beschäftigten durchaus auch zu Enttäuschungen, wie folgende Passage aus dem Interview mit einem Softwareingenieur zeigt:

„Das ist auch ein Punkt, wo die Arbeit dann weniger Spaß macht, wenn man erkennt, man könnte viel Besseres und viel Zukunftsorientierteres machen, und man wird künstlich gebremst aus wirtschaftlichen Gründen, was (man) dann natürlich auch z.T. versteht.“ (I 5)

Auf der einen Seite profitiert das Unternehmen von der auf Perfektion und Spitzenleistung zielenden Einstellung der Beschäftigten, weil dies den hohen technischen Standard der Produkte gewährleistet. Auf der anderen Seite ist das Unternehmen jedoch zunehmend gezwungen, den Perfektionismus der Wissensarbeiter zu begrenzen, damit die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Die Bedeutung finanzieller Vorgaben und der Einhaltung von Terminen wird weiter steigen, wenn ein europäisches Beschaffungswesen etabliert worden ist und privatwirtschaftliche Kunden ihre Erwartungen formulieren.

Die Durchsetzung neuer Arbeitsstrukturen und die Herausbildung einer *neuen Unternehmenskultur* wird als eine Herausforderung angesehen, an der sowohl die Unternehmensleitung als auch die Beschäftigten noch arbeiten müssen. Vor allem hinsichtlich der Termintreue bedarf es erheblicher Anstrengungen, wie ein Vertriebsleiter betont:

„Und immer wieder – und das ist auch ein Phänomen und damit kommt man durch, dass man den Kunden, der normalerweise einen fest zugesagten Termin hat, wieder dazu überzeugt, dass er das nicht kriegt, dass das immer wieder verschoben wird, diese sogenannte Verschiebungstheorie. Ich sag mal wir machen jetzt einen Termin aus: ‚15. Mai kriegen Sie das Angebot.‘ Und dann sagt man ‚15. Mai, das wird nix.‘ Das wissen wir jetzt schon alle, weil die anderen haben auch nicht zugearbeitet und außerdem muss ich mich auch nicht bewegen. Ostern ist ja auch dazwischen, dann gehen sie alle in Ferien nach ihrer Oma. Kannst vielleicht schon mal den Kunden fragen, dass er das Ende Juni kriegt oder sag lieber August, dann kriegt er es Juni, dann ist auch gut. Das ist so die Mentalität dabei von der Firma, floor staff, und von vielen anderen auch, weil das ging all die Jahre gut. Früher war der Kunde hier BBB in Koblenz. So und jetzt ist der Kunde europäisch, zwar auch öffentlich, aber das sieht schon anders aus. Die sind schon tougher. Ich freu mich richtig, wenn nachher A400M kommt, dann wird’s richtig tough, weil dann ist nämlich die Airbus Industry der Kunde und die messen nach zivilen Maßstäben.“ (I 7)

Aus dieser Sicht sind es vor allem die von den Veränderungen der Märkte und Kunden ausgehenden Anforderungen an das Produkt, die die Unternehmensleitung zu einer Reorganisation der Arbeitsabläufe und –verfahren zwingen und eine Neuorientierung der Beschäftigten erforderlich machen. Im konkreten Fall wird dies auch als eine neue Herausforderung begriffen, der man sich nicht nur stellen muss, sondern auch will.

4.4 Vertrauensarbeitszeit als Rahmenbedingung von Wissensarbeit

Im Kapitel über das in der Simulator GmbH praktizierte Arbeitszeitsystem haben wir das aus mehreren Arbeitszeitkonten bestehende Arbeitszeitsystem bereits detailliert erläutert. Obwohl es sich dabei im Kern um ein System von miteinander verknüpften Arbeitszeitkonten handelt, wird im Unternehmen von *Vertrauensarbeitszeit* gesprochen. Hierzu berechtigt zwar die Abschaffung der Zeiterfassung und die damit verbundene Übertragung der Kontrolle über die Arbeitszeiten auf die Beschäftigten. In der Literatur wird jedoch auf den Unterschied zwischen Arbeitszeitkontenmodellen und der Vertrauensarbeitszeit hingewiesen. Letztere zeichnet sich gerade dadurch aus, dass keine Zeitkonten mehr geführt werden,

und somit auch keine Mehrarbeitsstunden erfasst werden (vgl. Hoff; Hamm). Untersuchungen zur Praxis der Vertrauensarbeitszeit deuten darauf hin, dass das Modell der Vertrauensarbeitszeit nur funktionieren kann, wenn die Organisation der Arbeit ein gewisses Maß an Selbstorganisation zulässt (vgl. Trinczek/Herrmann et al.). Vertrauensarbeitszeit kann nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter ihre Arbeit sowohl inhaltlich als auch zeitlich selbst organisieren, und sie auch ihre Arbeitszeitkontenstände selbstständig austarieren. Diese Bedingungen sind in unserem Untersuchungsbetrieb offensichtlich weitgehend gegeben. Deshalb wollten wir wissen, wie die Arbeitszeitpraxis der Beschäftigten aussieht und wie sie ihre Arbeitszeiten gestalten.

Unter der Voraussetzung von Projektarbeit, bei der es regelmäßig zu Arbeitszeiten kommt, die deutlich über den tariflichen bzw. einzelvertraglich fixierten Arbeitszeiten liegen, wird die Vertrauensarbeitszeit durchweg positiv eingeschätzt. Als ein Beispiel kann folgende Passage aus einem Interview mit einem Projektmanager dienen. Dieser formuliert:

„Ich arbeite eigentlich überhaupt nicht nach der Uhr, sondern wirklich nach den Projekterfordernissen, d.h. wenn es eben an der Zeit ist, ist man eben neun, zehn Stunden hier, manchmal auch länger, obwohl es nicht sein dürfte. Und wenn man dann mal ne ruhigere Zeit hat, dann kann man auch mal um 15:00 Uhr nach Hause fahren, oder mal einen Tag ganz zu Hause bleiben. Wir haben ja im Grunde überhaupt keine Kernarbeitszeiten mehr, wir können ja platt gesprochen kommen und gehen wann wir wollen, so lange die Arbeit eben gemacht wird, so lange entsprechender Fortschritt erzielt wird.“ (I 1)

Die Verbindung von Vertrauensarbeitszeit mit verschiedenen Arbeitszeitkonten (Kurzzeit-, Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonto) scheint den Bedürfnissen der befragten Wissensarbeiter sehr entgegen zu kommen. Dies liegt offensichtlich daran, dass sie sich bei ihrer Arbeit in der Regel nicht an ihren Arbeitszeiten orientieren. Sie sind in erster Linie am *Ergebnis ihrer Arbeit* interessiert und betrachten die Arbeitszeit lediglich als eine abhängige Variable. Vor diesem Hintergrund ist Vertrauensarbeitszeit ein „ideales Instrument“, wie dies ein Konstrukteur ausführt:

„... optimal aus meiner Sicht ist diese Flexibilität, weil ich so, wie ich drauf bin, halt arbeiten kann. Also auch so wie ich Interesse habe, es ist ja auch so, manchmal verbeißt man sich in eine Aufgabe und hat die Lösung, da kann es schon passieren, das darf man auch nicht laut sagen, weil es gibt ja diese 10-Stunden-Grenze, länger darf man ja gar nicht im Unternehmen sein, aber wenn ich nach 10 Stunden, ich habe den ganzen Tag geknobelt und nach 10 Stunden hab ich jetzt die Lösung und möchte das noch schnell zu Ende machen und sag, ich bin mal 10,5 Stunden hier oder so was,

dann finde ich das gut. Also ich kann damit leben, wenn es von mir selber kommt, wenn ich natürlich den Druck von oben kriegen würde, du bleibst jetzt, du musst fertig werden, ich denke so was kann ich machen bei jemand, der Fließbandarbeit macht, da kann ich den Druck von oben geben, aber jemand der Denkarbeit macht, da kann ich von oben kaum drücken, weil der wird uneffektiv dann. Und deswegen für die Effektivität der Arbeit und auch für den Spaß an der Arbeit ist für mich diese freie Zeiteinteilung extrem wichtig.“ (I 2)

Alle von uns befragten Mitarbeiter können sich nicht vorstellen, dass das Modell der Vertrauensarbeitszeit zugunsten eines starren Arbeitszeitsystems mit festen Anwesenheitszeiten abgeschafft werden könnte. Aus ihrer Sicht entspricht das jetzige Modell am ehesten den Erfordernissen „geistiger Arbeit“, die sich starren zeitlichen Begrenzungen verwehrt. Den größten Vorteil des praktizierten Arbeitszeitmodells gegenüber traditionellen starren Arbeitszeitsystemen oder weniger flexiblen Gleitzeitsystemen sehen die Beschäftigten darin, dass sie ihre Arbeitszeit besser ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend gestalten können. Dabei wird allerdings den von der Arbeit ausgehenden Anforderungen oberste Priorität eingeräumt und von keinem unserer Befragten in Zweifel gezogen; vereinzelt wurde dies sogar ausdrücklich betont. Zieht man dies in Betracht, dann stellt das System der Vertrauensarbeitszeit offensichtlich dasjenige System dar, das insgesamt genügend Spielraum belässt, um die betrieblichen und privaten Interessen einigermaßen miteinander zu vereinbaren.

Die Erwartungen der von uns befragten Wissensarbeiter an Arbeitsstrukturen mit großen Handlungsspielräumen werden durch das im Unternehmen praktizierte Vertrauensarbeitszeitmodell zu einem großen Teil erfüllt. Die positive Bewertung wird besonders deutlich, wenn man sie mit früheren Formen der Zeitorganisation vergleicht, die keine bzw. nur äußerst geringe Spielräume beinhalteten. Hieraus erklärt sich auch die vehemente Ablehnung einer Rückkehr zu traditionellen Formen der Arbeitsorganisation mit rigiden Anwesenheitskontrollen. Ein Vertriebsingenieur fasst seine früheren Erfahrungen wie folgt zusammen:

„Dort (...) kam ich aber überhaupt nicht mit diesem Arbeiten in so einer kleinen Familienfirma klar, weil ich halt so eine Art von Freiheit gewohnt war. Und da war das richtig so: ‚Morgens um 7.00 Uhr kommst Du!‘. Eine Minute nach 7.00 Uhr, da gab’s einen Strich auf der Liste, aber wenn man abends um 22.00 Uhr noch da war, war’s o.k. Aber morgens um 7.00 Uhr musste man wieder da sein. Und all solche Scherze. Und Kaffeetrinken am Computer war verboten! Ja, es war schon ein merkwürdiges Arbeiten.“ (I 12)

Der zitierte Vertriebsingenieur schildert die Arbeitssituation, die er vor seinem Wechsel zur Simulator GmbH bei seinem vorherigen Arbeitgeber erlebt hat. In diesem Unternehmen be

kleidete er eine hierarchisch höher angesiedelte Position als in der Simulator GmbH und bezog zudem auch noch ein höheres Gehalt. Doch weder Position noch Gehalt konnten ihn in dieser Firma halten, weil die Arbeitsbedingungen seinem Verständnis von einer selbstbestimmten Arbeit in gravierendem Maße widersprachen. Was hier pointiert geschildert wird, entspricht den Äußerungen all derjenigen Befragten, die bereits unter traditionellen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitsystemen gearbeitet haben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aufgrund ihrer geringen Beschäftigungsdauer noch keine eigenen Vergleichsmöglichkeiten haben, bewerten das Arbeitszeitmodell insgesamt positiv, sind jedoch eher zurückhaltend, wenn es um eine Bewertung geht.

4.5 Privater Lebenskontext als Voraussetzung für das Gelingen von Vertrauensarbeitszeit

Die im Unternehmen praktizierte Vertrauensarbeitszeit erfüllt nicht nur die Ansprüche, die aus der Berufsarbeit herrühren. Sie wird auch den privaten Interessen und Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht. Nach eigenen Aussagen können die Beschäftigten im Rahmen dieses Arbeitszeitmodells auch private Bedürfnisse weitgehend befriedigen. Ein Beispiel stellt folgende Aussage eines Konstrukteurs dar:

„Positiv ist, dass ich z.B. Donnerstags schon früher von der Arbeit nach Hause gehe und dann mit meiner Tochter zum Sport gehe, Kindersport, das ist ne gute Sache, wo mir diese flexible Arbeitszeit wieder zugute kommt. Ja oder meine Frau hat sich selbstständig gemacht mit einem Laden und dass ich dann auch durch diese flexiblen Arbeitszeiten dann auch mal da mithelfen kann. Und auch wenn sie morgens mal wohin muss, dann stelle ich mich morgens mal kurz in den Laden rein. Das sind also die Vorteile.“ (I 2)

Die meisten unserer Befragten lebten in einer festen Partnerschaft und erzogen zum Teil auch Kinder. Vor diesem Hintergrund hätte man vermuten können, dass aufgrund der vergleichsweise erheblichen Arbeitszeitbelastungen starke Konflikte zwischen den Interessen des Privatlebens und der Arbeit bestehen und artikuliert werden würden. Dies ließ sich durch unsere Interviews jedoch nicht bestätigen. Sämtliche Aussagen lassen sich dahingehend interpretieren, dass die *Balance zwischen Arbeit und Privatleben* durch das System der Vertrauensarbeitszeit eher erleichtert wird, auch wenn es Phasen gibt, in denen dies schwierig ist, wie der nachfolgend zitierte Projektmanager einräumt:

„Es gibt schon mal Tage, Wochen, wo man wirklich für keine privaten Sachen Zeit hat. Und wenn man abends lange arbeitet und noch ein bisschen was nach Hause mitnimmt zum Lesen oder so, ja man kommt nicht los davon. Aber unterm Strich würde ich mal sagen, das ist akzeptabel. Also ich klammer mich auch nicht so an die 35 Stunden, ich mache da schon ein bisschen mehr.“ (I 1)

Dass der Ausgleich zwischen beruflichen und privaten Interessen einigermaßen gelingt, erscheint speziell vor dem Hintergrund erwähnenswert, dass bis auf eine Ausnahme alle Lebenspartner unserer Befragten ebenfalls berufstätig sind. Wir haben diese im Rahmen unserer Fallstudie zwar nicht selbst befragen können, gleichwohl wurde durch die Aussagen unserer Interviewpartner deutlich, dass sich aus der Berufstätigkeit beider Partner ein erhöhter Koordinierungsaufwand ergibt. Es besteht die Notwendigkeit, das Privatleben zu managen.

Sicherlich kann dieser Befund nicht Repräsentativität beanspruchen. Die Interviews lassen allerdings darauf schließen, dass vor allem zwei Faktoren für die Akzeptanz der genannten Arbeitszeitbelastungen bei den Befragten und deren Lebenspartnern verantwortlich sind. Zum einen verfügen die meisten Partner bzw. Partnerinnen selbst über eine entsprechende Berufsausbildung, die es auch ihnen erlaubt, einer (hoch)qualifizierten Tätigkeiten nachzugehen. Bei Partnerschaften, in denen beide über einen Hochschulabschluss verfügen, kann zudem angenommen werden, dass ein wechselseitiges Einfühlungsvermögen in die Arbeitssituation des Anderen besteht. Dies trägt zu gegenseitigem Verständnis für die Erfordernisse des Arbeitsalltags bei. Der zweite entscheidende Faktor liegt vermutlich im relativ hohen Haushaltseinkommen, das bei der Berufstätigkeit beider Partner erzielt wird. Dies erleichtert das ‚Familienmanagement‘ trotz hoher zeitlicher Beanspruchung durch den Beruf, weil von diesen Haushalten Betreuungsdienstleistungen eingekauft werden können.

Die gemeinsame berufliche Sozialisation im Rahmen einer Hochschulausbildung und das daraus resultierende Verständnis für die Erfordernisse von Wissensarbeit ist aus unserer Sicht das entscheidende Kriterium für die Akzeptanz der geschilderten Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus kann eine familiäre Sozialisation, in der ähnliche Arbeitszeitmuster erfahren worden sind, diese Akzeptanz noch verstärken. Als Beispiel hierfür kann folgende Passage aus dem Interview mit einem Vertriebsleiter dienen:

„Also ich bin verheiratet, ich hab zwei Kinder. Und meine Frau, die hat das von Anfang an unterstützt in dem Sinne, weil sie kannte das auch von zu Hause aus mit ihrem Vater, der war Arzt und der hat eben auch im Grunde genommen noch mehr gearbeitet. Und das war eigentlich überhaupt nie ein Thema bei uns oder in unserer Beziehung und es ist auch nach wie vor kein Thema.“ (I 10)

Auch wenn diese Schilderung nicht verallgemeinerbar sein dürfte, können wir doch davon ausgehen, dass viele der von uns befragten Mitarbeiter aus Familien stammen, in denen die Eltern ebenfalls qualifizierte Berufe ausübten, die ähnliche Arbeitszeitmuster aufwiesen. Dass dadurch die Anerkennung von flexiblen und langen Arbeitszeiten begünstigt wird, erscheint uns durchaus plausibel.

4.6 Betriebliche Zugeständnisse an die private Lebensführung

Das praktizierte Arbeitszeitsystem der Simulator GmbH erlaubt es den Beschäftigten neben der kurzfristigen Flexibilisierung der Arbeitszeit auch, die Arbeitszeit über längere Zeiträume hinweg den privaten Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Dass das Unternehmen dabei durchaus zu Kompromissen bereit ist, wenn die Beschäftigten sich für ihre Interessen entsprechend engagieren, lässt sich am Beispiel eines Projektmanagers demonstrieren, der seine Arbeitszeit aus familiären Gründen reduziert hatte:

„Und ich habe auch, das ist auch unüblich, ich habe auch meine Arbeitszeit reduziert, um mich ein bisschen um die Erziehung meines Sohnes zu kümmern. Das ist jetzt wieder auf normale Arbeitszeit zurückgegangen, aber das hat dann die Firma, wenngleich auch nicht mit Applaus, aber trotzdem toleriert sag ich mal, geduldet. (...) Und ich hatte reduziert auf 28 Stunden, was dann eben zur Folge hatte, dass ich eben ganze Tage auch mal nicht da war. Und das ist dann in meinem Bereich nicht unbedingt einfach für das Projektteam, auch für mich nicht, weil ja viele Entscheidungen mal ad hoc gefällt werden müssen, aber es ging. Es haben alle mitgezogen, das Unternehmen hat es geduldet.“ (I 1)

Dieser jüngere Mitarbeiter kann mit seiner Arbeitszeitreduzierung durchaus als ein „Zeitpionier“ in seinem Unternehmen angesehen werden. Im Unternehmen war es bis dahin noch nicht vorgekommen, dass eine männliche Führungskraft ihre Arbeitszeit zugunsten familiärer Interessen reduziert hatte und damit seine Karriereaussichten beeinträchtigte. Der Wunsch nach einer längerfristigen Reduzierung der Arbeitszeit durch eine männliche Führungskraft stellte für alle im Unternehmen eine neue Erfahrung dar. Als der Mitarbeiter trotz Widerständen darauf insistierte, wurde seinen Wünschen trotz anfänglicher Skepsis Rech

nung getragen. Das Unternehmen willigte ein, da es die Arbeitsorganisation grundsätzlich erlaubte, den Arbeitszeitwünschen des Projektmanagers zu entsprechen. Es wurde die Möglichkeit genutzt, innerhalb des Projektteams Aufgaben für einen bestimmten Zeitraum umzuschichten und Verantwortlichkeiten neu zu definieren. Damit dieses Experiment gelingen konnte, war allerdings sowohl bei dem Projektmanager, der seine Arbeitszeit reduzierte, als auch bei seinen Kollegen im Projektteam ein hohes Maß an zusätzlicher Flexibilität und Kooperationsbereitschaft von Nöten, wie die folgende Aussage zeigt:

„Ja, bei den Kollegen ist das schon so, wo man einen Tag die Woche nicht da war, vielleicht mal zwei: „Du bist ja nie da“, hieß es dann. Also das war was Ungewöhnliches. Grundsätzlich finde ich aber, hat das gut geklappt. Es haben auch alle ganz toll akzeptiert und mitgemacht. Ich habe aber auch gesagt, dass ich jederzeit zu Hause erreichbar bin. Ich habe mir ein Faxgerät gekauft, ich habe E-Mail zu Hause, Telefon sowieso. Und das ist dann auch so gewesen, dass wir dann durchaus mal, oder ich habe dann zu Hause gearbeitet, dann hat man mich eben zu Hause angerufen und Fragen gestellt. Auch unsere Kunden wussten das zum Teil, dass sie mich dann häufiger über Mobiltelefon erreichen können, haben sie auch gemacht. Das hat funktioniert.“ (I 1)

Der im Unternehmen als „Zeitpionier“ auftretende Projektmanager hat für sich die Regelung zur Planarbeitszeit in Anspruch genommen, die ursprünglich als ein Instrument gedacht war, um die Arbeitszeiten bei absehbaren Überlastsituationen erhöhen zu können. Das zuvor dargestellte Beispiel zeigt, dass die Möglichkeit zu einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten allerdings auch anders genutzt werden kann, wenn es gelingt, die vorherrschende *Arbeitszeitkultur des Unternehmens* zu hinterfragen und die eigenen Interessen durchzusetzen. Es zeigt sich, dass die Gestaltung der Arbeitszeit im Bereich qualifizierter Wissensarbeit immer als das Resultat eines Aushandlungsprozesses zwischen den Interessen des Unternehmens und denen der Beschäftigten angesehen werden muss. Der Betriebsrat kann in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen, muss es aber nicht, wenn sich wie in unserem Beispiel die Beteiligten eigenständig auf eine einvernehmliche Lösung einigen.

In obigem Fall bestand das Zugeständnis des Projektmanagers darin, in Notfällen auch privat erreichbar zu sein und gegebenenfalls auch einmal zu Hause zu arbeiten. Für den Mitarbeiter stellte dieses Zugeständnis an das Unternehmen allerdings kein allzu großes Opfer dar, da er aus eigenem Interesse am Gelingen des Projektes interessiert war und er grundsätzlich nicht auf einer strikten Trennung von Arbeits- und Lebenszeit bestand. Das Unternehmen konnte auf diese Weise den Erfolg des Projektes sicherstellen und zudem die Motivation des Projektmanagers erhöhen. Dessen Bindung an das Unternehmen ist durch diese Episode stärker

geworden, da er erfahren hat, dass das Unternehmen in seine Fähigkeiten vertraut und bereit ist, seine privaten Belange ernst zu nehmen.

4.7 Überlaufende Arbeitszeitkonten als Folge knapper personeller Ressourcen

In unseren Interviews begegneten wir ausschließlich Beschäftigten, die aus ihrer Sicht einen selbstbewussten und kontrollierten Umgang mit den ihnen zur Verfügung stehenden Arbeitszeitkonten praktizierten. Exemplarisch für den Umgang mit Arbeitszeitkonten ist folgende Aussage:

„Also ich nutze dieses Konto wirklich aus von minus zehn - also ins Minus geht man ungern, man macht lieber erst ein bisschen mehr -, also von minus zehn bis plus 40 nutze ich das Konto auch aus. Das ist dann wirklich – es kann sein, dass ich Montag, Dienstag neun Stunden arbeite und dafür am Freitag nur drei. Gar nicht kommen kann man auch, also man kann auch mal n Tag Gleitzeit nehmen. Ich mag ‘s nun immer nicht übertreiben, wenn man so viele Gleitzeit-Tage nimmt, das wird auch irgendwo registriert und wenn man zu viele Gleitzeit-Tage hat, dann ist das auch wieder problematisch, denke ich mal, das ist jetzt meine Einbildung, weiß ich nicht, ob da jemand kontrolliert.“ (I 2)

Vor allem das Kurzzeitkonto, auf das sich auch das obige Zitat bezieht, wird von den Beschäftigten für die kurzfristige Anpassung der Arbeitszeit an die privaten Bedürfnisse genutzt. Aus Sicht der Befragten ist es vorteilhaft, dass mit den auf dem Arbeitszeitkonto befindlichen Guthabenstunden unbürokratisch umgegangen wird. So sprechen sich die Beschäftigten lediglich mit ihren Teamkollegen ab, damit sichergestellt ist, dass im Zeitraum der Stundenentnahme keine Arbeiten anfallen, bei denen ihre Anwesenheit erforderlich ist. Ebenso wie der oben zitierte Konstrukteur achten die meisten unserer Befragten darauf, dass ihr Kurzzeitkonto im Plus ist. Keiner möchte über einen längeren Zeitraum sein Konto mit Minusstunden belastet sehen. Jedoch nicht, weil man dann vielleicht seitens der Betriebsleitung Sanktionen befürchtet. Vielmehr empfinden es die Befragten als angenehmer, wenn sie ein Stundenpolster haben, das es ihnen erlaubt, bei Bedarf diese Stunden in Freizeit umzuwandeln.

Die Limitierung des Kurzzeitkontos auf 40 Plusstunden stößt jedoch an Grenzen, die ihre Ursache in der Arbeitsorganisation und in der Bindung des Unternehmen an den geltenden Tarifvertrag haben. Viele der von uns befragten Mitarbeiter mit einer gemäß dem Tarifver

trag wöchentlichen Arbeitszeit von 35 Stunden geben an, diese Stundenzahl kontinuierlich zu überschreiten. Sie tun dies nicht aus Zwang, sondern weil aus ihrer Sicht ihre Arbeit nicht im Rahmen eines 7,5-Stunden-Tages zu bewerkstelligen ist. Alle Befragten sind es aus ihrer bisherigen Berufslaufbahn gewohnt, im Durchschnitt höhere Wochenarbeitszeiten als 35 Stunden zu haben. Dies wird exemplarisch an folgender Interviewpassage mit einem Konstrukteur deutlich:

„Also jetzt allein von der Arbeitszeitverlängerung, ich bin auf 35 Stunden angestellt, das ist mir eigentlich ein bisschen wenig. Das lohnt sich gar nicht hierher zu kommen für 35 Stunden, das ist mir eindeutig zu wenig, weil ich halt vorher gewohnt war, viel mehr zu arbeiten als AT(...) Also über 40, 42, 45 so um den Dreh.“ (I 2)

Das Problem kontinuierlicher Mehrarbeit resultiert daraus, dass viele Beschäftigte aufgrund der Limitierung von 40-Stunden-Verträgen für maximal 13 Prozent der Belegschaft keine Möglichkeit hatten, eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden zu vereinbaren, obwohl sie regelmäßig 40 Stunden und mehr arbeiten und sie sich selbst (normativ) an der 40-Stunden-Woche als Normalarbeitszeit orientieren. Die Differenz zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit versuchen sie mit Hilfe des Kurzzeitkontos zu managen, obwohl dieses Instrument im Grunde genommen nicht dafür gedacht ist. Hierfür wäre vielmehr die Planarbeitszeit das geeignete Mittel. Dieses wird jedoch von den Abteilungsleitern, die dies genehmigen müssen, aus Sicht der Beschäftigten nicht in ausreichendem Umfang angewendet. Die Konsequenz, die uns viele der Befragten schilderten, sieht so aus, dass das Kurzzeitkonto bereits nach kurzer Zeit über die 40-Stunden-Grenze hinaus gewachsen ist und ein Abbau dieser Stunden kaum noch stattfinden kann. Da ein Abbau von Guthabenstunden nur im Rahmen der formalen Regelungen möglich ist, können die Beschäftigten lediglich 40 Stunden offiziell entnehmen. Darüber hinaus angesammelte Stunden verfallen, da sie offiziell überhaupt nicht hätten entstehen dürfen.

Trotz aller Klagen über die Schwierigkeit, mit den tariflich vereinbarten Arbeitszeiten und den generell als zu gering angesehenen Margen des Kurzzeitkontos auszukommen, möchten die Befragten nicht zu starren Regelungen zurückkehren. Ebenso wie das Kurzzeitkonto wird das Instrument der Planarbeitszeit von den Befragten im Großen und Ganzen grundsätzlich positiv beurteilt. Beide Kontentypen kommen ihren Flexibilitätsansprüchen hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung entgegen, wobei allerdings die Tendenz vorherrscht, dass angesparte Arbeitsstunden nicht abgebaut werden können. Die positive Einschätzung überwiegt bei den

Beschäftigten trotz der offensichtlichen Schwierigkeiten, die Zeitguthaben wieder in (Frei-) Zeit ausgleichen zu können. Die Ursache hierfür sehen die Beschäftigten nicht in den Instrumenten Kurzzeitkonto und Planarbeitszeit. Vielmehr verhindert die Struktur der Arbeitsorganisation, dass Guthaben von zum Teil mehreren hundert Stunden abgebaut werden können. Das Dilemma, in dem sich die meisten Befragten befinden, stellt sich folgendermaßen dar:

„Nein, kann ich nicht, das ist es ja gerade, das ist ja ne Zwickmühle. Alle die, die viel zu tun haben, die dieses blöde Langzeitkonto aufbauen, die können es ja gar nicht abbauen. Wenn ich 400 Stunden aufbaue, soll ich dann sagen.: „Mensch die nächsten 3 Monate komme ich nicht“, oder wie? Das geht doch gar nicht.“ (I 9)

Eine Veränderung der Situation war, wie alle Befragten glaubten, in der nächsten Zeit nicht zu erwarten. Die Auslastung des Unternehmens war zum Zeitpunkt der Befragung sehr gut. Die Auftragsbücher waren gut gefüllt, so dass eine Unterauslastung der vorhandenen Kapazitäten in den nächsten Jahren nicht zu erwarten war. Für die Teile der Belegschaft, die im Rahmen von Planarbeitszeit über einen längeren Zeitraum hinweg eine große Anzahl von Guthabenstunden auf den Langzeitkonten angesammelt hatten, bedeutet dies, dass sich in absehbarer Zeit kaum Gelegenheiten ergeben würden, ihre Zeitguthaben zu reduzieren. Aufgrund der knappen Personaldecke, die kaum Redundanzen zulässt, scheint diese Situation sich mittelfristig weiter fortzusetzen.

Auf Seiten der Unternehmensleitung war man sich dieser Problematik durchaus bewusst. Da man davon ausging, dass es nicht genügen würde, die Problematik kontinuierlicher Mehrarbeit kurzfristig durch Neueinstellungen von Personal in den Griff zu bekommen, war man dazu übergegangen, die Saldogrenzen des Langzeitarbeitszeitkontos auszudehnen. Zum Zeitpunkt unserer Befragung wurde im Unternehmen diskutiert, die Obergrenze der Langzeitkonten nochmals signifikant anzuheben. Dadurch würde sich an der generellen Situation jedoch nichts ändern. Statt dessen war zu befürchten, dass bereits nach wenige Monaten auch diese Grenze bereits erreicht sein würde. Dies hätte zur Folge, dass dann wahrscheinlich über eine weitere Ausdehnung der Saldogrenzen nachgedacht werden müsste. Die Belastungen der Beschäftigten würden weiter steigen, was nicht zuletzt dazu führen könnte, dass die Unzufriedenheit der Beschäftigten mit ihren Arbeitsbedingen zunehmen würde.

In unserem Untersuchungssample sind allerdings auch Mitarbeiter vertreten, die keine Planarbeitszeit vereinbart haben, obwohl sie Wochenarbeitszeiten aufweisen, die kontinuierlich

deutlich über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit liegen. Diese Mitarbeiter hatten kein Interesse daran, Planarbeitszeit zu vereinbaren, weil sie Zweifel daran hegten, dass dies von der Geschäftsführung bzw. der Abteilungsleitung überhaupt gewünscht sei. Diese Beschäftigten gaben an, für sich selbst ein Langzeitkonto zu führen und mit ihren Vorgesetzten eine andere, informelle Variante des Kontoausgleichs vereinbart zu haben:

„Also ich sag mal so, wenn ich das Gefühl habe, dass ich erstens noch gerecht behandelt werde und zweitens trotzdem noch hin und wieder von meinem Chef so ne freiwillige Zahlung bekomme, betrachte ich das damit als kompensiert. Also das wiegt das schon gegeneinander auf ohne dass ich das jetzt formal in irgendwelche Konten reinbuche oder verwalte.“ (I 17)

Beschäftigte, wie der zitierte Systemingenieur, die diese inoffizielle Form des Ausgleichs praktizieren, sind meist zu jung, um Mehrarbeitsstunden auf einem Lebensarbeitszeitkonto anzusparen. Daran haben sie selbst kein eigenes Interesse, da sie zu jung sind, um bereits heute Arbeitsstunden für ein früheres Ausscheiden aus dem Erwerbsleben anzusammeln. Ihr Interesse besteht darin, *zeitnah* einen Ausgleich für ihre Mehrarbeit zu erhalten. Da sie auch aufgrund ihrer Arbeitsorientierung zudem nicht an einem längeren Zeitraum von Zeitausgleich (bspw. in Form eines Sabbaticals) interessiert sind, haben sie sich dazu entschieden, mit den Vorgesetzten individuell einen monetären Ausgleich auszuhandeln, den sie als Kompensation akzeptieren.

Als Ergebnis der Analyse des Arbeitszeitverhaltens kann festgehalten werden, dass alle von uns befragten Mitarbeiter der Simulator GmbH grundsätzlich mit dem Modell der Vertrauensarbeitszeit zufrieden sind. Als besonders positiv empfinden sie die ihnen durch die Vertrauensarbeitszeit ermöglichte Selbstorganisation der Arbeitszeiten, die es ihnen erlaubt, betriebliche und private Interessen besser miteinander zu vereinbaren. Die im Vergleich zu den im Tarifvertrag vereinbarten 35 Stunden durchschnittlich höheren wöchentlichen Arbeitszeiten werden von ihnen nicht als willkürliche Setzungen des Unternehmens und als Zumutung begriffen. Vielmehr werden längere Arbeitszeiten als Bestandteil von Wissensarbeit und wesentliche Voraussetzung von kreativ anspruchsvoller Arbeit angesehen. Alle von uns Befragten orientieren sich normativ an einer Arbeitszeit mit einem wöchentlichen Stundenvolumen von 40 bis 45 Stunden. Eine solche Wochenarbeitszeit wird von ihnen als alltägliche Realität und Normalität erlebt, auch weil alle Kollegen nach dem gleichen Arbeitszeitmuster arbeiten bzw. leben.

Trotzdem wird, wenn auch verhaltener Kritik daran geübt, dass es aufgrund der Einbindung in Projektarbeit nicht möglich ist, große Stundenguthaben abzubauen zu können. Dies wäre nur bei einer deutlich besseren Personalausstattung bei gleichbleibenden Arbeitsaufgaben möglich. Eine solche „Lösung“ wird zwar erwähnt, aber als unrealistisch angesehen. Vor diesem Hintergrund haben sich offensichtlich eine Reihe von offiziellen Verfahren und „informellen“ Praktiken herausgebildet, die es erlauben, mit langen Arbeitszeiten und kontinuierlicher Mehrarbeit umzugehen, ohne dass Unzufriedenheit entsteht, die zu Auseinandersetzungen und einer Beteiligung des Betriebsrats führen würde. Die informellen Praktiken dienen dabei offensichtlich der Aushandlung von materieller Kompensation und als Ventil, um eine latente Unzufriedenheit zu verhindern, die den Leistungskompromiss gefährden könnte. Um diesen aufrecht zu erhalten, werden monetäre Gratifikationen vereinbart, die im System der Vertrauensarbeitszeit nicht vorgesehen sind, von den Beschäftigten jedoch als Ausgleich akzeptiert werden.

5. Wissensmanagement und Qualifizierung in der lernenden Organisation

Seit Anfang der 1990er Jahre wird in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vielfach die These vertreten, dass sich in den fortgeschrittenen Industriegesellschaften ein grundlegender Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft (Castells; Stehr 1994 und 2000; Willke 2001 und 2003) vollzieht. Dabei wird betont, dass Wissen zwar auch in der Industriegesellschaft eine relevante Ressource gewesen sei. Gegenwärtig sei Wissen jedoch dabei, Kapital und Arbeit als zentrale Dimensionen gesellschaftlicher Entwicklung abzulösen. In der sich herausbildenden auf Wissen basierenden Gesellschaft nehmen demnach die Bedeutung von Wissen und die Abhängigkeit von Berufen, die in Wissen „handeln“ (Stehr 1994), generell zu. Gerade in der Ökonomie entscheide das vorhandene Wissen und seine effiziente Nutzung über die Konkurrenz- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen (und ganzen Gesellschaften). Allerdings sei das Wissen in vielen Unternehmen bislang noch eine „brachliegende“ Ressource. Diese gelte es vermehrt zu nutzen, wenn man auch in Zukunft am Markt bestehen wolle.

Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Debatte hat der Umgang mit Wissen in Unternehmen in den letzten Jahren unter dem Schlagwort „Wissensmanagement“ eine atemberau

bende Konjunktur erlebt. Hintergrund dieses Aufschwungs war nicht zuletzt die Erkenntnis, dass insbesondere Unternehmen, deren Produkte innovative Technologien und Entwicklungen beinhalten, darauf angewiesen sind, das ‚Gold in den Köpfen‘ der Mitarbeiter zu heben. Dementsprechend wird das Wissen und Können der Mitarbeiter heute als das wichtigste Kapital von Unternehmen betrachtet. Ausdruck dieses Verständnisses sind beispielsweise Versuche, das in Unternehmen vorhandene Wissen dergestalt zu systematisieren, dass es Eingang in Unternehmensbilanzen finden kann.

5.1 Das Wissensmanagementsystem: Ziele und Restriktionen

Die Simulator GmbH gehört dem eigenen Verständnis nach ausdrücklich zu den Unternehmen, deren wichtigstes Kapital in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Dem Selbstverständnis des Unternehmens als „Konzepthaus“ folgend, welches dem Kunden mit Hilfe des vorhandenen technologischen Know-hows maßgeschneiderte Produkte liefert, gibt es in der Simulator GmbH seit längerer Zeit den Versuch, das „Unternehmenswissen“ mit Hilfe eines ambitionierten Wissensmanagementsystems zu erfassen und zu koordinieren. In einer Unternehmenspublikation heißt es hierzu: „Im Wissen unserer Mitarbeiter liegt unsere Innovationskraft und das Fundament unserer Geschäftsentwicklung“. Erklärte Ziele des Wissensmanagements sind unter anderem, *best practices* für die Mitarbeiter des Unternehmens abrufbar zu machen und ein „geregeltes und motiviertes Wissensgeben und Wissennehmen“ (ebenda) zu initiieren, Doppelarbeiten zu vermeiden und den Know-how-Verlust durch Personalfluktuaton zu verhindern (vgl. ebenda). Zentraler Bestandteil des im Unternehmen praktizierten Wissensmanagementsystems ist eine technische, serverbasierte Plattform im unternehmensinternen Internet, dem sogenannten Intranet. Bei der Einführung dieser Plattform wurden die Mitarbeiter angehalten, ihr persönliches Wissensprofil darzustellen. Aus den Daten sollte hervorgehen, über welche speziellen Kenntnisse die einzelnen Mitarbeiter verfügten und mit welchen Technologien sie vertraut waren. Allen Mitarbeitern des Unternehmens sollte es dadurch ermöglicht werden, bei arbeitsbezogenen Fragen oder Problemen durch die Eingabe von gezielten Suchanfragen im Intranet einen Ansprechpartner („Wissensgeber“) zu finden, der über das notwendige Wissen und Know-how verfügte, um ihm weiter zu helfen.

Das im Unternehmen etablierte Wissensmanagementsystem zielt wie andere Systeme auch vor allem darauf ab, das im Unternehmen vorhandene implizite Wissen und die „Wissens-träger“ zu identifizieren, dieses Wissen zu systematisieren und zu externalisieren, um es besser, d.h. zielgerichteter nutzen zu können. Dieses Vorgehen folgt weitgehend der Sichtweise von Nonaka/Takeuchi, die ausdrücklich betonen, dass die „Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen nicht von Unternehmen, sondern von Individuen geleistet (wird). Ohne Individuen kann eine Organisation kein Wissen erzeugen. Wenn das Wissen nicht mit anderen geteilt wird und wenn es nicht auf Gruppen- oder Abteilungsebene verstärkt wird, kann es sich im Unternehmen nicht spiralförmig fortpflanzen“ (Nonaka/Takeuchi 1997: 254).

Wie die Darstellung der Arbeitsprozesse und des Vorgehens, das von den Mitarbeitern bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben gewählt wird, zeigt, treten im Rahmen der Bearbeitung von einzelnen Aufgaben häufig Schwierigkeiten auf, die Kommunikation und Hilfe bei der Erarbeitung neuer Problemlösungen erfordern. Häufig sind einem die Kollegen, die einem weiterhelfen können, bekannt, weil man mit ihnen schon in anderen Projekten zusammengearbeitet hat oder sie zum eigenen Abteilungsteam gehören. In diesem Sinn gehört die Kenntnis potenzieller Kooperationspartner und „Helfer“ bislang zum impliziten Wissensbestand der Mitarbeiter im Unternehmen.

Aus diesem Grund stellt bereits die Anforderung, sein spezifisches Qualifikations- und Kenntnisprofil explizit, öffentlich und damit allgemein zugänglich zu machen, einen ersten Schritt des Wissensmanagements dar, der von Nonaka und Takeuchi als *Externalisierung* bezeichnet wird. Nachdem dieser Schritt vollzogen ist und die Profile der Mitarbeiter im Wissensmanagementsystem vorliegen, können die Beschäftigten bei Bedarf auf das technische Medium zurückgreifen. Sie sind zumindest von der Möglichkeit her nicht mehr (ausschließlich) auf ihr implizites Wissen und die informellen Kontakte zu Kollegen angewiesen. In diesem Zusammenhang soll der Unterschied zwischen explizitem und implizitem Wissen noch einmal verdeutlicht werden, da diese Differenzierung in der Debatte um Wissensmanagementsysteme von zentraler Bedeutung ist. Implizites Wissen wird im Allgemeinen als ein Wissen verstanden, „das eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Praxis und ihres Lernens im Sinne von ‚know-how‘ hat“ (Willke 1998a: 12 f.). Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass die Person auch weiß, woher sie dieses Wissen hat bzw. erklären kann, wie sie kann, was sie kann. Explizites Wissen wird dagegen definiert als „ausgespro

chenes, formuliertes, dokumentiertes (...) Wissen, ein Wissen also, von dem der Wissende weiß und über das er sprechen kann“ (Willke 1998a: 13).

In der alltäglichen Praxis begegnen die Beschäftigten dem intranetbasierten Wissensmanagementsystem jedoch mit großer Skepsis bzw. sogar Ablehnung. Die Problematik, implizites Wissen in explizites Wissen zu transformieren, wird an diesem Beispiel besonders anschaulich:

„Hin und wieder nutzt man das auch mal, aber ich würde mal sagen, dass der informelle Informationsaustausch da eine weitaus größere Rolle spielt. Also es ist wesentlich wichtiger zu wissen, dass in dem Bereich in der Abteilung schon mal so was gemacht wurde, als dass man über irgendwelche formalen software-tools hier sich das erarbeitet, weil man den Match einfach sehr schwer herstellen kann. Ich denke mal, dass es daran liegt, dass man exakt unter diesem Stichwort dann suchen muss und es klappt eigentlich auch einigermaßen gut, dass man eben so sich umhört: Was haben die für ein Projekt gehabt? Wie haben die das gelöst? Und dann zu den Leuten hingehht oder mal anruft und dann eben auf dem Weg Wissens- und Know-how-Transfer herstellt.“ (I 1)

Nahezu alle Befragten stimmen darin überein, dass ihnen ein „*anonymes*“, auf der Eingabe von Schlagwörtern beruhendes Wissensmanagementsystem bei ihrer Suche nach potenziellen Kooperationspartnern bei der Problemlösung, den sog. Wissensgebern nicht behagt. Das größte technische Manko eines derartigen Systems besteht aus ihrer Sicht darin, dass man exakt nach den Begriffen suchen muss, die zuvor von den einzelnen Mitarbeitern in ihr jeweiliges Profil eingegeben worden sind. Im Grunde steckt hinter dem Einwand gegen das computergestützte Wissensmanagementsystem allerdings die erfahrungsbasierte Tatsache, dass ein solches System ein wesentliches Charakteristikum von Wissensarbeit nur eingeschränkt erfassen kann: nämlich die *Personengebundenheit von implizitem Wissen*. Genau diese, aus der Sicht der Befragten für die Wissensvermittlung und Wissensweitergabe entscheidende Dimension verfehlt ein computergestütztes Wissensmanagementsystem, das auf Suchbegriffen aufsetzt. Dieses Verfahren entspricht nicht dem Bedarf der Wissensarbeiter nach einer persönlichen Schilderung der Aufgabenstellung. Man möchte den Kontext und den Grund kennen, damit man weiß, warum und wofür man sein Wissen weiter gibt. Aus diesem Grund bevorzugen alle von uns befragten Beschäftigten den unmittelbaren persönlichen Kontakt zu den Kollegen, wenn es darum geht, im Unternehmen Mitarbeiter zu finden, die einem bei der Lösung eines Problems behilflich sein könnten.

„Da läuft viel über Mundpropaganda. Da fragt man einen Kollegen, der schon ein bisschen länger da ist: ‚Du, wer könnte davon Ahnung haben?‘ Dann geht man zu dem hin oder ruft an und sagt: ‚Können Sie mir nicht vielleicht mal‘ und dann sagt der: ‚Aber der kann’s viel besser‘ und dann hat man den auch. (...) Bei der Mundpropaganda hat man auch gleich noch den Ruf mit drin desjenigen. Und wenn es nur neutral im Inline steht, da weiß ich auch nicht, an wen ich komme. Weil wenn ich jemand frage, dann sagt er: ‚Geh mal zu dem oder geh mal lieber zu dem.‘“ (I 2)

Die Weitergabe kontextabhängigen impliziten Wissens als wichtiger Ressource steht nach Aussage aller Befragten vor allem die „Anonymität“ des intranetbasierten Wissensmanagements entgegen. Wenn man Hilfe annimmt oder Hilfestellung leistet, dann möchte man mehr über die Person wissen, mit der man es zu tun hat. Kooperationsbereitschaft und „Kollegialität“ nehmen in diesem Zusammenhang einen besonderen Stellenwert ein. Um mit den Worten eines befragten Softwareingenieurs zu sprechen: „*Die Chemie muss ja auch stimmen*, nicht. Das ist oft viel wichtiger, als dass er ein Superexperte für irgendwelche Schaltungen oder so etwas ist (...)“

Der hohe Stellenwert, den die Persönlichkeit des Kollegen im Arbeitsprozess von Wissensarbeitern einnimmt, zeigt sich exemplarisch an der positiven Einschätzung, die eine Veranstaltungsreihe des Unternehmens bei den Beschäftigten genießt. In dieser Reihe halten Beschäftigte in unregelmäßigen Abständen Vorträge über ihr Fachgebiet. Hier können sich die Vortragenden explizit als Experten auf ihrem Gebiet präsentieren und ihre Kenntnisse dem interessierten Publikum näher bringen. Diese Form des Wissenstransfers wird von den Beschäftigten vor allem deshalb sehr geschätzt, weil darin der Träger des Wissens in besonderer Weise erkennbar wird. Obwohl diese Veranstaltungen freiwillig sind, und die Mitarbeiter den Besuch der Vorträge von ihrer Arbeitszeit abziehen müssen, erfreuen sie sich nach Auskunft der Befragten eines großen Zuspruchs bei den Kollegen.

Generell existiert bei den Befragten die Bereitschaft, Wissen zugänglich zu machen und mit anderen zu teilen. Allerdings beruht diese Bereitschaft auch darauf, zu verstehen, von wem und wozu das Wissen verwendet werden soll. Aus diesem Grund ist die aktuelle Situation im Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass der Wissens- und Informationsaustausch unter den Beschäftigten hauptsächlich auf der informellen Ebene stattfindet. Die Mitarbeiter bevorzugen den direkten Kontakt zu den Kollegen, mit denen sie Wissen teilen. Sie legen großen Wert darauf, ihr spezifisches Problem in einem professionellem Rahmen darlegen und erörtern zu können. Genau diese Voraussetzung kann aber das technische System des Wissenstransfers nicht erfüllen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt steht der vorbehaltlosen, anonymen Weitergabe impliziten Wissens im Weg. Dies ist die Erfahrung, dass der eigene Arbeitsplatz nicht auf Dauer sicher ist, wenn es, wie in der Vergangenheit, aus welchen Gründen auch immer zu Entlassungen kommt. Die anonyme Weitergabe von Wissen:

„... scheitert hier an zweierlei Dingen. Das eine ist, dass viele Leute aufgrund auch der, na sagen wir mal, Turbulenzen der vergangenen zehn Jahre, in denen sich diese Firma befunden hat, und der diversen Entlassungsrunden sehr vorsichtig geworden sind, dieses Wissen in irgendeiner Form weiterzugeben. Sie betrachten das als ihr eigenes Kapital und ihre eigene Versicherung sagen wir mal für ihren Arbeitsplatz. Und unter diesem Aspekt geben die ihr Wissen unter Umständen ungern Preis oder nur an Leute, die sie vorher persönlich kennen so in dem Stil. Das ist generell ein Unternehmenskulturproblem, was wir hier haben.“ (I 11)

Unter dem Stichwort „Wissen ist Macht“, ist man nicht einfach bereit, das eigene Wissen zur Verfügung zu stellen und zu teilen. Die Vorbehalte gegen eine Beteiligung am intranet-basierten Wissensmanagementsystem können also nicht unbedingt als Indiz dafür angesehen werden, dass Wissensarbeiter ihr Wissen generell monopolisieren wollen. Vielmehr deuten unsere Befunde darauf hin, dass aufgrund der Erfahrungen aus vielfältigen Umstrukturierungen, in deren Folge es immer wieder zu Entlassungen kam, die Beschäftigten nicht die Voraussetzungen als gegeben sehen, die für einen vertrauensvollen Wissensaustausch notwendig sind.

Auf einen weiteren Aspekt, der die Nutzung von Wissensmanagementsystemen beeinträchtigt, sei im Folgenden ganz allgemein kurz noch verwiesen, weil es eine wichtige Problemstellung einfängt. Davenport/Prusak betonen in ihrem Vorwort zur Taschenbuchausgabe ihres Buches „Working Knowledge“, dass es nicht erfolgreich sein kann, wenn Wissensaktivitäten einfach bestehenden Arbeitsprozessen übergestülpt werden, weil gerade Wissensarbeiter viel beschäftigt sind. Es macht also keinen Sinn, Wissensmanagement als zusätzliche Aufgabe auf die Tätigkeiten aufzupropfen. Zu erwarten, dass Wissensarbeiter während ihrer freien Zeit massenhaft Informationen lesen oder eigene Erfahrungen dokumentieren, ist demnach hochgradig unrealistisch. Deshalb muss der Wissensmanagementprozess *in den eigentlichen Arbeitsprozess hinein verlegt* werden. Die Art und Weise, in der Unternehmen wissen schaffen, sammeln, aufbewahren und anwenden muss weitgehend mit der alltäglichen Arbeit verschmolzen werden (vgl. Davenport/Prusak 2000: X f.).

Im gleichen Zusammenhang weisen Davenport/Prusak auch darauf hin, dass sich bei der Implementation von Business Process Re-Engineering und von Qualitätsmanagementsystemen bereits herausgestellt hat, dass ein top-down-Vorgehen insbesondere bei Wissensarbeit nicht erfolgreich sein kann. Wissensarbeiter achten zu sehr auf ihre Autonomie und Eigeninitiative, um ihnen Vorschriften und Verfahren aufzwingen zu können. Die Betonung sollte deshalb auf Beteiligung und auf der langfristigen Beobachtung von Arbeitsgestaltungen liegen, um unsichtbare Wissensaktivitäten und ihren Kontext zu verstehen. Die Gestalter von Wissensarbeitsprozessen sollten ihr Augenmerk darauf richten, Tätigkeitsbestandteile zu eliminieren, die keine grundsätzliche Bedeutung für die eigentliche Wissensarbeit haben, da die Wissensarbeiter ansonsten nicht genügend Zeit haben, um sich an Wissensaktivitäten zu beteiligen. Dies ist auch nützlich, um Wissensarbeiter vom Wert der Arbeitsgestaltung zu überzeugen.

5.2 Qualifizierung in der lernenden Organisation

An den Überlegungen von Davenport und Prusak ist auch bei der Organisation von Fort- und Weiterbildung in einer wissensbasierten Organisation anzuknüpfen. Fort- und Weiterbildung stellen für Wissensarbeiter, worauf auch Wenger (2003: 7 f.) ausdrücklich hinweist, keine von den alltäglichen Tätigkeiten getrennten Aktivitäten dar. Sie erfolgt vielmehr in Handlungsketten im Rahmen von „communities of practice“. Aus dieser Perspektive bedeutet Lernen:

- für Individuen, dass sie sich an den Praktiken ihrer „community“ beteiligen,
- für die „community“, das sie durch lernen ihre Praxis verbessern und neue Mitgliedsgenerationen sichern kann,
- für die Organisation, dass sie die Mitgliederverbände der „communities of practice“ erhält, durch die sie weiß, was sie weiß.

Die von uns befragten Beschäftigten haben sich bewusst für die Tätigkeit in der Simulator GmbH entschieden und zwar aus zwei miteinander im Zusammenhang stehenden Gründen. An erster Stelle steht die im Unternehmen vorhandene „Vielfalt an anspruchsvollen Tätigkeiten und Technologien“. Dies eröffnet den Beschäftigten die Möglichkeit, im Unternehmen nicht nur das im Studium angeeignete Wissen anzuwenden, sondern darüber hinaus im Rahmen der Projekte neues Wissen zu generieren und zu erwerben. Damit erfüllen sie

sich ihre arbeitsinhaltlichen Ansprüche an eine anspruchsvolle Arbeit. An zweiter Stelle und in Zusammenhang damit steht die Erwartung, dass man durch die anspruchsvollen Tätigkeiten besondere Qualifikationen erwirbt, die sich auf dem internen und mit zunehmender Bedeutung auch auf dem externen Arbeitsmarkt verwerten lassen.

Wie ausgeprägt das *Interesse an der eigenen Tätigkeit* und der „*Spaß*“ an der Arbeit bei den meisten Befragten ist, wird sehr deutlich an folgenden Passagen aus einem Interview mit einem Diplom-Elektrotechniker, der als Entwicklungsingenieur tätig ist:

„Das Thema Elektrotechnik, das war schon ein Kindheitswunsch von mir. Ich hab` damals schon sehr viel gebastelt, gerade Elektrotechnik und Elektrizität, und viel gelötet und so, und das zog sich praktisch durch mein ganzes Leben hindurch bis heute. Und ich habe Spaß an der Elektrotechnik. Es gibt Teile, da hat man auch keinen Spaß, ist natürlich auch ganz klar, aber das Thema Elektrotechnik, das bewegt mich schon mein ganzes Leben.“ (I 9)

Es sind die *Faszination der Technik* und das Gefühl, etwas Tolles geschaffen zu haben, die ihn auch nach langjähriger Berufstätigkeit noch bei seiner alltäglichen Arbeit geradezu begeistern:

„Ja letztendlich ist es immer das, wenn man auf den Knopf drückt, dass was passiert. Das ist eigentlich das, was mir schon immer Spaß gemacht hat. Hört sich bescheuert an, ja, aber es ist so. Ich hab ja auch jahrelang in `ner Firma Mikroprozessoren programmiert und so was, und es war immer toll zu sehen, was passiert, wenn ich meinetwegen am Kondensator `rum spiele oder wenn ich die Widerstände verändere oder wie auch immer was man in der Technik, ja es gibt ja tausend Möglichkeiten, was man in der Technik machen kann. Mit dem Oszilloskop zu messen und zu sehen wie sich das Signal verändert. Das hat mich schon immer fasziniert. Und hier ist es halt so, dass man ja mehr programmiert, mehr Software entwickelt, dafür bin ich ja auch eingestellt worden. Und dass man dann wirklich das Wachsen sieht des Ganzen, Datenaustausch, wie die Daten rüber geschaufelt werden, wie sich die Datenstruktur ändert und was dann passiert am Ende. Und da gibt`s dann manchmal auch ganz komische Effekte dabei, die einen immer wieder zum Nachdenken dann zwingen. Das ist das, was ich an der Elektrotechnik gerne hab, ja.“ (I 9)

Für ein auf dem Wissen der Mitarbeiter beruhendem Unternehmen, das darauf angewiesen ist, nicht nur das vorhandene Wissen (beispielsweise durch ein Wissensmanagementsystem) innerhalb der Belegschaft zu transferieren, sondern parallel dazu immer auch *neues Wissen* zu generieren, spielt die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten eine zentrale Rolle. Die Simulator GmbH verfügt über eine hauseigene Weiterbildungsabteilung, die ein breit gefächertes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen anbietet. Den Mitarbeitern stehen dabei

nicht nur firmeninterne Qualifizierungsangebote zur Verfügung. Sie können auch auf Maßnahmen von externen Weiterbildungsträgern zurückgreifen, an denen sie, sofern dies die jeweiligen Vorgesetzten genehmigen, teilnehmen können. Die Befragten begrüßen ausnahmslos das im Unternehmen vorhandene große Spektrum an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, das seinerseits auch dazu beiträgt, dass das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber für qualifizierte Angestellte ist. Die Bereitstellung eines umfangreichen Spektrums an Qualifizierungsmaßnahmen wird übrigens auch als Anerkennung ihrer Position und ihrer Rolle als Wissensarbeiter durch das Unternehmen angesehen.

Trotz aller Zustimmung belegen die Interviews jedoch auch, dass es eine gewisse Unzufriedenheit bezüglich der Zugangsmöglichkeiten zu Qualifizierungsangeboten gibt:

„Also das ist eine Sache, die eigentlich in meinen Augen ein bisschen bedauerlich ist, dass wir hier keine strukturierte Personalentwicklung haben, zumindest ist sie für mich nicht erkennbar. Wenn man sich weiterentwickeln möchte, dann geschieht das auf *eigene Initiative* (Hervorhebung durch die Verf.). Dann muss man zum Chef hingehen und sagen: ‚Hier ich habe mal ein paar Schulungen rausgesucht, die ich aus den und den Gründen bitte besuchen möchte.‘ Das ist zumindest in meinem Bereich so. Und dann ist das Schulungsbudget leider auch häufig sehr begrenzt und ist auch gerne eins, was schnell einkassiert wird, wenn es irgendwo eng wird finanziell im Laufe des Wirtschaftsjahres, und da würde ich mir an und für sich wünschen, wenn da ein bisschen mehr strukturierte Vorgehensweise an den Tag gelegt werden würde, auch von der Personalabteilung, die sich ja Personalentwicklung nennt.“ (I 1)

Zwei Aspekte lassen sich an diesem Ausschnitt aus einem Gespräch mit einem Projektmanager verdeutlichen. Zum einen zeigt sich, dass die Mitarbeiter bei der Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen selbst die Initiative ergreifen, weil sie sich „weiterentwickeln“ wollen. Dies fällt aus ihrer Sicht in ihre eigene Verantwortung. Eine einseitig verordnete Weiterbildung durch Vorgesetzte würden sie sogar als Eingriff in ihre Arbeitsautonomie ablehnen. Diese Position leitet sich aus ihrem Selbstverständnis als Wissensarbeiter ab. Dementsprechend sind sie es selbst, die ihren individuellen Fort- und Weiterbildungsbedarf einschätzen können. Sie erheben also den Anspruch, selbst entscheiden zu können, in welchen Bereichen sie ihr Wissen vertiefen bzw. neues Wissen erwerben wollen. Aus dieser Sicht erscheint die Tatsache, dass Qualifizierungswünsche wegen eines zu gering bemessenen Budgets abgelehnt worden sind, unzumutbar. Man kritisiert, dass die Entscheidungskriterien der Vorgesetzten bei der Genehmigung von Qualifizierungsmaßnahmen (zumindest manchmal) intransparent seien, und man vermutet, dass die finanziellen Gründe häufig nur vorgeschoben sind.

Vor dem Hintergrund der Erfahrung der Ablehnung von Qualifizierungswünschen durch Vorgesetzte aufgrund von (angeblich) fehlenden Ressourcen ist vermutlich auch der Wunsch nach einer zentralisierten Struktur im Bereich der Weiterbildung zu verstehen. Die Mitarbeiter begründen dies damit, dass Wissen ihrer Meinung nach das eigentliche Werkzeug ihrer Arbeit darstellt. Deshalb sollten alle Qualifizierungsentscheidungen in der zentralen Personalentwicklung gebündelt werden. Von einer zentralisierten Weiterbildungskoordination versprechen sich die Beschäftigten offensichtlich objektivere Kriterien für den Zugang zu Qualifizierungsangeboten und eine gerechtere Zuteilung der dafür vorgesehenen Mittel.

Es existiert allerdings eine betriebliche Konstellation, die es schwer macht, fachliche Weiterbildung in spezifischen Sachgebieten und betriebliche Arbeitspraxis miteinander zu verzahnen. Dies hängt mit den im Unternehmen existierenden Projektstrukturen und dem erheblichen Termindruck zusammen. Deshalb ist es schon häufiger vorgekommen, dass selbst lange im voraus geplante Teilnahmen an Weiterbildungsmaßnahmen abgesagt werden mussten, weil die Projekte, in die die Mitarbeiter involviert waren, aus Termingründen die Freistellung eines Mitarbeiters zu Weiterbildungszwecken nicht kompensieren konnten. Dies birgt aus dem Blickwinkel der Beschäftigten ein hohes Frustrationspotenzial.

Ein zweites Problem hängt ebenfalls mit der Arbeitsorganisation zusammen. Weil die Arbeit in den Projektgruppen fachlich und zeitlich eng miteinander verbunden ist, fällt es offensichtlich *schwer*, das in Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen erworbene *neue Wissen* z.B. über Programmiersprachen *in den bestehenden Arbeitszusammenhang zu integrieren*. Die Verwendung neuer Verfahren könnte Veränderungen im Gesamtzusammenhang notwendig machen, wie folgende Interviewpassage belegt:

„Und das Dumme dabei ist immer, dass die Leute, die das entscheiden, glauben, wenn man mal irgendwohin geht und lernt da was, dann weiß man das auch für alle Zeiten. Das ist schwierig. Das ist nicht so, dass ich da irgendwo, ja das mal gehört habe und jetzt weiß ich es, sondern ich muss das anwenden, ich muss das leben. Und das muss ich dann einfach halt ausprobieren. Wenn mir das dann nicht einer ermöglicht wegen Kostenrahmen, ich mein das ist ja auch immer ein Risiko, das darf man auch nicht ganz vergessen, dann verläuft das im Sande und das war rausgeschmissenes Geld.“ (I 5)

Insbesondere diejenigen Befragten, die wie der zitierte Softwareingenieur mit der Programmierung von Software-Tools betraut sind, waren frustriert darüber, dass sie neu erlernte Programmier-Tools oder Programmiersprachen in ihrer Projektarbeit häufig nicht anwenden konnten. Die praktische Anwendung ist oft aufgrund der terminlichen Vorgaben nicht möglich, da deren Einsatz in der Regel zu Verzögerungen führen würde, die sich daraus ergeben, dass der Umgang mit den neuen Werkzeugen in der alltäglichen Arbeitspraxis erst noch eingeübt werden muss. Da die gesetzten Ablieferungstermine jedoch fixe Größen sind, greifen die Mitarbeiter – sobald sie in das Projekt bzw. die Firma zurückgekehrt sind – meist wieder auf die gewohnten und eingeübten Arbeitsmittel zurück. Diese Erfahrung führt dazu, dass man häufig das Gefühl hat, „eigentlich das viel besser machen zu können. Aber weil ich keine Zeit habe, weil ich mich da ja erst mal reinfummeln muss, nehme ich also wieder mein gewohntes tool. Obwohl das vielleicht gar nicht mehr state of the art ist.“ (I 5). Aufgrund des Termindrucks erscheint es häufig, dass die hohen Aufwendungen für Weiterbildung „rausgeschmissenes Geld“ darstellen.

Wissensmanagement und Qualifizierung stellen zentrale und kritische Momente in einem Unternehmen dar, das von der Kreativität und Innovationsfähigkeit seiner Mitarbeiter „lebt“. Das Wissensmanagement stößt vor allem auf Grenzen, weil das anonyme computergestützte Wissensmanagementsystem dem Bedürfnis nach persönlichem Austausch widerspricht und der Verwendungszusammenhang des Wissens nicht nachvollziehbar ist. Wenn die Mitarbeiter ihr Wissen preisgeben, dann wollen sie auch wissen, wofür das Wissen letztendlich genutzt werden soll. Dass sich in dieser Haltung auch ein gewisses Maß an Misstrauen gegenüber dem Unternehmen ausdrückt, erscheint vor dem Hintergrund vergangener Restrukturierungserfahrungen und aufgrund von Unsicherheiten über die eigene Beschäftigungsperspektive im Unternehmen verständlich.

Hinsichtlich der Qualifizierung kann festgehalten werden, dass die Beschäftigten ihre *Arbeit selbst als* einen *Qualifizierungsprozess* begreifen. Sie sind selbst an der Entwicklung ihrer Qualifikationen interessiert, weil sie diese für ihre alltägliche Arbeit benötigen. Indem sie sich durch ihre Arbeit qualifizieren, verbessern sie zugleich ihre Position auf dem internen und auch auf dem externen Arbeitsmarkt. Letzteres wird perspektivisch zunehmend wichtiger, weil die Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen auch aus Sicht der Beschäftigten abnimmt und eine traditionelle Karriere im Betrieb wegen des Abbaus von Hierarchien zunehmend schwieriger wird.

Das Interesse der Beschäftigten an anspruchsvollen Aufgaben und zusätzlicher Qualifizierung durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen trifft in wissensbasierten Organisationen auf der Seite der Arbeitgeber durchaus auf Resonanz, weil diese ihrerseits an hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeitern interessiert sein müssen. Zum einen, um diese in die Lage zu versetzen, die hohen Anforderungen, die sich aus dem Produkt ergeben, zu erfüllen und die Mitarbeiter zufrieden zu stellen. Zum anderen, weil die Qualifikation der Mitarbeiter (in der Außenwahrnehmung) auch etwas über die Qualität der im Unternehmen erstellten Dienstleistungen aussagt und zur „Unternehmensreputation“ beiträgt. Vor diesem Hintergrund ist es teilweise sogar offizielle Unternehmenspolitik, bestimmte „Qualifizierungsmaßnahmen“ extern vornehmen zu lassen. Dies gilt beispielsweise für die Ausbildung der Projektmanager, die an der Universität geschieht. Durch die sich an formellen Standards ausrichtende offizielle Zertifizierung des Projektmanager demonstriert man gegenüber potenziellen öffentlichen und privaten Auftraggebern, dass man den hohen Anforderungen des Projektmanagements entspricht. Dies ist zugleich auch ganz im Sinne der Beschäftigten, erwerben diese doch ihrerseits ganz nebenbei eine formale Qualifikation, die ihnen durch ein ‚Zertifikat‘ bestätigt wird und ihre Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt verbessert.

Auch wenn Fort- und Weiterbildung wichtig sind, um der Arbeit neue und zusätzliche Impulse zu geben, der größte Teil der Qualifizierung erfolgt während der Arbeit in der *lernenden Organisation*. Als kritisch erweist es sich aufgrund des hohen Arbeitsdrucks in den Projekten jedoch, neues und zusätzliches Wissen zu beschaffen und in den laufenden Arbeitsprozess zu integrieren. An dieser Stelle besteht offensichtlich Handlungs- und Veränderungsbedarf, zumal das innovative Unternehmen davon lebt, dass es beständig neues und zusätzliches Wissen und neue Produkte erzeugt.

6. Fragile Loyalitäten: zum Wandel von Commitment

Die vielfältigen Veränderungen, die in den letzten Jahren im Unternehmen stattgefunden haben, wie bereits im letzten Kapitel beschrieben wurde, zu einem Wandel in den Einstellungen der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen geführt. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass das Vertrauen in die Beschäftigungssicherheit und die Berechenbarkeit von

beruflichen Karrieren deutlich abgenommen hat. Hierzu hat auch die drastische Rückführung von Hierarchieebenen beigetragen. Vor diesem Hintergrund erscheint es zunehmend weniger opportun, in der Hoffnung auf eine spätere Belohnung durch Aufstieg und Karriere (unbezahlte) Vorleistungen zu erbringen (vgl. Heisig 1989). Zwar zeichnet sich das Arbeitsverhalten der qualifizierten Wissensarbeiter auch weiterhin durch ein großes Interesse an der Arbeit und erhebliches berufliches Engagement aus. Allerdings haben sich die dahinter liegenden Motive deutlich verschoben.

Um den Wandel der das Arbeits- und Leistungsverhalten der Beschäftigten bestimmenden Motivationsfaktoren nachzuweisen, werden wir im folgenden Abschnitt den Effekten nachgehen, die die Umstrukturierungen der letzten Jahre auf die Unternehmensbindung gehabt haben. In diesem Zusammenhang geht es vor allem darum, herauszufinden, aus welchen Quellen (als „bases of commitment“) sich die Unternehmensbindung unter den veränderten Bedingungen speist und welche Bindungsobjekte (als „foci of commitment“) heute für die Beschäftigten von Bedeutung sind.

Um einen gewissen Vergleichsmaßstab für den aktuellen Zustand der Unternehmensbindung zu haben, möchten wir zunächst auf die Forschungsarbeiten der 1980er und der frühen 1990er Jahre verweisen, die die Veränderungen von Angestelltenarbeit und die Veränderungen im Verhältnis der Mitarbeiter zur Organisation untersucht haben (vgl. Kadritzke 1985; Baethge/Oberbeck 1986; Kotthoff 1995 und 1997). Baethge/Oberbeck haben in ihrer Untersuchung zur „Zukunft der Angestellten“ beispielhaft herausgearbeitet, dass im Angestelltenbereich vor allem die Mitarbeiter der unteren und mittleren Ebenen von organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen in einem negativen Sinne betroffen sind und auch in Zukunft sein werden. Die Arbeitsplätze dieser Beschäftigtengruppen würden zunehmend durch den Einsatz von Computertechnik durchdrungen, was in einem gewissen Maße auch zu einer „Taylorisierung geistiger Arbeit“ führe. Dementsprechend zählen Baethge/Oberbeck diese Angestelltengruppen zu den Rationalisierungsverlierern. Diese Einschätzung wird von den von Baethge/Oberbeck untersuchten Beschäftigten durchaus geteilt, was sich darin ausdrückt, dass sie hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft eine starke Verunsicherung empfinden. Für die hochqualifizierten Angestellten prognostizierten Baethge und Oberbeck dagegen eine andere Entwicklung. Insbesondere Sachbearbeiter mit erweiterten Aufgabenfeldern werden von Baethge und Oberbeck zu den Rationalisierungsgewinnern gezählt. Deren Posi-

tion im Unternehmen werde durch ihre faktische Unersetzbarkeit gestärkt. Dementsprechend vermuten sie, dass deren Bindung an das Unternehmen sogar noch zunimmt.

Kotthoff hat in seiner zeitlich später durchgeführten Untersuchung der Interessen und des Status von hochqualifizierten Angestellten deutlich gemacht, dass diese durchaus zu den von Baethge/Oberbeck beschriebenen Rationalisierungsgewinnern gerechnet werden können. Er weist allerdings darauf hin, dass auch bei dieser Beschäftigtengruppe eine steigende Verunsicherung durch betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen hinsichtlich ihres Verhältnisses zum Unternehmen zu beobachten ist. Kotthoff kommt zu dem Ergebnis, dass die Mehrzahl der Hochqualifizierten zwar die Ziele der Restrukturierungsmaßnahmen (wie stärkeres Effektivitäts- und Kostendenken, eine Orientierung an unternehmerischem Denken, verstärkte Kundenorientierung und Projektarbeit) teilen, weil diese ihren Vorstellungen von ihrer Rolle im Betrieb entsprechen. Zugleich schien im Zuge der Reorganisationsmaßnahmen jedoch die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und damit auch die Unternehmensbindung zu erodieren: Kotthoff vermutet, dass dies dadurch bewirkt wird, dass das starke Interesse der Hochqualifizierten an den Sicherheiten und Privilegien des Arbeitnehmerstatus mit den genannten Rationalisierungsmaßnahmen in Konflikt gerät.

Anstelle des früher verwendeten Begriffs der Unternehmensbindung hat sich in der sozialwissenschaftlichen Literatur in letzter Zeit in Anlehnung an angelsächsische Forschungen zur Arbeitszufriedenheit der Begriff *Commitment* durchgesetzt. Commitment wird im Allgemeinen verstanden als psychologische Bindungsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Organisationen. Synonym werden oftmals Begriffe wie Loyalität, Identifikation oder Involvement verwendet. Dahinter verbirgt sich die Vermutung, dass eine starke organisationale Bindung wesentlich für eine hohe Teilnahmebereitschaft seitens der Beschäftigten ist, die sich unter anderem in geringen Fehlzeiten, einer niedrigen Fluktuationsrate und hoher Leistungsbereitschaft ausdrückt.

In ihrer Auseinandersetzung mit der Commitment-Forschung heben Matiaske/Weller hervor, dass in dieser Disziplin zwei Konzeptionen dominieren. Die wohl am häufigsten rezipierte Konzeption geht auf Porter et al. zurück, die im Commitment vor allem drei Elemente verbunden sehen (vgl. Porter et al. 1974). Unternehmensbindung zeichnet sich danach aus durch:

1. einen starken Glauben an die Ziele und Werte der Organisation,
2. eine hohe Leistungsbereitschaft zum Wohle der Organisation und
3. die Absicht, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten.

In den genannten drei Kriterien spiegeln sich Faktoren wie Identifikation, geringe Fluktuationsneigung und hohe Leistungsbereitschaft wider. Hier wird Commitment als *affektive* Einstellungskategorie verstanden, bei der die Gefühle, die mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden, im Vordergrund stehen.

Ein umfassenderes Konzept zur Erforschung der Unternehmensbindung haben dagegen Meyer/Allen vorgeschlagen. Sie unterscheiden zwischen affektivem, abwägendem und normativem Commitment. *Affektives Commitment* entspricht dabei weitgehend der von Porter et al. vertretenen Konzeption, die die emotionale Bindung an das Unternehmen bzw. die Identifikation mit dem Unternehmen betont. Affektives Commitment stellt sich ein, wenn positive Gefühle, die im Unternehmenszusammenhang erfahren werden, sich zu einer emotionsbetonten Bindung an die Organisation entwickeln. Dagegen ist *abwägendes Commitment* das Ergebnis einer rationalen Kosten-Nutzen-Kalkulation der Mitarbeiter. Dieses kommt zustande, wenn die Beschäftigten davon ausgehen müssen, dass ein Ausscheiden aus der Organisation für sie mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden ist. Die Mitgliedschaft in der Organisation wird demnach vor allem aufrecht erhalten, um persönliche Nachteile zu vermeiden. *Normatives Commitment* bezeichnet hingegen eine moralische Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber der Organisation. Diese Form von Commitment beruht auf der normativen Überzeugung, dass es richtig ist, der Organisation treu zu bleiben bzw. ein Ausscheiden aus dem Unternehmen falsch ist. Normatives Commitment wird Matiaske/Weller zufolge auch als eine „spezielle Form von Reziprozität im Rahmen sozialer Tauschhandlungen konzipiert“ (Matiaske/Weller 2003: 3).

Während die skizzierten Ansätze sich auf die Entstehungsursachen von Commitment konzentrieren, haben Matiaske/Weller darauf hingewiesen, dass es auch hinsichtlich der Bindungsobjekte einer Differenzierung bedarf. Organisationales Commitment sei ein ungenauer Begriff, da „sich Bindungen sowohl auf die Organisation als Ganzes als auch auf einzelne Untergruppen der Organisation beziehen können“ (ebenda: 4). Dementsprechend müsste unterschieden werden, ob sich die Bindung an das Unternehmen auf das Unternehmen, die Arbeitsgruppe, die Abteilung oder den Vorgesetzten bezieht.

Um die Ursachen der Entstehung von Commitment und die Objekte der Bindung nachzuweisen, haben wir nach den Gründen gefragt, die dazu geführt haben, dass sich die Beschäf

tigten die Simulator GmbH als Arbeitgeber ausgesucht haben. Die meisten von uns befragten Mitarbeiter haben ausdrücklich betont, dass sie sich aus individuellen strategischen Überlegungen für ein Beschäftigungsverhältnis in dem Unternehmen entschieden haben. Als wichtigsten Grund gaben sie das gute Renommee des Unternehmens sowie dessen technologisch anspruchsvolle Produktpalette an. Beinahe alle Interviewpartner gaben an, dass sie Beschäftigungsalternativen gehabt hätten (und auch noch haben). Da sie über eine hohe Qualifikation verfügten, hätten sie auch in anderen Unternehmen, teilweise sogar mit einer höheren Bezahlung, arbeiten können. Die Entlohnung spielt also offensichtlich bei der Auswahl eines Unternehmens nicht die ausschlaggebende Rolle. Vielmehr wählen sich Wissensarbeiter ihren Arbeitsplatz aufgrund der *Reputation des Unternehmens* und der *Qualität der Arbeit* bzw. der *großen Bandbreite der vorhandenen qualifizierten Arbeitsplätze* aus.

Auf die, für seine Entscheidung maßgeblichen Kriterien weist in der folgenden Interviewpassage ein Diplom-Informatiker hin, der als Teamleiter fungiert:

„Es ist eben halt ein Unternehmen hier mit sehr gutem Ruf. Ein großer Arbeitgeber in (der Stadt) X, und der von den Aufgabenstellungen genau das macht, eine unheimliche Vielfalt an technischen Aufgabenstellungen bietet und auch ein breites Produktspektrum hat.“ (I 15)

Es sind vor allem die im Unternehmen angewandten Technologien und Tools, die die Attraktivität des Unternehmens für die Beschäftigten steigern. Der Umgang mit diesen Tools bietet ihnen die Möglichkeit, sich auf einzelnen Tätigkeits- und Aufgabenfeldern als Spezialisten zu profilieren, was in der Konsequenz auch dazu führt, dass sie das Unternehmen noch vor anderen Firmen als Arbeitgeber gewählt haben. Dies trifft exemplarisch für die große Mehrheit der Befragten auch für den im Folgenden zitierten Entwicklungsingenieur zu:

„Einmal ist es so, dass es in (der Stadt) X nicht allzu viele Arbeitgeber in der Softwarebranche gibt, die auch interessante Sachen machen und entsprechend auch ein vernünftiges Gehalt bezahlen. Und dann war auf der anderen Seite ganz klar die Technologie, die in diesem Projekt eingesetzt wird, in dem ich jetzt arbeite. Das sind also alles relativ moderne Sachen, zum Teil eben auch Sachen, wo ich mich als Spezialist bezeichnen würde. Und ich habe gezielt nicht nur jetzt nach X (dem Standort des Unternehmens – d. Verf.) geguckt, sondern auch nach so einem Anforderungsprofil, also nach Softwareprogrammiersprache und diesen dazu gehörigen Softwaretechniken oder –technologien und bin dann hier auf (das Unternehmen – d. Verf.) gestoßen und zwar auch gezielt auf dieses Projekt natürlich.“ (I 18)

Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit, Karriereaussichten, überdurchschnittliche Bezahlung sowie sonstige materielle Vergünstigungen, die traditionell mit den Strukturen eines Groß

unternehmens in Verbindung gebracht werden, spielen aus Sicht der Beschäftigten eine eher untergeordnete Rolle. Sowohl Mitarbeiter mit langjähriger Betriebszugehörigkeit als auch die Mitarbeiter, die erst vor kurzer Zeit in das Unternehmen eingetreten sind, verbinden – so wie der nachfolgend zitierte Softwareentwickler - mit dem Unternehmen kaum noch die Erwartung auf einen sicheren Arbeitsplatz:

„Die Simulator GmbH bietet ja viele Entfaltungsmöglichkeiten und mehr Sicherheit - vielleicht bilde ich mir das aber auch nur ein. Da denkt man manchmal drüber nach: ist das wirklich so? Jetzt kommt schon wieder eine Umstrukturierungsmaßnahme und wer weiß, vielleicht fallen dann doch welche über den Rand raus, irgendwo passiert immer was. Die Leute hier im Betrieb sind zumindest sehr misstrauisch.“ (I 6)

Dieses weit verbreitete Misstrauen gegenüber den möglichen negativen Konsequenzen von Umstrukturierungsmaßnahmen für den eigenen Arbeitsplatz gründet in der jüngeren Geschichte des Unternehmens. Wie bereits erwähnt, ist das Unternehmen vor noch nicht allzu langer Zeit aus einem insolventen Konzern hervorgegangen und hat in der Vergangenheit mehrmals den Eigentümer gewechselt. Deshalb sind immer wieder teilweise umfassende Umstrukturierungen vorgenommen worden. Dabei spielte der Abbau von Personal fast immer eine wichtige Rolle. Aufgrund dieser Erfahrungen finden sich in unserem Sample keine Mitarbeiter mehr, die an eine langfristige oder gar lebenslange Betriebszugehörigkeit glauben. Beinahe alle Beschäftigten haben in ihrer Berufsbio-graphie die Erfahrung von Stellenabbau machen müssen, so dass ihnen das Gefühl einer Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes durchaus vertraut ist. Auch wenn sie selbst bislang noch nicht von Arbeitslosigkeit betroffen waren, so gab und gibt es dennoch Bekannte oder Arbeitskollegen, die davon betroffen gewesen waren oder sind. Diese Erfahrungen haben dazu geführt, dass sich niemand mehr eine lineare Karriere bei ein und demselben Arbeitgeber vorstellen kann. Vor dem Hintergrund einer in Kürze bevorstehenden weiteren Umstrukturierung, die mit einer Aufspaltung des Unternehmens und einer Neuordnung der Eigentümerverhältnisse einhergeht, formuliert ein Entwicklungsingenieur:

„Ich glaube es mal, ich weiß nicht, es sind ja viele Kollegen, mit denen ich Kontakt habe, die auch drüben (in einem anderen Teil des Werkes – d. Verf.) arbeiten, aber die machen keinen unruhigen Eindruck. Die sagen sich natürlich auch: ‚Was soll’s. Wir haben in den letzten 10 Jahren so viele Veränderungen mitgemacht. Was sollen wir tun, nicht?‘ Ich glaube, es ist einfach ein bisschen eine Mentalität eingetreten, wir leben von Jahr zu Jahr und gucken mal was kommt.“ (I 3)

Alle Interviewpartner betonten die Tatsache, dass sich aufgrund der Erfahrungen, die man in der Vergangenheit mit Umstrukturierungen gemacht hat, in der gesamten Belegschaft eine vornehmlich *instrumentelle Haltung* gegenüber dem Unternehmen eingestellt hat. Insbesondere die personellen Veränderungen an der Unternehmensspitze haben dazu geführt, dass das für eine emotionale Bindung an das Unternehmen notwendige Vertrauen nicht mehr aufgebaut werden kann:

„Veränderungen sind für uns alltäglich. Das sieht man auch als allererstes bei unserer Geschäftsführung, wenn man sich da mal die Namen überlegt, wer da schon alles auf den Briefbögen gestanden hat in den letzten Jahren.“ (I 1)

Es sind also vor allem zwei Aspekte, die auf Seiten der Belegschaft zu einer *abnehmenden Betriebsbindung* und zu einem *abwägendem Commitment* geführt haben. Die Erfahrung von permanenter Restrukturierung und Personalabbau sowie das Gefühl, dass das obere Management, die Geschäftsführung, sich nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden fühlt.

Das für eine langfristige emotionale Bindung an das Unternehmen notwendige Vertrauen in die Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses ist einer Skepsis gewichen, die sich aus unterschiedlichen Quellen speist. Dabei spielen die verschiedenen Umstrukturierungsmaßnahmen eine ausschlaggebende Rolle. Zwar werden einige Effekte dieser Maßnahmen durchaus auch positiv bewertet, in Erinnerung bleibt jedoch bei allen Befragten der mit allen Reorganisations verbundene Personalabbau, von dem vielfach auch Arbeitskollegen betroffen gewesen sind. Dadurch wurde das beim Firmeneintritt (zumindest bei den Älteren) noch existierende Grundvertrauen in das Unternehmen stetig abgebaut. Dieser Vertrauensverlust wurde zudem bestärkt durch eine hohe Fluktuation auf der Ebene der Geschäftsführung, wo die Führungskräfte im Vergleich zu anderen Unternehmen sehr häufig ausgewechselt wurden. Vor allem diese beiden Faktoren sind die Ursache dafür, dass bei den von uns befragten Mitarbeitern ein affektives Commitment, also eine emotionale Bindung an das Unternehmen und eine Identifikation mit ihm, kaum noch vorhanden ist. Positive Gefühle werden nicht aufgrund der Zugehörigkeit zum Unternehmen entwickelt, sie entstehen vielmehr aus der Kooperation mit den Arbeitskollegen und Erfolgserlebnissen, die sich aus dem konkreten Arbeitsprozess ergeben.

Bei unseren Gesprächspartnern konnten wir ein starkes Kosten-Nutzen-Kalkül hinsichtlich ihres Verbleibs im Unternehmen feststellen. Sehr deutlich wird dieses instrumentelle Kalkül in folgender Passage aus dem Interview mit einem Mitarbeiter aus dem Vertrieb:

„Ich möchte so viel als möglich hier mitnehmen, weil wenn ich sage, ich parke mich hier für 3 Jahre, dann will ich auch so viel als möglich mitnehmen, was ich hier lernen kann, was ich nutzen kann für andere Positionen.“ (I 7)

Die sich in diesem Zitat ausdrückende Haltung entspricht ziemlich genau der Orientierung, die Matiaske/Weller als *abwägendes Commitment* beschrieben haben. Die große Mehrheit der von uns befragten Beschäftigten betrachtet ihre Zugehörigkeit zur Simulator GmbH nur noch pragmatisch, unter dem Gesichtspunkt eines ökonomisch ausgerichteten Tauschs. Solange mit dem Verbleib im Unternehmen Vorteile für die persönliche berufliche Entwicklung verbunden sind, werden auch individuell als negativ empfundene Elemente der Arbeit als nicht veränderbar hingenommen. Die beruflichen Entwicklungsperspektiven beziehen sich jedoch nicht mehr zwingend auf den gerade aktuellen Beschäftigungsbetrieb. Vielmehr wird die aktuelle Beschäftigung im Unternehmen als eine *Durchgangsstation* auf einem Karriereweg angesehen, der nicht mehr in einem durch klare Organisationsgrenzen bestimmten Unternehmen liegt. Die meisten Beschäftigten rechnen vielmehr damit, dass sie im Laufe ihres Arbeitslebens häufiger die Stelle und den Betrieb wechseln müssen und richten dementsprechend ihr Arbeits- und Leistungsverhalten darauf ein.

Die eigene Arbeit bietet den Beschäftigten aus dieser Perspektive die Möglichkeit, spezielle Qualifikationen zu erwerben, die sich auch außerhalb des Unternehmens vermarkten lassen. Zum Qualifikationserwerb während der Arbeit trägt auch das Fort- und Weiterbildungsangebot bei, das im Falle der Simulator GmbH insgesamt positiv beurteilt wird. Der jeweils aktuelle Beschäftigungsbetrieb stellt für die qualifizierten Beschäftigten zunehmend einen Raum dar, in dem sie ihr eigenes Qualifikationsprofil ausbilden können, das ihnen nicht nur beim Verbleib im Unternehmen nützlich sein kann. Insofern betrachten die Mitarbeiter ihr jeweils aktuelles Anstellungsverhältnis immer auch als ein Sprungbrett für weitere Tätigkeiten in anderen Unternehmen. Hieraus erklärt sich z.B. auch, warum die Projektmanager eine externe Zertifizierung ihrer Projektmanagement-Qualifikation nach internationalen Standards ausdrücklich begrüßen. Da das erworbene Zertifikat nicht nur im Unternehmen, sondern darüber hinaus Anerkennung findet und es an die Person gebunden ist, nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass ein Projektmanager auch in einem anderen Unternehmen eine vergleichbare Stelle findet und er auch dort Karriere machen kann.

Die Orientierung an überbetrieblichen, anforderungsspezifischen und fachlich strukturierten Arbeitsmärkten wird dadurch verstärkt, dass die qualifizierten Wissensarbeiter in ihren Projekten in der Regel und zunehmend häufiger auch in Netzwerken und Kooperationsbeziehungen arbeiten, die nicht an der Unternehmensgrenze enden. Von daher wissen sie, welche Nachfrage nach spezifischem Wissen und Know-how es auch in anderen Unternehmen gibt.

Normatives oder affektives Commitment konnten wir bei unserer Befragung auf Seiten der Beschäftigten nicht finden. Aufgrund fehlenden Vertrauens in die Personalpolitik des Unternehmens sowie in die personelle Kontinuität auf Seiten der Geschäftsleitung, zeichnen sich die Befragten eher durch eine Unternehmensbindung im Sinne eines abwägenden Commitments aus. Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten vertritt die Auffassung, dass der Verbleib im Unternehmen gegenwärtig noch mehr Nutzen als Kosten bringt. Zugleich machen alle Befragten jedoch auch deutlich, dass sie keinerlei verpflichtende Bindungen empfinden, die einen Verbleib im Unternehmen begründen würden. Sie würden sich nicht scheuen, den Arbeitsplatz zu wechseln, sobald sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis umkehren sollte. Welche Anforderungen eine Tätigkeit aus Sicht der qualifizierten Beschäftigten zumindest erfüllen muss, drückt ein Systemingenieur wie folgt aus:

„Für mich im Beruf – es gibt drei Aspekte, die ich immer betrachte. Der Beruf muss Spaß machen, klar. Natürlich muss ein bisschen Geld dabei rumkommen. Und den dritten Aspekt, was hatte ich immer als Drittes gehabt? Ich hatte doch immer drei Dinge gehabt. Ach ja, es muss abwechslungsreich sein, richtig!“ (I 17)

7. Individuelles Interessenhandeln vs. kollektive Interessenvertretung: Anmerkungen zur Kontinuität in der Distanz zwischen Angestellten und Betriebsräten

Vor dem Hintergrund umfangreicher Rationalisierungserfahrungen, von Restrukturierungen und Personalabbau konnte man erwarten, dass sich die seit langem bekannte, vielfach beschriebene und analysierte Distanz von hochqualifizierten Angestellten gegenüber kollektiven Interessenvertretungsorganen wie Gewerkschaften und Betriebsräten verringert haben könnte (vgl. Neef/Rubelt 1985 und 1986; Denkinger 1992). Darauf könnte gerade die im vorherigen Kapitel beschriebene Aufkündigung betrieblicher Loyalitätsbindungen hindeuten, die von den Angestellten als Reflex auf kontinuierliche Reorganisationsprozesse und den

beständigen Wechsel an der Unternehmensspitze thematisiert wird. Zumindest sind damit die wesentlichen Voraussetzungen erfüllt, die in der Literatur über industrielle Beziehungen immer wieder genannt werden, wenn es darum geht, eine Annäherung von qualifizierten Angestellten und kollektiver Interessenvertretung zu prognostizieren.

Unsere Befunde deuten allerdings darauf hin, dass die Veränderung der betrieblichen Handlungskonstellationen keine Auswirkungen auf das Verhältnis von betrieblicher Interessenvertretung und qualifizierten Angestellten gehabt hat. Bei unseren Befragten scheinen vor allem die ausgeprägte individualistische Orientierung und ihre Fokussierung auf die *Arbeitsinhalte* weiterhin im Widerspruch zu den Positionen zu stehen, die von der Institution des Betriebsrates als kollektive Interessenvertretung vertreten werden. Dies drückt sich u.a. darin aus, dass unter den Befragten kein einziges Gewerkschaftsmitglied ist und sie im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit nur äußerst selten Kontakt mit dem Betriebsrat haben.

Für die von uns befragten Wissensarbeiter ist es - immer noch - selbstverständlich, dass sie ihre Interessen am besten selbst vertreten können und sie selbst den Betriebsrat als Interessenvertretung nicht benötigen (vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992). Der folgende Ausschnitt aus einem Gespräch mit einem Systemingenieur veranschaulicht diese Haltung, die wir auch bei den anderen Befragten feststellen konnten:

„Ich meine wenn 's um Kündigung geht oder so, obwohl ich da, wenn es soweit gekommen wäre, auch dann hätte ich wahrscheinlich das Heft in der Hand behalten und hätte dann selbst Entscheidungen getroffen. Sei es nun, dass ich dann entweder zum Chef hingegangen wäre und das dann selbst vertreten hätte oder dass ich mir dann ne andere Arbeit woanders gesucht hätte, nicht! Also insofern hatte ich – war ich da nicht auf solche Sachen angewiesen.“ (I 17)

Wie schon in früheren Untersuchungen belegt, wird von den qualifizierten Angestellten die generelle Existenzberechtigung des Betriebsrates nicht in Frage gestellt. Umgekehrt betonen die Befragten vor dem Hintergrund der Unternehmensgeschichte mit ihren vielfältigen Eigentümerwechseln und Umstrukturierungen sogar die Schutzfunktion des Betriebsrates für diejenigen Mitarbeiter, die sich aus eigener Kraft nicht erfolgreich mit ihren Vorgesetzten oder der Geschäftsführung über die Belange ihrer Arbeit auseinandersetzen können. Für die eigene Gruppe jedoch stellt der Betriebsrat aus ihrer Sicht keine adäquate Form der Interessenvertretung dar. Die qualifizierten Angestellten erheben den Anspruch, die eigenen Inte

ressen bei eventuellen Konflikten mit dem Arbeitgeber unabhängig vom Betriebsrat selbst vertreten zu können. Dies hat aus eigener Sicht bisher auch immer bestens funktioniert:

„Wenn ich jetzt tatsächlich einen Wunsch hätte an meinen Arbeitgeber in diesem Fall oder meinetwegen auch an den Anteilseigner - der Anteilseigner ist wahrscheinlich für mich etwas zu weit entfernt -, dann würde ich oder dann bin ich auch in der Vergangenheit immer direkt zu meinem Chef gegangen. Oder ich hab das selbst in die Hand genommen, um das mal so zu formulieren. Ich hab´ mich da nicht auf irgendwelche anderen Leute noch verlassen, oder ich hab´ das nicht abgeschoben, um das mal so zu formulieren.“ (I 17)

Die Übertragung der Aufgabe der Vertretung der eigenen Interessen an einen Betriebsrat widerspricht dem Selbstverständnis der von uns befragten Wissensarbeiter. Als *professionals* beanspruchen sie für sich auch das Monopol der Interpretation und Durchsetzung ihrer Interessen. Das Selbstbewusstsein, bei eventuellen Konflikten mit Vorgesetzten oder Geschäftsführung, eigenständig darüber verhandeln zu wollen und zu können, deutet darauf hin, dass sie sich ihrer „besonderen“ Stellung innerhalb des Unternehmens bewusst sind. Als Wissensarbeiter, die mit individuellen, an die eigene Person gebundenen Fähigkeiten ausgestattet sind, verkörpern sie einen besonderen Wert für das Unternehmen. Ihr Wissen und ihre Kenntnisse sichern ihnen eine relative Machtposition gegenüber dem Management, das auf sie seinerseits in besonderer Weise angewiesen ist. In individuellen Verhandlungen über bestehende Interessendifferenzen erhalten die Wissensarbeiter jedoch auch eine gewisse Bestätigung ihrer herausgehobenen Rolle für das Unternehmen. Auf diese Weise werden sie als Person von der Unternehmensleitung wahrgenommen, was aus der Sicht der Beschäftigten im Rahmen von Stellvertreter-Verhandlungen durch den Betriebsrat nicht gewährleistet ist. Sie können gegenüber den Vorgesetzten ihren persönlichen Beitrag für das Unternehmen herausstellen, ihre Persönlichkeit einbringen und gegebenenfalls individualisierte Lösungen erzielen, die auf kollektivem Wege nicht realisierbar wären.

Die Wahrnehmung, dass der Betriebsrat im Grunde genommen gar nicht in der Lage ist, die Interessen der qualifizierten Beschäftigten zu vertreten, wird im wesentlichen begründet und bestätigt durch die Erfahrung, dass die Betriebsräte sich nicht in ihre Arbeit und die damit verbundenen Anforderungen hineindenken können. Dies zeigt sich daran, dass es auch zu Konflikten zwischen qualifizierten Angestellten und Betriebsräten kommt, wenn es um die konkrete Aufgabenerfüllung geht. Während die Angestellten an den Problemlösungen interessiert sind, besteht der Betriebsrat in erster Linie auf die Einhaltung von Regeln. An wel

chen Stellen und aus welchen Gründen es zu Konfrontationen mit dem Betriebsrat kommt, wird an folgender Passage aus einem Interview mit einem Elektroingenieur deutlich:

„Im Rahmen dieses Datensicherungsprojekts sollte termingerecht eine Sache fertiggestellt werden, und die Fremdfirma, mit der wir das gemacht haben, hatte angeboten: ‚wir kommen am Samstag und installieren noch Software‘. Dazu musste ich auch am Samstag kommen. O.k. das kam am Mittwoch. Ja o.k. dachte ich mir, sollte eigentlich kein Thema sein, weil mein damaliger Chef das gleich mitgekriegt hatte und bereit war, das zu unterschreiben. Ich stell’ schnell noch einen Überstundenantrag für Samstag und mache das dann. Gut, daraufhin bin ich Samstag erschienen. In der nächsten Woche krieg ich Besuch von der Gewerkschaft. Die hielten mir ‘ne große Moralpredigt, wie ich denn dazu käme, am Samstag zu arbeiten, der Überstundenantrag wäre ja zu spät bei denen eingegangen, sie hätten das ja gar nicht mehr genehmigen können. Außerdem würden sie es sowieso ablehnen. Und dann hätte ich ja nicht nur sechs Stunden am Samstag gearbeitet, sondern schlimmerweise ja sogar acht Stunden. Das ist ja nun ganz und gar unmöglich und was alles, und das geht ja nur, wenn absolut Not am Mann ist und so weiter und so fort. Ja soll ich denn jetzt die Fremdfirma rauschmeißen und sagen: die letzten zwei Stunden dürft ihr nicht mehr arbeiten, weil ich nach sechs Stunden nach Hause gehen muss? Das kann doch nicht wahr sein so was!“ (I 11)

Individualistisch orientierten Wissensarbeitern behagt die Vorstellung nicht, ihre Interessen durch einen Betriebsrat vertreten zu lassen, der von „gewerkschaftspolitischen Zielen“ beeinflusst ist. Konflikte zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat wurzeln nach Meinung der Mehrzahl der von uns befragten Beschäftigten in unterschiedlichen politischen Vorstellungen der betrieblichen Akteure. Die Einschätzungen des Betriebsrates durch die Beschäftigten beziehen sich immer wieder auf Situationen, in denen der Betriebsrat aus Sicht der Befragten notwendige und richtige Veränderungen innerhalb des Unternehmens aus politischen (Macht-)Kalkülen heraus blockiert hat. Dahinter steht das Verständnis, dass der Betriebsrat keine Einsicht in die sich aus den Anforderungen an die Arbeit ergebenden und von den Beschäftigten akzeptierten Notwendigkeiten hat. Zwar wird das Insistieren des Betriebsrates auf die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes von den Befragten nicht prinzipiell in Frage gestellt. Es wird jedoch kritisiert, dass die Interessenvertretung das Thema Arbeitszeit nicht im Zusammenhang mit den sich aus der spezifischen Form der Wissensarbeit ergebenden Anforderungen sieht. Ihres Erachtens lassen sich Kreativität und das Finden von Problemlösungen nicht in klar definierten Zeiträumen (quasi auf „Knopfdruck“) herstellen, was auch vom einem Projektmanager anschaulich problematisiert wird:

„Aber der Betriebsrat hat in meinen Augen manchmal ein bisschen zu sehr die übliche Arbeitnehmervertretungshaltung, also üblich, wie man sie jetzt so der IG Metall ein bisschen zuschlägt, und könnte ruhig ein bisschen mutiger an manchen Stellen sein. Das Haus ist jetzt Projekthaus, es hat unterschiedlichen Arbeitsbedarf der Mit

arbeiter oder Arbeitskapazitätsbedarf, und die Mitarbeiter sind im Prinzip meine ich auch bereit darauf zu antworten und da muss man sich dann überlegen, wann man sich wirklich dem Ansinnen oder der Unternehmensführung in den Weg stellt und wann nicht. Ich meine, es ist gut, dass es den Betriebsrat gibt, wobei ich den überhaupt nicht vermissen würde (...), aber ich denke mal, da kann auch der Betriebsrat ruhig anerkennen, dass wir gewisse moderne Konzepte hier einführen dürfen und dass das auch nicht unbedingt auf großen Widerstand in der Belegschaft stoßen wird. Die sind zum Teil, habe ich den Eindruck, innovativer als der Betriebsrat.“ (I 1)

Während die von uns befragten Beschäftigten ansonsten relativ wenig über den Betriebsrat erfahren, unter anderem auch weil sie sich dafür nicht besonders interessieren, trifft dies bei den Auseinandersetzungen um die Flexibilisierung der Arbeitszeiten nicht zu. Allerdings wurde die vom Betriebsrat in diesem Zusammenhang geleistete Arbeit vornehmlich negativ wahrgenommen. Die Befragten können nicht nachvollziehen, warum die Interessenvertretung gegen flexible Arbeitszeiten argumentiert hat, obwohl die Beschäftigten diese Arbeitszeiten doch als durchaus positiv empfinden. Vor allem der Wunsch, an der elektronischen Zeiterfassung festzuhalten, trifft bei ihnen auf Unverständnis. Unter den Bedingungen einer zentralisierten Zeiterfassung hatten sie umständliche Strategien entwickelt, um sich ihre zeitlichen Spielräume zu erhalten. Aus ihrer Sicht hat der Betriebsrat vornehmlich die Beschäftigten aus den gewerblichen Bereichen im Auge, die ganz andere Tätigkeiten ausüben und nur noch einen sehr geringen Anteil an der Gesamtbelegschaft ausmachen. Die flexiblen zeitlichen Ansprüche der Wissensarbeiter, die mittlerweile das Gros der Belegschaft ausmachen, scheinen im Betriebsrat hingegen nicht ausreichend berücksichtigt zu werden. Vor allem im Zusammenhang mit der Diskussion um die Arbeitszeitflexibilisierung bekommt der Betriebsrat von unseren Befragten schlechte Noten. Diese sehen ihre Interessen nicht genügend berücksichtigt. Sie fühlen sich von den Betriebsräten nicht ihrer Bedeutung gemäß wahrgenommen. Zudem lehnen sie „politische Debatten“ zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung ab. Implizit fordern sie eine andere Politik des Betriebsrates, wobei allerdings unklar bleibt, worin diese dann bestehen soll.

8. Zusammenfassung: Wissensarbeiter in offenen Arbeitsmärkten

Vor einiger Zeit hat Sabel in die arbeitssoziologische Debatte Begrifflichkeiten und Konzepte eingebracht, auf die wir im abschließenden Kapitel zurückgreifen werden, um die im Untersuchungsbetrieb vorgefundene Situation analytisch zu strukturieren und abschließend zu interpretieren (vgl. Sabel 1991). In seinem Beitrag zu einem von Bourdieu/Coleman herausgegebenen Sammelband spricht Sabel davon, dass sich ein Wirtschaftssystem heraus

gebildet hat, dessen Produktionssystem durch Möbius-Band-Organisationen (moebius-strip organizations), Meta-Unternehmen (meta-corporations) und offene Arbeitsmärkte (open labor markets) gekennzeichnet ist. Ein Möbius-Band ist nach Meyers großem Taschenlexikon eine einseitige Fläche, d.h. eine Fläche, bei der man an jeden Punkt ohne Überschreitung eines Randes gelangt.

Eine Möbius-Band Organisation ist nach Sabel eine Organisation, bei der es unmöglich ist, zwischen ihrer Innenseite und ihrer Außenseite zu unterscheiden. Meta-Unternehmen sind Organisationseinheiten, die so gestaltet werden, dass sie jederzeit umgebaut und restrukturiert werden können.

Offene Arbeitsmärkte beruhen darauf, dass die neuen Produktionsstrukturen Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften schaffen, während sie gleichzeitig die Beständigkeit von Arbeitsplätzen unterminieren. Unter der Voraussetzung ständigen Wandels ist es schwierig, klar zu definieren und abzusichern. Unter diesen Bedingungen müssen Arbeitnehmer beständig neue Qualifikationen und Fähigkeiten entwickeln, um in unterschiedlich strukturierten spezifischen Umwelten kooperieren zu können. Dies ist für sie notwendig, um ihre Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) zu erhalten. Sie können nicht mehr mit einer langfristigen Beschäftigung in einer Firma rechnen. In einer Gesellschaft, in der die Grenzen zwischen Firmen und zwischen Firmen und der Gesellschaft verwischen, müssen sie lernen, von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz zu wechseln. Hierzu sind Netzwerke nötig, die Firmengrenzen überschreiten und bis ins Privatleben reichen. Nur diejenigen, die in vielfältigen, lose verkoppelten Netzwerken agieren, können Gefahren und Chancen frühzeitig erkennen, und für sich entscheiden, welche Qualifikationen sie benötigen, um Chancen nutzen zu können.

In einer durch Meta-Unternehmen gekennzeichneten Arbeitssituation werden Mitarbeiter gesucht, die die Fähigkeit besitzen, unvollständige und unklare Anweisungen auszuführen. Die im Meta-Unternehmen vollzogene Reintegration von Planung und Ausführung beruht auf der Kooperation qualifizierten Personals (im Sinne von *communities of practice*) innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dieses Personal muss über intimes, fast schon instinktives Wissen über die Notwendigkeiten der Organisation verfügen, um die unstrukturierten Aufgabenstellungen situativ erfolgreich abarbeiten und erledigen zu können.

Wenn das Meta-Unternehmen versucht, sich beständig zu reorganisieren und gleichzeitig die Loyalität der Beschäftigten zu erhalten, sehen sich die Beschäftigten beständig ambivalenten Anforderungen konfrontiert. Sie sind gezwungen, sich gegenüber dem Unternehmen oder dem Arbeitgeber loyal zu verhalten, obwohl sie wissen, dass das Unternehmen, während sie an der Lösung von Aufgaben arbeiten, die Strukturen bereits wieder überarbeitet und sie demnächst mit neuen Anforderungen konfrontiert werden.

Die sich daraus ergebenden Mehrdeutigkeiten, mit denen die Beschäftigten bei ihrer Arbeit tagtäglich konfrontiert werden, führen bei den Arbeitnehmern zu einer Haltung, die Sabel als Graucho-Marx-Identität bezeichnet. Diese Bezeichnung basiert auf einer Aussage des Komikers Graucho Marx, in der er betonte, er wolle nicht Mitglied in einem Klub sein, der ihn als Mitglied haben wollte!

In unserem Untersuchungsbetrieb haben die qualifizierten Angestellten gegenüber der Arbeit eine *instrumentelle Orientierung* entwickelt, ohne dass ihr inhaltliches Interesse an ihrer konkreten Arbeit darunter gelitten hat. Sie sind weiterhin an ihrer Tätigkeit interessiert und verhalten sich problemlösungs- und leistungsorientiert. Während an der Oberfläche also alles gleich geblieben zu sein scheint, haben sich die Motivationslage und die strategische Zielrichtung verändert. Dies liegt vor allem daran, dass die Beschäftigten ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufgekündigt und ihre („bedingungslose“) Identifikation mit der Tätigkeit aufgegeben haben. Das Unternehmen stellt nicht mehr den primären Bezugsrahmen für berufliche Zukunftsperspektiven und Karriereplanung dar. Es wird vielmehr nur noch als eine Durchgangsstation in einer Konstellation angesehen, in der es zunehmend erforderlich wird, über Unternehmensgrenzen hinweg von einem Arbeitsplatz zu einem anderen zu wechseln. Die Arbeitsorientierungen sind zunehmend darauf ausgerichtet, die eigene Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) zu erhalten bzw. weiter zu entwickeln.

Dies hat Auswirkungen auch auf das im Unternehmen angestrebte Wissensmanagementsystem. Die Beschäftigten sind nicht bereit, ihr implizites Wissen vorbehaltlos herzugeben, weil sie ihre Position *im* Unternehmen als unsicher ansehen. Vor diesem Hintergrund ist ‚blindes‘ Vertrauen nicht ihre Sache. Vielmehr wollen sie zunächst wissen, für welchen Zweck und für wen sie ihr Wissen hergeben sollen. Diese Haltung trägt auch der Personenbezogenheit und der Kontextabhängigkeit von Wissen Rechnung. Demzufolge setzen sie ihr implizites Wissen nur im Rahmen der Erledigung von Arbeitsaufgaben und der Lösung von

Problemen innerhalb der *communities of practice* als praktisches Wissen ein, das implizit bzw. an die *community* gebunden bleibt. Eine Explikation, Formalisierung und Externalisierung findet somit nur sehr begrenzt bzw. in eingeschränkter Form statt.

Der implizite Kontrakt, der in traditionellen Großunternehmen zwischen dem Arbeitgeber und den qualifizierten Angestellten bestand, beruhte darauf, dass das Unternehmen als Gegenleistung für (unbedingte) Loyalität und Betriebsbindung (Commitment) eine langfristige und planbare Karriere in einem stabilen, quasi beamtenähnlichen Beschäftigungsverhältnis versprach. Diese Konstellation war lange Zeit typisch für das System sozialer Beziehungen in Großbetrieben, das auf den Eckpfeilern Vertrauen, sozialer Tausch und verantwortliche Autonomie beruhte (vgl. Heisig 1989).

Reste des alten ‚Gefälligkeitsmusters‘ werden im Untersuchungsbetrieb bspw. im Umgang mit Überstunden und Mehrarbeit deutlich, wo offensichtlich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern informell ausgehandelte Prämien weiterhin als unspezifische Kompensation für Mehraufwand und verlängerte Arbeitszeit angesehen und akzeptiert werden. Im traditionellen *setting* übernahmen die Vorgesetzten die Aufgabe von Interessenvertretung und Interessenausgleich quasi mit. Interessenvertretung und Interessenausgleich waren in den Angestelltenbereichen integraler Bestandteil der Hierarchie, die zwischenzeitlich allerdings abgebaut und weitgehend entmachtet worden ist (vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992).

Im Grunde genommen sind damit die Konstellationen gegeben, die in der angestelltensoziologischen Literatur und in arbeitssoziologischen Studien immer wieder als Voraussetzungen für einen Wandel in den Interessenorientierungen der Angestellten und ihrer Haltung gegenüber der kollektiven Interessenvertretung, Betriebsräten und Gewerkschaften, genannt wurden (vgl. Neef/Rubelt 1985 und 1986; Denkinger 1992). Mitte der 1980er Jahre erwarteten Neef/Rubelt (1985: 497) noch, dass sich die Ingenieure angesichts der Folgen von Rationalisierung und Restrukturierung den Gewerkschaften und der kollektiven Interessenvertretung im Betrieb annähern würden: „Im Laufe dieser Prozesse (...) wird das Bedürfnis der Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler nach gewerkschaftlichen Schutz stärker. Sie sind nicht mehr – wie bisher – individuell in der Lage, negative Folgen für sich abzuwehren, weil auch ein Wechsel des Arbeitsplatzes angesichts des verschlechterten Arbeitsmarktes immer schwieriger und risikoreicher wird. So erkennen sie zunehmend die Notwen

digkeit kollektiver Strategien zur Sicherung und Verbesserung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen (...).“

Die von Neef/Rubelt prognostizierte Entwicklung bzgl. der Organisierung von Ingenieuren können wir durch unsere Untersuchung nicht bestätigen: Die prognostizierte Annäherung der qualifizierten Angestellten an kollektive Verhaltensweisen und kollektive Vertretungsorgane hat bislang nicht stattgefunden und findet gegenwärtig, wie auch andere neuere Untersuchungen zeigen, nicht statt (vgl. Städler/Feseker/Lange; Martens; Kalkowski). Die von den qualifizierten Beschäftigten gewählten Handlungsstrategien setzen nicht auf kollektiven Widerstand und Gegenwehr („voice“) im Unternehmen, sondern vielmehr auf eine Exit-Option (zu den Handlungsoptionen exit, loyalty und voice vgl. Hirschman). Das Unternehmen und der eigene Arbeitsplatz sind nicht mehr die zentralen Gegenstände des Interesses der Beschäftigten und damit von Konflikten und Auseinandersetzungen. Vielmehr geht es um Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen, die Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume enthalten, Lernen und Qualifizierung ermöglichen, damit man sich seine Beschäftigungsfähigkeit erhält bzw. diese weiter entwickelt. Auf diese Erwartungen allerdings gehen die Unternehmen meist „freiwillig“ ein, weil solche Arbeitsbedingungen zur Produktivität, Kreativität und Innovationsfähigkeit beitragen und sie für das Meta-Unternehmen unverzichtbar sind.

Pointiert ausgedrückt lautet unser Fazit, dass die ‚Zumutungen der Selbstregulation‘, die Minssen in seiner Untersuchung über Gruppenarbeit in der mittelständischen Maschinenbauindustrie identifiziert hat, bei den von uns befragten Wissensarbeitern kaum als Zumutungen wahrgenommen werden. (vgl. Minssen 1999). Anders als die Facharbeiter in den Maschinenbauunternehmen, betrachten die von uns Befragten ihre durch weitgehende Gestaltungsspielräume geprägten Arbeitsbedingungen als elementare Voraussetzung ihrer größtenteils geistigen und kreativen Tätigkeit. Reibungspunkte im Verhältnis von Erwerbs- und Privatsphäre – vor allem verursacht durch schwankende Arbeitszeiten - werden zwar durchaus reflektiert, erscheinen jedoch aus der Sicht der Beschäftigten nicht zwingend als negatives Element ihrer Arbeit. Dies ist hauptsächlich auf die individuellen Regulationsmechanismen der Beschäftigten zurückzuführen, die sie zur Herstellung einer für sie akzeptablen Balance zwischen beruflichen und privaten Ansprüchen entwickelt haben. Das Verhalten der im Mittelpunkt unserer Untersuchung stehenden Wissensarbeiter gegenüber den flexibilisierten Arbeitsbedingungen (Vertrauensarbeitszeit, Team- und Projektstrukturen,

Ergebnisverantwortung etc.) kann somit auch als *regulierte Selbstorganisation* begriffen werden, da sie die durch die formale Arbeitsorganisation determinierten Regulierungsmechanismen im Sinne ihrer individuellen Präferenzen zu nutzen wissen. Beim Umgang mit z.T. überlaufenden Arbeitszeitkonten zeigt sich darüber hinaus auch, dass die Beschäftigten auch von sich aus individuelle Regulierungsmechanismen entwickeln, wenn es darum geht, private und berufliche Interessen in Einklang zu bringen. So haben einige Beschäftigte mit ihren Vorgesetzten Ausgleichsregelungen verhandelt, die zwar im formalen Arbeitszeitsystem nicht vorgesehen sind (und der eigentlichen Zielsetzung des Arbeitszeitsystems auch entgegenlaufen), die aus ihrer persönlichen Sichtweise heraus jedoch angemessen sind.

Insofern lassen sich unsere Ergebnisse in die Aussagen von Willke hinsichtlich der Regulierungsresistenz von Wissensarbeit einordnen (vgl. Willke 1998a: 365). Sie kann auf politische Regulierung nicht nur verzichten, sie ist einfach nicht regulierbar, weil sie sich jederzeit jeder Form von Regulierung entziehen kann. Hierin begründet sich auch der Wechsel im Verhältnis von Kapital und Arbeit, Während in traditionellen Arbeitsmärkten das Kapital sich Arbeit zu seinen Bedingungen sucht, suchen im Bereich von Wissensarbeit hochqualifizierte Wissensarbeiter Kapital zur Realisierung ihrer Ideen und Projekte: „Die Wissensarbeiter verfügen exklusiv über die ‚Produktionsmittel‘ genauer: sie verfügen über den entscheidenden Produktionsfaktor, nämlich hochprofessionalisierte Expertise als intellektuelles Kapital“ (Willke 1998a: 365).

9. Literaturverzeichnis

- Baechtge, M./Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Frankfurt a. M/New York.
- Baethge, M. (1994): Arbeit 2000: Wie Erwerbsarbeit Spaß macht – Arbeitsansprüche der Beschäftigten als Herausforderung für die Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 11/94, S. 711-729.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a.M.
- Baukrowitz, A./Boes, A. (2000): Neue Arbeitstypen in der IT-Industrie. Referat vom 1.6.2000, gehalten an der TU Chemnitz, o.A.
- Bleicher, S./Fehrmann, E. (Hrsg.) (1992): Autonomie und Organisation. Die neuen ArbeitnehmerInnen. Hamburg.
- Boes, A. (2004): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten. Fokus Entwickler. Beitrag zum Workshop: Individuelles Interessenhandeln kontra kollektive Interessenvertretung? Vom 4. März 2004 an der Technischen Universität München. Arbeitspapier Nr. 6 des Projektes ARB-IT2, TU München.
- Brinkmann, U. (2003): Die Verschiebung von Marktgrenzen und die kalte Entmachtung der Wissensarbeiter. In: Schönberger, K./Springer, S. (Hrsg.): Subjektivierete Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt;. Frankfurt a.M., S. 63-94.
- Bröckling, U./Krasemann, S./Lemke, T. (Hrsg.) (2000): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a.M.
- Butterwegge, C./Peter, L./Projektgruppe Konversion in Betrieb und Gesellschaft (1997): Rüstungskonversion in der Region. Münster.
- Castells, M. (1996): The Rise of the Network Society. Cambridge, Mass. und Oxford (Deutsch: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen 2001).
- Dambeck, H. (2004): Der Fluch der Flexibilität. In: www.Spiegel-Online.de; Zugriff vom 19. Februar 2004.
- Davenport, T./Prusak, L. (2000): Working Knowledge. Harvard.
- Denkinger, J. (1992): Berufsprobleme und Interessenorientierungen hochqualifizierter Angestellter – oder: Sind Gewerkschaften nur für „Schwache“ da? In: Bleicher, S./Fehrmann, E.(Hrsg): Autonomie und Organisation. Hamburg, S.57-77.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.) (1995) : Angestellte zwischen Leistungsbereitschaft und Leistungsdruck. Düsseldorf.

- Dörre, K. (2001): Das Pendel schwingt zurück. Arbeit und Arbeitspolitik im flexiblen Kapitalismus. In: Ehlscheid, C./Mathes, H./Scherbaum, M. (Hrsg.) (2001): „Das regelt schon der Markt!“ Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München und Mering.
- Faust, Michael (2003): Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, Göttingen, S. 69-90.
- Fried, A. (2003): Wissensmanagement aus konstruktivistischer Perspektive. Frankfurt a. M., Berlin, Bern u.a.
- Gleißmann, W. (2002): Der Zugriff auf das ganze Individuum. Wie kann ich mein Interesse behaupten? In: Moldaschl, M./Voß, G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering, S. 241-260.
- Gleißmann, W./Peters, K. (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.
- Gondek, H.-D./Heisig, U (1991): Kulturelle Bewertungsmuster im Konflikt (am Beispiel von Ingenieurstätigkeiten). In: Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit. Berlin, S. 167-186
- Gondek, H.-D./Heisig, U./Littek, W. (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip. In.: Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit. Berlin, S. 33-56.
- Hamm, I. (1999): Flexible Arbeitszeiten in der Praxis. Frankfurt a.M.
- Heisig, U. (1989): Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb. Konstanz.
- Heisig, U./Hermann, K./Teschner, E. (1985): Rationalisierung der Arbeitsbedingungen von Technikern und Ingenieuren. Forschungsbericht. Institut für Sozialforschung, Frankfurt a. M.
- Heisig, U./Littek, W. (1995): Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß. In: Soziale Welt, Heft 3, Jg. 46, S. 282-304.
- Heisig, U./Möhlmann, D. (1999): Arbeitszeit und Arbeitszeitkonten im hochqualifizierten Angestelltenbereich. Angestelltenkammer: Bremen.
- Henkel, P. (2002): Wie Chefs aus ihren Mitarbeitern lauter kleine Unternehmer machen wollen. In: Frankfurter Rundschau; www.fr-aktuell.de/fr/spezial/arbeit2002/t2031028.htm; Zugriff am 29.7.2002.

- Hirschman, A. O. (1970): Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, Mass.
- Hoff, A. (2002): Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten. Wiesbaden.
- Kadritzke, U. (1985): „Angestelltenbewußtsein“ und Anknüpfungspunkte für die gewerkschaftliche Angestelltenarbeit. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, Jg. 38, S.446-455.
- Kalkowski, P. (2004): Wissensarbeit lässt sich nicht standardisieren. In: Die Mitbestimmung Heft 3, S. 56-59.
- Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G.G. (2002): Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering, S. 53-100.
- Konrad, W./Schumm, W. (Hrsg.) (1999): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster.
- Kotthoff, H. (1995): Hochqualifizierte Angestellte in der schlanken Produktion: ihr Status, ihre Interessen. In: Fricke, E. (Hrsg.) (1995): Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren. Forum humane Technikgestaltung, Heft 14. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, S.10-21.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin.
- Kotthoff, H. (1999): Unternehmenskultureller Wandel und die Arbeitssituation hochqualifizierter Angestellter. In: Konrad, W./Schumm, W. (Hrsg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster, S. 120-133.
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Berlin.
- Lehndorff, S. (2000): Ist die Arbeitszeit noch regulierbar? In: Lehndorff, S./Urban, H.-J. (Hrsg.): Wiederaneignung der Zeit. Elemente einer neuen Regulation. In: Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4/2000, Hamburg, S. 15-33.
- Littek, W./Heisig, U. (1991): Competence, Control, and Work Redesign. Die *Angestellten* in the Federal Republic of Germany: In: Work and Occupations, Jg. 18/V, S. 4-28.
- Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hrsg.) (1991): Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin.
- Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hrsg.) (1992): Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Berlin.
- Littek, W./Heisig, U. (1995): Taylorism Never Got Hold of Skilled White-Collar-Work. In Littek, W./Charles T. (Hrsg.): The New Division of Labour. Berlin, New York, S. 373-396

- Ludwig, T. (2002): Zeitsouveränität und Wettbewerbsfähigkeit. Motive und Interessen betrieblicher Akteure im Rahmen von Arbeitszeitflexibilisierung – eine Fallstudie. Diplomarbeit am Studiengang Politikwissenschaft der Universität Bremen, Bremen.
- Martens, H. (2004): Primäre Arbeitspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung in der New Economy – empirische Befunde aus gewerkschaftlichen Modellprojekten. In: Arbeit; Heft 2, Jg. 13 (2004), S. 166-172.
- Matiaske, W./Weller, I. (2003): Commitment als Ressource. Beitrag zur Tagung „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“. TU Chemnitz, 23./24. Januar 2003, unv. Manuskript
- Meyer, J.P./Allen, N.J (1997): Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks.
- Minssen, Heiner (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München und Mering.
- Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering.
- Neef, W./Rubelt, J. (1985): Ingenieurarbeit im Umbruch – Ingenieure in der Krise? In: WSI-Mitteilungen; Heft 8; Jg. 38, S.496-504.
- Neef, W./Rubelt, J. (1986): Projekt „Organisierung von Ingenieuren“. Berufliche Situation, Selbstverständnis und Interessenorientierung von Ingenieuren, Technikern und Naturwissenschaftlern. Abschlußbericht, Berlin.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Frankfurt a. M./New York.
- Opitz, S. (2004): Gouvernamentalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität. Hamburg.
- Paul, Gerd (1999): An der Wissensarbeitsfront? Das Beispiel der industriellen Softwareproduktion. In: Konrad, W./Schumm, W. (Hrsg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 77-91.
- Pongratz, H.-J./Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Porter, L. W. et al. (1974) : Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 59, S. 603-609
- Puhlmann, M./Sauer, D./Trautwein-Kalms, G./Wagner, A. (Hrsg) (2003): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin.
- Reich, R.B. (1992): The Work of Nations: Preparing ourselves for the 21st century capitalism. New York.
- Reich, R.B. (1993): Die neue Weltwirtschaft: das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt a.M.

- Sabel, Ch. (1991): Moebius-Strip Organizations and Open Labor Markets, in: Bourdieu, P./Coleman, J. S. (Hrsg.): *Social Theory for a Changing Society*. Boulder, Colorado und Oxford.
- Schönberger, K./Springer, S. (Hrsg.) (2003): *Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt*. Frankfurt a.M.
- Schumm, W. (1999): Kapitalistische Rationalisierung und die Entwicklung wissensbasierter Arbeit. In: Konrad, W./Schumm, W. (Hrsg.) (1999): *Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit*. Münster, S. 152-183.
- Städler, A./Feseker, K./Lange, H. (2004): Arbeits- und Interessenregulation in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft. In: *Arbeit*; Heft 2; Jg. 13, S. 148-163.
- Stehr, N. (1994): *Arbeit, Eigentum und Wissen*. Frankfurt a. M.
- Stehr, N. (2000): *Die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften*. Weilerswist.
- Steinkühler, F./Bleicher, S. (Hrsg.) (1988): *Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten*. Hamburg.
- Wagner, A. (2000): *Arbeiten ohne Ende? Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter*. In: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.): *Jahrbuch 1999/2000*, Gelsenkirchen, S. 258-275.
- Wenger, E. (2003): *Communities of Practice*. Cambridge (1. Auflage 1998)
- Wilke, H. (1998a): *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart.
- Willke, H. (1998b): Organisierte Wissensarbeit. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 27, Heft 3, S. 161-177.
- Willke, H. (2001): *Atopia*. Frankfurt a. M.
- Willke, H. (2003): *Dystopia*. Frankfurt a. M.
- Wolf, H./Mickler, O./Manske, F. (1992): *Eingriffe in Kopfarbeit. Die Computerisierung technischer Büros im Maschinenbau*. Berlin.

10. Anhang

Interviewleitfaden

<p>Arbeitstätigkeit</p>	
<p>Als was sind Sie im Unternehmen beschäftigt?</p> <p>Skizzieren Sie doch bitte kurz Ihren beruflichen Werdegang?</p> <p>Warum haben Sie diesen Beruf erlernt? Was hat Ihre Entscheidung beeinflusst?</p> <p>In welcher Abteilung/Gruppe/Team sind sie beschäftigt?</p> <p>Wofür ist Ihre Abteilung zuständig?</p> <p>Worauf kommt es bei Ihrer Tätigkeit in der Hauptsache an? Was muss man für diese Aufgabe vor allem können?</p> <p>Üben Sie Vorgesetztentätigkeiten aus? Worin bestehen die?</p> <p>Haben Sie Spaß bei der Arbeit? In welchen Situationen, bei welchen Aufgaben besonders? Was genau macht dabei den Spaß aus?</p>	
<p>Kontrolle, Ziele, Selbstorganisation</p>	
<p>Wodurch ist Ihre Arbeit vorbestimmt? Wer setzt diese Vorgaben ?</p> <p>Inwieweit können Sie selber Ihre Arbeit einteilen und bestimmen, wann Sie welche Tätigkeit machen wollen?</p> <p>Mit wem müssen Sie sich absprechen?</p> <p>Wie geschieht denn die Verteilung der Arbeiten in Ihrer Abteilung/Gruppe/Projekt? (Eventuell ein Beispiel erklären lassen)</p> <p>Wer kontrolliert Ihre Arbeit?</p> <p>Gibt es Sanktionsmöglichkeiten? Wie sehen die aus?</p> <p>Wie empfinden Sie den Grad Ihrer Selbstorganisation in der Arbeit?</p> <p>Hätten Sie gerne mehr Spielraum in der Gestaltung und Organisation Ihrer Arbeit? In welcher Hinsicht?</p>	
<p>Anforderungen, Belastungen, Arbeitszufriedenheit</p>	
<p>Was sind denn die eigentlichen Anforderungen Ihrer Arbeit?</p> <p>Woraus ergeben sich typische Problem- und Stresssituationen?</p> <p>Wie versuchen Sie diese Belastungen zu bewältigen?</p> <p>Gibt es (außerdem noch) allgemeine Aspekte Ihrer Arbeit, mit denen Sie weniger zufrieden sind? Welche?</p> <p>Fühlen Sie sich manchmal zu wenig gefordert? In welchen Situationen? Warum?</p> <p>Sehen Sie Möglichkeiten an diesen Problempunkten in absehbarer Zeit etwas zu ändern? Welche? Was sind die Hindernisse?</p>	

Einkommen		
Finden Sie, dass Ihre Tätigkeit angemessen vergütet wird? Woran orientiert sich die Höhe Ihres Einkommens? Woraus setzt sich Ihr Gehalt zusammen? Wie beurteilen Sie die betriebliche Praxis der Entlohnung? Würden Sie auch länger arbeiten oder andere Belastungen in Kauf nehmen um eine höheres Einkommen zu erzielen?		
Karriere		
Welche Aufstiegsmöglichkeiten gibt es in Ihrem Unternehmen? Welche sind für Sie interessant und erreichbar? Wie wichtig sind Ihnen generell die Aufstiegsmöglichkeiten im Beruf oder in der Firma? Wären Sie bereit für bessere Aufstiegsmöglichkeiten die Firma zu wechseln? Was muss jemand tun, wenn er/sie im Unternehmen beruflich weiterkommen will? Wenn Sie auf Ihren Werdegang zurückblicken, was waren denn die wichtigsten Stationen (Weichenstellungen)? Sind Sie mit dem Erreichten zufrieden?		
Weiterbildung		
Welche Möglichkeiten zur Weiterbildung gibt es hier im Unternehmen? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten stehen Ihnen außerhalb des Betriebs offen? Wer legt den Weiterbildungsbedarf fest? Ist man zur Weiterbildung verpflichtet? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten nehmen Sie innerhalb oder außerhalb des Unternehmens von sich aus wahr?		
Organisatorische Veränderungen		
Beschreiben Sie bitte die aus Ihrer Sicht wichtigsten Veränderungen der letzten Jahre im Unternehmen. Welche Veränderungen hat es in Ihrem Arbeitsbereich gegeben (Abteilung/Geschäftsbereich)? Wie haben sich diese Veränderungen auf Ihre konkrete Arbeitstätigkeit ausgewirkt? Von wem gingen diese Veränderungen aus? Welche Rolle spielte der Betriebsrat? Wie haben sich diese Veränderungen auf Ihre Arbeit ausgewirkt? (Eventuell ein Beispiel erläutern lassen) Wie haben sich die Anforderungen an Sie verändert? Konnten Sie Einfluss nehmen auf die Veränderungen? In welcher Weise? Wurden Ihre Ansichten und Vorschläge berücksichtigt? Wie sind Sie auf die Veränderungen vorbereitet worden? Gab es Weiterbildung oder Schulung dafür?		

<p>Welche?</p> <p>Erwarten Sie weitere Veränderungen in Ihrer Arbeit und im Unternehmen in naher Zukunft? Welche? Welche Erwartungen verbinden Sie damit?</p> <p>Was würden Sie dem Betrieb bei künftigen Veränderungsmaßnahmen empfehlen? Worauf sollte vor allem geachtet werden?</p>		
<p>Veränderungen in der Branche</p>		
<p>In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für Ihre Branche grundlegend gewandelt. Wie haben sich diese Veränderungen auf Ihre Tätigkeiten hier im Unternehmen ausgewirkt?</p> <p>Wie beurteilen Sie die Zukunftsaussichten Ihrer Branche?</p>		
<p>Arbeitszeitrealität</p>		
<p>Wie lang ist Ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit?</p> <p>Wie sehen denn Ihre typischen Arbeitszeiten aus?</p> <p>Kommt es auch vor, dass Sie am Wochenende arbeiten? Wie häufig? Macht Ihnen (oder Ihren Familienangehörigen) das etwas aus?</p> <p>Gibt es Arbeitszeiten, die Sie als besonders belastend empfinden? Welche?</p> <p>Wenn sehr unregelmäßige Arbeitszeiten anfallen, wie gehen Sie damit um?</p> <p>Welche Einteilung der Arbeitszeit würden Sie denn für sich persönlich als optimal ansehen?</p> <p>Sehen Sie eine Möglichkeit, solche Arbeitszeiten langfristig zu verwirklichen?</p> <p>An welchen Hindernissen scheitert eine Verwirklichung?</p>		
<p>Vertrauensarbeitszeit</p>		
<p>Vor einiger Zeit wurde in Ihrer Firma Vertrauensarbeitszeit eingeführt. Wie sind Sie damit zufrieden?</p> <p>Falls Sie die Vertrauensarbeitszeit nutzen: Wie gehen Sie mit den unterschiedlichen Zeitkontenformen um?</p> <p>Von welcher Seite ging die Initiative dazu aus?</p> <p>Wie haben Sie die Verhandlungen mit Ihrem Vorgesetzten über die Planarbeitszeit erlebt?</p> <p>Erleichtert Ihnen diese Regelung die Erledigung Ihrer Aufgaben?</p> <p>Was benötigen Sie darüber hinaus, um Ihre Aufgaben optimal erfüllen zu können?</p> <p>Gibt es noch Überstunden?</p> <p>Wenn ja, wie werden diese entgolten?</p> <p>In anderen Unternehmen gibt es die Möglichkeit Sabbatical (also längere Auszeiten) zu nehmen. Käme so etwas auch für Sie in Frage?</p> <p>Wenn ja, warum würden Sie gerne ein Sabbatical nehmen?</p> <p>Was spricht aus Ihrer Sicht gegen ein solches Modell?</p>		

Arbeitszeit-Freizeit	
<p>Wie wirkt sich denn Ihre Arbeit auf Ihr Privatleben aus? Haben Sie eine Familie?</p> <p>Was ist Ihnen am Privatleben denn besonders wichtig? Kommen diese privaten Ziele manchmal in Konflikt mit beruflichen Zielen? Wie gehen Sie mit diesen Konflikten um?</p> <p>Wie kommt Ihre Familie mit Ihren Arbeitszeiten zurecht? Bekommen Sie ab und zu Beschwerden aus Ihrem privaten Umfeld zu hören? Wie gehen Sie damit um?</p> <p>Gelingt es Ihnen, in der Freizeit wieder Abstand von der Arbeit zu bekommen? Wie schaffen Sie das? Beschäftigen Sie sich in Ihrer Freizeit auch mit Ihrer Arbeit?</p> <p>Wären Sie grundsätzlich bereit, auch von zu Hause aus zu arbeiten? Warum? In welchem Umfang? Unter welchen Bedingungen?</p>	

VERÖFFENTLICHUNGEN DES IAW - INSTITUT ARBEIT UND WIRTSCHAFT -

Arbeitspapiere

ISSN-Nr.: 1610-9325

Nr. 1

Temme, Th.; Warsewa, G. (2002): Vom Quick-Shop zum Click-Shop? Modernisierung des lokalen Einzelhandels durch Lieferdienste und E-Commerce (€ 3,00)

Nr. 2

Lang, W.; Hickel, R. (2003): Sanierungshilfen des Bundes durch Teilentschuldung 1994 bis 2004 (€ 3,00)

Nr. 3

Tholen, J.; Czírja, L.; Hemmer, E.; Mansfeldová, Z.; Sharman, E. (2003): EU-Enlargement and Labour Relations - New Trends in Poland, Czech and Slovak Republic (€ 5,00)

Nr. 4

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der Befragung der Betriebsräte im September 2003 (€ 3,00)

Nr. 5

Holtrup, A.; Mehlig, P. (2004): Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 6

Mehlig, P.; Spitzley, H. (2004): Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der "new economy". Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 7

Warsewa, G. (2004): Stadtgestaltung durch Zeitpolitik. Experimente und Ergebnisse im Projekt ‚Bremen 2030 – eine zeitbewusste Stadt‘ (€ 3,00)

Nr. 8

Holtrup, A. (2004): Die Regulierung von Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten. Der konzeptionelle Rahmen für die empirische Untersuchung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Forschungsberichte

Nr. 1

Wefer, G.; Warsewa, G.; Söffler, D. (2003): Entwicklungspotentiale und –optionen der bremischen Wissenschaftslandschaft (€ 3,00) ISBN: 3-88722-585-6

Nr. 2

Richter, G.; Prigge, R. (2003): Interessenvertretung in der Reformflaute. Kommunale Rahmenbedingungen, Krise der Verwaltungsmodernisierung und neue Herausforderungen für Personalräte (€ 5,00) ISBN: 3-88722-587-2

Nr. 3

Tholen, J.; Schekerka, H. (2003): Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte in der Luft- und Raumfahrtindustrie und verwandten Bereichen in der Region Bremen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-588-0

Nr. 4

Heisig, U.; Schleibaum, J. (2004): Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe. Mehr Servicequalität durch innovative Arbeitsorganisation (€ 3,00) ISBN 3-88722-589-9

Nr. 5

Lang, W. (Hrsg.) (2004): Bremen. 100 Tage nach der Wahl. Dokumentation der Tagung am 5. September 2003 am Institut Arbeit und Wirtschaft. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-597-x

Nr. 6

Heisig, U., Ludwig, Th. (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-611-9