



## **Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat.**

**Eigenverantwortung und Fremdbestimmung in  
Software-/IT-Dienstleistungsfirmen und Callcentern**

*Hubert Eichmann  
Ines Hofbauer  
Annika Schönauer*

### **FORBA Forschungsbericht 1/2006**

Forschungsprojekt „Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb?“  
im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Demokratieentwicklung im  
europäischen Integrationsprozess“ (NODE) des Bundesministeriums für  
Bildung, Wissenschaft und Kultur

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt  
A-1020 WIEN, Aspernbrückengasse 4/5  
Tel.: +431 21 24 700  
Fax: +431 21 24 700-77  
office@forba.at  
<http://www.forba.at>



# INHALT

ABSTRACT.....	1
EINLEITUNG.....	3
1. ARBEIT UND PARTIZIPATION IM WANDEL.....	7
1.1. Wissens- und Kommunikationsarbeit.....	7
1.1.1. Veränderte Arbeitsanforderungen?.....	8
1.1.2. Veränderte Arbeitsansprüche?.....	9
1.1.3. Ambivalenzen sichtbar machen.....	11
1.2. Betriebliche Partizipation.....	13
1.2.1. „Partizipative“ Managementkonzepte.....	15
2. PARTIZIPATION IN KLEINBETRIEBEN OHNE BETRIEBSRAT.....	17
2.1. Strukturmerkmale von Betrieben mit und ohne Betriebsrat.....	18
2.1.1. Betriebsratslose Unternehmen als mitbestimmungsfreie Zonen?.....	21
2.2. Partizipation in Klein- und Mittelbetrieben.....	24
2.2.1. Die Vielfalt der Klein- und Mittelbetriebe.....	24
2.2.2. Kleinbetriebliche Sozialordnungen.....	26
2.2.3. Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in KMU.....	30
2.3. Partizipation als Element von Organisationskultur bzw. betrieblicher Sozialordnung.....	34
2.3.1. Was sind Organisationskulturen?.....	35
2.3.2. Typisierende Modelle von Organisationskulturen/betrieblichen Sozialordnungen.....	38
3. FORSCHUNGSSTAND ARBEIT UND PARTIZIPATION IN DER IT-BRANCHE.....	45
3.1. Struktur der IT-Branche.....	45
3.1.1. Betriebsstruktur, Verbreitung und Standort.....	46

3.1.2.	<i>Tätigkeitsfelder und Qualifizierung</i> .....	48
3.1.3.	<i>Beschäftigte, Beschäftigungsformen und Beschäftigungssicherheit</i> .....	49
3.2.	<i>Arbeitsorganisation in IT-Unternehmen</i> .....	50
3.2.1.	<i>Projektarbeit</i> .....	51
3.2.2.	<i>Management by objectives</i> .....	52
3.2.3.	<i>Marktsteuerung und KundInnenanbindung</i> .....	53
3.2.4.	<i>Arbeitszeiten und Belastungen</i> .....	54
3.3.	<i>Partizipation in IT-Unternehmen</i> .....	55
3.3.1.	<i>Verhältnis zwischen repräsentativer und direkter Mitbestimmung</i> .....	55
3.3.2.	<i>Partizipationskulturen und berufliche Selbstkonzepte</i> .....	57
3.3.3.	<i>Betriebliche Sozialordnung und Mitbestimmung in KMU der Software- und IT-Dienstleistungsbranche</i> .....	60
3.3.4.	<i>Wachstumsprozesse und Partizipation</i> .....	63
3.4.	<i>Bedeutung von Geschlecht in der IT-Branche</i> .....	65
3.4.1.	<i>Die Restrukturierung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung</i> .....	65
3.4.2.	<i>Die Größe des Betriebes</i> .....	67
4.	<i>FORSCHUNGSSTAND ARBEIT UND PARTIZIPATION IN CALL CENTERN</i> .....	69
4.1.	<i>Struktur der Callcenter-Branche</i> .....	69
4.1.1.	<i>Der österreichische Callcenter-Markt</i> .....	71
4.1.2.	<i>Standort Österreich für die Callcenter-Industrie</i> .....	72
4.1.3.	<i>Differenzierung einer vielfältigen Dienstleistung</i> .....	73
4.1.4.	<i>Die Beschäftigten, ein buntes Feld Flexibilität</i> .....	75
4.1.5.	<i>Beschäftigungsverhältnisse in einer unsteten Branche</i> .....	77
4.1.6.	<i>Arbeitszeiten und Entlohnung in Callcentern</i> .....	80
4.1.7.	<i>Beschäftigungsdauer – das Callcenter als Übergangsjob?</i> .....	81
4.1.8.	<i>Qualifikation und Qualifizierung im Callcenter</i> .....	82
4.2.	<i>Arbeitsorganisation in Callcentern</i> .....	84
4.2.1.	<i>Organisation von Arbeit</i> .....	85
4.2.2.	<i>Technik als handlungsbestimmendes Element</i> .....	87
4.2.3.	<i>KundInnenarbeit zwischen Standardisierung und Subjektivierung</i> .....	88
4.2.4.	<i>Kontrolle: Coaching vs. Sanktionierung</i> .....	90

4.3.	<i>Partizipation im Callcenter</i> .....	93
4.3.1.	<i>Alte und neue Themen der Mitbestimmung</i> .....	95
4.3.2.	<i>Partizipation aus der Geschlechterperspektive</i> .....	95
4.3.3.	<i>Betriebsräte und Kollektivverträge – Instrumente der Gewerkschafts- und Unternehmenspolitik</i> .....	96
4.4.	<i>Bedeutung von Geschlecht in einer neuen Branche</i> .....	97
5.	<i>UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE ZU SOFTWARE UND IT-DIENSTLEISTUNGEN</i> .....	99
5.1.	<i>Darstellung des Samples</i> .....	99
5.1.1.	<i>Eckdaten zu den interviewten Personen</i> .....	100
5.1.2.	<i>Die Fallstudienbetriebe</i> .....	102
5.1.3.	<i>Ergänzende Geschäftsführerinterviews</i> .....	105
5.2.	<i>Betriebliche Arbeitsorganisation</i> .....	106
5.2.1.	<i>Typische Tätigkeiten, Muster der Arbeitsteilung, Arbeitsorte</i> .....	107
5.2.2.	<i>Personalpolitik und Qualifikationsanforderungen</i> .....	109
5.2.3.	<i>Projektarbeit und Teamarbeit</i> .....	114
5.2.4.	<i>Kontrolle : indirekt und selbstverantwortlich</i> .....	116
5.2.5.	<i>Zur Rolle der KundInnen im Arbeitsprozess</i> .....	118
5.2.6.	<i>Arbeitszeitmuster</i> .....	121
5.2.7.	<i>Zusammenfassung</i> .....	126
5.3.	<i>Betriebliche Sozialordnungen</i> .....	128
5.3.1.	<i>Formalorganisation, Führungsmuster und Betriebsklima</i> .....	128
5.3.2.	<i>Arbeitskulturen und Mitbestimmungspraxis</i> .....	139
5.3.3.	<i>Konfliktstrukturen</i> .....	149
5.3.4.	<i>Geschlechterverhältnis</i> .....	156
5.3.5.	<i>Zusammenfassung</i> .....	158
5.4.	<i>Individuelle Arbeitsbelastungen und -motivationen</i> .....	159
5.4.1.	<i>Belastungen und Work-Life-Balance</i> .....	160
5.4.2.	<i>Arbeitsmotivation, Berufsidentitäten und Karriere</i> .....	166
5.4.3.	<i>Zusammenfassung</i> .....	170

6.	<i>UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE ZU CALLCENTERN</i> .....	173
6.1.	<i>Beschreibung des Samples</i> .....	173
6.1.1.	<i>Samplestruktur</i> .....	173
6.1.2.	<i>Die vier Fallstudien</i> .....	175
6.2.	<i>Betriebliche Arbeitsorganisation</i> .....	181
6.2.1.	<i>Typische Tätigkeiten und Muster der Arbeitsteilung</i> .....	181
6.2.2.	<i>Personalpolitik</i> .....	186
6.2.3.	<i>Kontrolle</i> .....	192
6.2.4.	<i>KundInnenarbeit</i> .....	197
6.2.5.	<i>Arbeitszeitmuster</i> .....	203
6.2.6.	<i>Zusammenfassung</i> .....	208
6.3.	<i>Betriebliche Sozialordnungen</i> .....	211
6.3.1.	<i>Unternehmenskulturen</i> .....	211
6.3.2.	<i>Mitbestimmungspraxis</i> .....	218
6.3.3.	<i>Geschlechterverhältnisse</i> .....	226
6.3.4.	<i>Zusammenfassung</i> .....	228
6.4.	<i>Individuelle Lebensarrangements und Perspektiven</i> .....	229
6.4.1.	<i>Belastung und Work-Life-Balance</i> .....	229
6.4.2.	<i>Arbeitsmotivation und Karriere</i> .....	234
6.4.3.	<i>Zusammenfassung</i> .....	238
7.	<i>ZUSAMMENFASSUNG</i> .....	241
7.1.	<i>Partizipationsgefälle zwischen IT-Unternehmen und Callcentern</i> .....	242
7.2.	<i>Divergierende Handlungsspielräume in Unternehmen einer Branche</i> .....	249
7.3.	<i>Geschlechtervergleich in den Untersuchungssektoren</i> .....	257
	<i>LITERATUR</i> .....	263
	<i>ANHANG – ECKDATEN FALLUNTERNEHMEN</i> .....	273

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 2-1:	Determinanten der Existenz eines Betriebsrates 2003 in BRD-West (IAB-Betriebspanel, privatwirtschaftliche Betriebe mit mind. 5 Beschäftigten) .....	20
Tabelle 2-2:	Merkmale der Arbeit in deutschen IT-Betrieben im Vergleich zur Gesamtwirtschaft; mehrstufige Befragung 2000-2002 .....	31
Tabelle 2-3:	Kulturkategorien in Organisationen .....	37
Tabelle 2-4:	Modell Sozialordnung/Unternehmenskultur .....	39
Tabelle 2-5:	Modell von Cameron/Freeman (1991) .....	40
Tabelle 2-6:	Modell von Liebig/Lengfeld (2002) .....	41
Tabelle 2-7:	Modell von Ibarra/Kilduff/Tsai (2005) .....	42
Tabelle 2-8:	Modell von Rousseau (2000) .....	42
Tabelle 5-1:	Eckdaten Interviews (20) .....	100
Tabelle 5-2:	Eckdaten der Fallstudienbetriebe .....	102
Tabelle 5-3:	Ergänzende Geschäftsführerinterviews (3) .....	105
Tabelle 6-1:	Samplestruktur der 21 InterviewpartnerInnen auf Beschäftigtenebene .....	175
Tabelle 6-2:	Eckdaten der Untersuchungsbetriebe nach Fallstudien .....	176
Tabelle 7-1:	Modell Unternehmenskulturen/Sozialordnungen .....	250

## **GRAFIKVERZEICHNIS**

Grafik 4-1:	Typologie von Callcentern .....	74
Grafik 7-1:	Typen von Unternehmenskulturen/Sozialordnungen in Callcentern bzw. im Software-/IT-Dienstleistungssektor .....	251



## ABSTRACT

In einem vom bm:bwk im Rahmen des Schwerpunktprogramms „node – new orientations for democracy in Europe“ geförderten Forschungsprojekt untersuchte FORBA Arbeit und Partizipation in Kleinbetrieben mit weniger als 50 Beschäftigten. Dabei stellte sich schnell heraus, dass in diesen Segmenten Betriebsräte bzw. verfasste betriebliche Mitbestimmung Ausnahmen und nicht die Regel sind. Zur Konkretisierung stellten wir einander zwei (weiterhin) wachsende Dienstleistungsfelder gegenüber: Software/IT-Dienstleistungen und Callcenter. Neben der jeweils branchenbezogenen Beschreibung von betrieblichen Arbeitsstrukturen und Sozialordnungen wurden damit auch unterschiedliche Entwicklungspfade von Dienstleistungsarbeit verglichen.

Die Auswertung von 45 problemzentrierten qualitativen Interviews ergibt, dass sich Arbeits- und Partizipationsmuster in den beiden Branchen höchst unterschiedlich gestalten und dass sich auch zwischen einzelnen Untersuchungsbetrieben viele Unterschiede auftun. Die Befunde zu den Softwareunternehmen zeigen, dass dort vor allem gut- und hochqualifizierte Beschäftigte arbeiten, die eigene Kompetenzen und Ansprüche in der Regel adäquat in ihre Tätigkeiten einbringen können. Deshalb kann in Summe von durchaus anspruchsvollen – und gleichzeitig anstrengenden – Arbeitsverhältnissen gesprochen werden. Ausgedehnte Spielräume für Partizipation ergeben sich insbesondere durch die geringe Formalisierung vieler Abläufe in kleinbetrieblichen Strukturen. Gleichzeitig ist für die analysierten IT-Firmen kaum generalisierbar, ob die für wissensintensive Arbeit typische Delegation von Verantwortung – d.h. die partielle Übertragung von Steuerungsleistungen an einzelne Beschäftigte – tendenziell zu mehr Freiheiten oder eher zu Überlastung führt bzw. beide Aspekte gleichermaßen enthält.

Im Unterschied zu Kleinbetrieben in der IT-Branche, in denen ein bestimmtes Ausmaß an Mitgestaltungsmöglichkeiten allein aus unternehmensstrategischen Gründen nicht *unterschritten* wird („partizipatives Management“), gilt für die durchstrukturierte Arbeit der Callcenter-Agents, vor allem an der *frontline*, dass ein Mindestmaß an Partizipation außerhalb der für die unmittelbare Arbeitsdurchführung notwendigen Spielräume so gut wie nie *überschritten* wird. Bei den Agents werden gediegene Kommunikationskompetenzen vorausgesetzt, aber so gut wie keine sonstigen Formalqualifikationen. Begehrt sind deshalb einerseits StudentInnen und andererseits Frauen, weil ihnen im Vergleich zu Männern soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen zugeschrieben werden. Die Expertise der einzelnen Callcenter-Agents ist relativ leicht ersetzbar, eine intensivere Einbindung ins betriebliche Geschehen ist seitens des Managements kaum vorgesehen. Gerade deshalb, weil viele der oft sehr jungen Callcenter-Agents die eigene Tätigkeit als Übergangsjob, als flexible Option für ein (Zusatz-)Einkommen betrachten und daher insbesondere in externen Callcentern Freie Dienstverträge die dominierende Form der Beschäftigung darstellen, sind Ambitionen auf Interessenvertretung nur schwach ausgeprägt. Insofern lässt sich ein Gutteil der Callcenter-Branche als Sammelbecken für Jobhopper im Niedriglohnsektor charakterisieren.



## *EINLEITUNG*

Seit etwa einem Jahrzehnt werden Veränderungen in der Organisation von Erwerbsarbeit unter dem Etikett „Entgrenzung von Arbeit“ untersucht. Damit ist gemeint, dass traditionelle Grenzziehungen – insbesondere das (männliche) Normalarbeitsverhältnis – an Bedeutung einbüßen bzw. unscharf werden (vgl. Krenn et al. 2005). Ökonomische Globalisierung durch politisch forcierte Liberalisierung, weiters technisch bedingte Informatisierung, eine steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen oder gesellschaftliche Individualisierungsprozesse gelten als Erklärungsfaktoren dafür, außerdem der strukturelle Wandel hin zu wissensintensiven Tätigkeiten in Dienstleistungssektoren sowie die damit korrespondierende „Verkleinbetrieblichung“ von *Unternehmenseinheiten*.

Parallel zu diesen Entwicklungen konstatieren AutorInnen wie Boltanski/Chiapello (2003) die Herausbildung eines neuen Legitimationssystems des Kapitalismus. Demzufolge sind Impulse vergangener Kapitalismuskritik, wie etwa die Kritik an hierarchischen Strukturen, an Fremdorganisation oder an der Entfremdung in der Arbeit, aufgegriffen und in ein neues hegemoniales Leitbild integriert worden. Begriffe wie Flexibilität, Individualität, Selbstverwirklichung oder Autonomie sind mittlerweile fixer Bestandteil zeitgenössischer Managementkonzepte.

Von all dem nicht unberührt geblieben ist das „duale“ System der industriellen Beziehungen in Form der verrechtlichten Regulierung der Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene. Denn grundlegende Voraussetzungen dafür, wie relativ abgeschirmte nationale Volkswirtschaften, Großunternehmen mit klaren Organisationsgrenzen, das Prinzip der Repräsentation und Zentralisierung von Interessen und die Einbettung in einen wohlfahrtsstaatlichen Basiskompromiss unterliegen einer starken Veränderung. Nicht zuletzt stellen sich die lange Zeit als homogen angenommenen Interessenlagen der LohnarbeiterInnen als unhaltbare Vereinfachung heraus.

Während die angesprochene Entgrenzung von Arbeit in den Kernzonen der Erwerbsgesellschaft erst in den letzten 10 bis 15 Jahren sichtbar geworden ist – und eher widerwillig registriert wird –, lässt sich für weniger intensiv beobachtete Erwerbsfelder an den Rändern und/oder ohne betriebliche Interessenvertretung, in kleinbetrieblichen Strukturen sowie in expandierenden Dienstleistungssektoren die Frage aufwerfen, ob hier jemals von „Normalarbeits(zeit)verhältnissen“ die Rede sein konnte oder umgekehrt nicht immer schon mehr oder weniger „entgrenzt“ gearbeitet wurde.

Dieser Vermutung verdankt sich die Auswahl der empirischen Schwerpunktfelder der gegenständlichen Studie. Erstens interessieren wir uns für Arbeit und Partizipation in Kleinbetrieben und grenzen deshalb den Fokus auf Unternehmenseinheiten mit weniger als 50 Beschäftigten ein. Dabei stellt sich zweitens schnell heraus, dass in diesen Segmenten Betriebsräte bzw. verfasste betriebliche Mitbestimmungsstrukturen eher als Ausnahme und nicht als Regel gelten können. Drittens stellen wir zwei (weiterhin) wachsende Dienstleistungsfelder des weiter gefassten Kommunikationssektors einander gegenüber: Software/IT-Dienstleistungen und Callcenter. Neben der jeweils branchen-

bezogenen Beschreibung von betrieblichen Arbeitsstrukturen und Sozialordnungen sollen damit auch mögliche unterschiedliche Entwicklungspfade von Dienstleistungsarbeit verglichen werden, denn: Kann die (männlich dominierte) Softwareentwicklung tatsächlich als *high-road*-Beschäftigung interpretiert werden und trifft die wenig schmeichelhafte Charakterisierung von Callcenter-Arbeit als *low-road*-Pfad (und gleichzeitig Frauendomäne) wirklich zu?

Welche Beschäftigungsformen, Arbeitspraktiken und Muster der betrieblichen Interessenaushandlung finden sich also in kleinen IT-Dienstleistungsfirmen bzw. in Callcentern? Was sind Vor- und Nachteile von Arbeit in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat? Wie hängt die betriebliche Interessenregulation einerseits mit Formen der Arbeitsorganisation und andererseits mit bestimmten Sozialordnungen zusammen? Aus einer institutionentheoretischen Perspektive, wonach Unternehmen relativ dauerhafte soziale Gebilde mit verfestigten Rollenerwartungen und Verhaltensmustern sind, ist ja immer von der Existenz von (oftmals alternativen) Institutionen der Interessenregulierung auszugehen. Je nach Verhandlungsmacht und Besetzung von „Ungewissheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979) ist jeweils ein Mehr oder Weniger an Partizipation seitens der Beschäftigten oder einzelner Beschäftigtengruppen zu erwarten. Welche Muster der Regulierung von Arbeit zeichnen sich also in jenen Feldern ab, die nicht, nicht mehr oder noch nicht vom „langen Arm“ der traditionellen Arbeitnehmervertretung erfasst werden? Was sind absehbare Verluste, was mögliche Zugewinne an Partizipationschancen?

### ***Methodisches Vorgehen***

Der Fokus dieser qualitativen Studie ist auf Kleinbetriebe bzw. kleine Betriebseinheiten gerichtet und zielt besonders darauf ab, Arbeit und Mitbestimmungsstrukturen außerhalb der institutionalisierten Arbeitsbeziehungen (Betriebsräte, repräsentative Interessenvertretung) zu erfassen. Beide Phänomene – Kleinbetriebe und „Betriebsratslosigkeit“ – dürften rein quantitativ noch deutlich an Bedeutung zunehmen, sind aber zumindest in Bezug auf Fragen der Beschäftigtenpartizipation noch kaum erforscht, dies gilt insbesondere für die österreichische Situation.

Die Zielsetzung der Studie besteht – wie generell bei qualitativen Erhebungen – nicht darin, wie auch immer geartete „repräsentative“ Befunde zu liefern. Vielmehr geht es um die methodisch angeleitete Rekonstruktion von Ausschnitten aus der empirischen Wirklichkeit. Das Sample deckt eine Bandbreite möglicher Konstellationen in unterschiedlichen Betriebstypen und Beschäftigungsverhältnissen ab, wobei einerseits Kernzonen der jeweiligen Branche im Fokus stehen (Softwareentwicklung und Callcenterarbeit), andererseits auch verwandte Tätigkeiten wie etwa Systemadministration oder Supportaufgaben in der IT-Dienstleistung.

Die Primärerhebung basiert auf qualitativen, problemzentrierten Interviews. Im Vordergrund steht problemorientiertes Sinnverstehen der Aussagen der InformantInnen. Das Vorgehen in der Interviewführung ist dialogisch im Sinn von „gemeinsam erarbeiten“, dazu zählt auch „aufdeckendes“ Nachfragen (im Unterschied z.B. zur Vorgehensweise

in „biografischen Interviews“). Interviewende bringen Vorwissen ein und operieren flexibel mit teilstrukturierten Leitfäden (vgl. Helfferich 2004:33). Die „disziplinären Container“, aus denen wir gleichsam schöpfen, sind Konzepte aus der Arbeitssoziologie (Arbeitsorganisation und -bedingungen, Wissens- und Kommunikationsarbeit), Organisationssoziologie (Unternehmenskultur, betriebliche Sozialordnung, Mikropolitik), Industrial-Relations-Forschung (Partizipation, Regulierung von Arbeit), sowie aus der Genderforschung (geschlechtliche Verfasstheit von Erwerbsarbeitsverhältnissen).

Die gegenständliche Studie schließt an ein Vorgängerprojekt an, in dem Arbeit und Partizipationschancen in größeren Softwarefirmen und in der mobilen Pflege über qualitative Betriebsfallstudien untersucht wurden (Krenn et al. 2005). Schon aus Vergleichsgründen wird die qualitative Methodik beibehalten, d.h. teilstrukturierte, problemzentrierte Interviews mit Beschäftigten und ManagementvertreterInnen bzw. EigentümerInnen, die soweit als möglich zu Betriebsfallstudien komprimiert werden. In Summe führten wir 45 *Face-to-Face*-Interviews mit österreichischen Beschäftigten in kleinen IT-Dienstleistungsfirmen und Callcentern durch (mit einem Schwerpunkt bei Unternehmen in Wien). Die durchschnittliche Gesprächsdauer belief sich auf 1,5 bis 2 Stunden. Letztendlich konnten in beiden Branchen jeweils vier Betriebsfallstudien erstellt werden, über Einzelinterviews mit weiteren Akteuren aus branchenzugehörigen Unternehmen konnte das Sample noch weiter aufgefächert werden.

Über dieses Vorgehen lässt sich die Mikroperspektive der Beschäftigten mit der Mesoperspektive des Betriebs verknüpfen bzw. sind thematische Auswertungsschritte sowohl auf der Ebene der individuellen Handlungsträger als auch auf der Unternehmensebene möglich. Dadurch sind differenzierte Ausprägungen von individuellem Arbeits- und Interessenhandeln und Strukturen der betrieblichen Arbeitsregulation erfassbar. Das Spektrum der in den einzelnen Interviews angeschnittenen Themen ist umfangreich und reicht von Eckdaten zu Person/Biografie/Betrieb; über Tätigkeitsfelder, Arbeitsumfeld, Arbeitsbelastungen und Arbeitsmotivation; über die Qualität der Zusammenarbeit in Teams oder im Unternehmen bis hin zu Spielräumen für Einfluss/Partizipation respektive Konflikten zwischen unterschiedlichen betrieblichen Rollenträgern/Subgruppen.

### ***Kapitelabfolge***

Im ersten Kapitel wird das Spektrum an Fragestellungen dieser Studie anhand von aktueller Forschungsliteratur zu „Arbeit und Partizipation im Wandel“ aufgeworfen. Im zweiten Abschnitt erfolgt eine Konkretisierung insofern, als über empirische Quellen überprüft wird, von welchen Besonderheiten in Kleinbetrieben bzw. Unternehmen ohne Betriebsrat auszugehen ist bzw. welche Arbeits- und Organisationskulturen für kleinbetriebliche „Sozialmodelle“ typisch sind. Kapitel drei und vier liefern jeweils einen Branchenüberblick zu Software-/IT-Dienstleistungen und Callcenterarbeit bzw. arbeiten über rezente Quellen den Stand der Forschung zu Arbeit und Partizipation in den beiden Untersuchungsfeldern heraus.

In den Kapiteln fünf und sechs wird die eigene qualitative Empirie, wiederum gegliedert entlang der beiden Branchen, dargestellt. Beide Abschnitte zum empirischen Ma-

terial der Erhebung beginnen mit einer Skizzierung der jeweiligen Samples und Fallstudienbetriebe und schließen mit einer Charakterisierung der wesentlichen Ergebnisse: a) Arbeitsstrukturen; b) betriebliche Sozialordnungen; c) individuelle Belastungen und Arbeitsmotivation. Weil qualitative Empirie von der möglichst anschaulichen Deskription von Einzelfällen, Beispielen, Vergleichen und insbesondere von Zitaten der InterviewpartnerInnen lebt – wofür entsprechender Raum geboten wird – findet sich nach jedem Teilkapitel ein kurzes Resümee des zuvor ausgebreiteten Fallmaterials.

Die abschließende Zusammenfassung in Kapitel sieben ist in drei Teile gegliedert: zunächst vergleichen wir die Branchenergebnisse zu Software-/IT-Dienstleistungen und Callcenter und arbeiten dadurch nochmals Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Untersuchungssektoren heraus. Im zweiten Schritt liegt der Fokus auf Unternehmen – die einzelnen Betriebsfallstudien werden zu einer Typologie von Sozialordnungen/Unternehmenskulturen verdichtet. Aufgrund der thematischen Vergleichbarkeit des gegenständlichen Samples mit jenem aus dem Vorgängerprojekt integrieren wir auch die ein Jahr früher durchgeführten Betriebsfallstudien in größeren IT-Firmen in die Typologie. Im dritten Teil der Zusammenfassung findet sich eine resümierende Analyse von Geschlechterverhältnissen in beiden Untersuchungssektoren.

# 1. ARBEIT UND PARTIZIPATION IM WANDEL

## 1.1. Wissens- und Kommunikationsarbeit

Für die angemessene Untersuchung der beiden Branchen IT- und Callcenter-Dienstleistungen ist ein kurzer Problemaufriss zur Bedeutung der Produktionsfaktoren Wissen und Kommunikation sowie zu deren Auswirkungen auf die Organisation von Arbeit wichtig. Stellvertretend für eine Anzahl namhafter AutorInnen spricht Bob Jessop (1993) in diesem Kontext von der Herausbildung eines neuen Produktionsregimes, der so genannten *Wissensökonomie*. Als Indiz für die Herausbildung dieses neuen Produktionsregimes sieht er den steigenden volkswirtschaftlichen Anteil wissensbasierter Dienstleistungstätigkeiten. Das Wissen über Märkte und KonsumentInnenwünsche, über neue Produkte und Techniken sowie über relevante Arbeitsabläufe ist zur strategischen Ressource von Unternehmen geworden und hat zahlreiche neue Arbeitsgebiete entstehen lassen. Information und Kommunikation haben jedenfalls eine entscheidende Rolle im Produktionsprozess eingenommen, die meisten Dienstleistungen basieren heute auf einem kontinuierlichen Austausch von Information, also nicht-materiellen Gütern. Lazzarato schuf dafür den Begriff der „immateriellen“ Arbeit, also jene Arbeit, die immaterielle Güter wie eben Dienstleistungen, kulturelle Produkte, Wissen oder Kommunikation produziert (Lazzarato et al. 1998).

Allerdings fördere Wissens- und Kommunikationsarbeit nicht nur kreative und intelligente Bearbeitungsweisen, sondern auch durch Routine und Standardisierung geprägte Abläufe. Unterschiede zwischen eher kreativen bzw. eher standardisierten Tätigkeiten schlagen sich nicht zuletzt in Qualifikation und Einkommen nieder. Heß und Jacobsen (1999:9) unterscheiden in dieser Hinsicht zwischen wissensbasierten produktions- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen einerseits und konsum- und haushaltsbezogenen andererseits. Erstere, zu denen wohl ein Großteil der Softwarearbeit zu zählen ist, verfügen über anspruchsvolle Arbeitsplätze mit höheren Einkommen. Callcenter-MitarbeiterInnen sind dagegen häufig der zweiten Gruppe zuzurechnen – charakteristisch für diese Gruppe sind relativ geringe fachliche Anforderungen, Routinetätigkeiten und oftmals nicht existenzsichernde Einkommen. Mit dem Begriff der „informatisierten Kommunikationsarbeit“ betonen Kleemann und Matuschek (2003:118ff) jedoch – entgegen der landläufigen Meinung über Callcenter-Arbeit als einer „hirnlosen Tätigkeit des Telefonierens und Lächelns“ – die Komplexität der Aufgaben, die Callcenter-Agents zu lösen haben. Diese sei insbesondere durch zwei Aspekte geprägt, nämlich erstens durch informatisierte Sachbearbeitung über Bildschirm-Masken und zweitens durch vermittelnde Kommunikationsarbeit zwischen KundInnen und dem Leistungsanbieter. Aufgabe von Callcenter-Beschäftigten ist es, zwei unterschiedliche Handlungslogiken miteinander zu verbinden: Sie holen Informationen „systemgerecht“ ein, verarbeiten sie und vermitteln zugleich der/dem KundIn den Eindruck individueller Betreuung und eigener Entscheidungskompetenz.

Es ist aber nicht nur der zunehmende Anteil dieser neuen Arbeitsbereiche, der die Rede von der Wissensökonomie rechtfertigt. Vielmehr wandelt sich auch das Verständnis von Wissen selbst, denn Wissen und Kommunikation sind nicht immer planbar, bleiben oft uneindeutig, weshalb sich Wissen zunehmend weniger als eindeutig wahr und vollständig bzw. als richtig oder falsch identifizieren lässt (Schönberger/Springer 2003:8). Der Umgang mit Kommunikations- und Informationsmedien bedarf immer einer gewissen menschlichen Interpretationsleitung. Die Organisation der Arbeitskraft unter diesen Bedingungen stellt Unternehmen vor neue Anforderungen, da sie auf den permanenten Erwerb, die Entwicklung und Integration neuen Wissens angewiesen sind, denn wissensbasierte Dienstleistungsarbeit gilt per se als im Detail nicht planbar und insofern riskant (Kalkowski 2004:250). Fordistisch-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation, standardisierte Abläufe und Massenproduktion sind zunehmend weniger geeignet, diese Komplexität zu bewältigen. Eben deshalb haben sich Formen post- oder auch neotayloristischer Arbeitsorganisation und -kontrolle herausgebildet, die die Subjektivität der Beschäftigten auf eine erweiterte Art und Weise in den Produktionsprozess zu integrieren versuchen, um deren Arbeitskraft nutzbar zu machen.

#### *1.1.1. Veränderte Arbeitsanforderungen?*

Sowohl bei Wissens- als auch bei Kommunikationsarbeit müssen als Voraussetzung an Personen gebundene Kompetenzen in den Produktionsprozess eingebracht werden, was zur Folge hat, dass Grenzen zwischen der Rolle als Arbeitskraft und der „ganzen Person“ verschwimmen. Diese Tendenz wird unter dem Begriff der „Subjektivierung“ von Arbeit diskutiert (z.B. Moldaschl/Voß 2002, Kratzer 2003). Sind bürokratische und tayloristische Formen der Arbeitsorganisation (idealtypisch) darauf ausgerichtet, durch „Objektivierung“ von Arbeit eine klare Grenze zwischen der genutzten Arbeitskraft und der Person zu ziehen, so führt Subjektivierung zum Hinausschieben dieser Grenze. Unternehmen haben die Grenzen der Effizienz einer genau abgestuften direkten Kontrolle und Detailsteuerung erkannt und setzen nunmehr, zwecks Erweiterung des Zugriffs auf das Arbeitsvermögen der Beschäftigten, auf ergebnisorientierte und marktförmige Steuerung der Arbeitsprozesse. Einschlägige Leitbegriffe sind hier Flexibilität, Projektarbeit, Selbstorganisation oder flache Hierarchien.

Mit der Projektorganisation von Arbeit kann ausdifferenziertes und verteiltes Wissen (inner- und zwischenbetrieblich) flexibel und problemspezifisch vernetzt und integriert werden (Kalkowski 2004:251f). Projektarbeit ist seit Beginn der 1990er Jahre in vielen wissensintensiven Dienstleistungsfeldern zum bestimmenden Modus der Arbeitsorganisation geworden. In der Praxis kann die projektförmige Organisation sehr unterschiedlich ausgeprägt sein, was erhebliche Differenzen in Bezug auf Handlungsspielräume der Beschäftigten impliziert. Diese bleiben etwa bei vielen Kunden- und Servicearbeiten im IT-Bereich deutlich eingeschränkt, weil es sich z.B. im Vergleich zur Programmierung von Software weniger um die Entwicklung singulärer Werkstücke handelt, sondern häufig um standardisierte bzw. rationalisierbare Arbeitsschritte. Dennoch zielen einschlägige Planungs- und Steuerungsmethoden nicht auf eine genaue Vorgabe der

Ausführung der Arbeit, sondern sollen eher indirekt verhaltenssteuernd wirken. Kontrolle erhält damit den Charakter eines

„engmaschigen Systems von Rahmendaten und Hilfestellungen, die den Kern der Selbstorganisation, die Anforderung eines reflexiven Umgangs mit dem Arbeitsgegenstand und der permanenten Anpassung des Arbeitshandelns an die jeweiligen Bedingungen, bestehen lassen“. (Boes/Baukowitz 2002:98)

Callcenter etwa setzen auf die Schulung von systematischen Kommunikationsmethoden bei gleichzeitiger Verklärung der Kundenmetapher und der Kundenzufriedenheit. Je komplexer der Gegenstand der Vermittlung in Callcentern jedoch ist, desto eher werden Handlungsspielräume zugestanden, ohne deshalb auf adäquate Kontrollformen zu verzichten. Als Beispiele für subtile Kontrollmethoden in *High Quality Customer Care Centern* nennen Kleemann und Matuschek (2003:126) als individuelles „Coaching“ getarnte Leistungsevaluierung oder Versuche der „ideellen Vergemeinschaftung“ durch Top-down-Festlegung auf gemeinsame Ziele inklusive genauer Verhaltensrichtlinien mit Selbstverpflichtungscharakter.

Eine weitere Dimension neuer Kontrollformen ist die ergebnisorientierte Steuerung. *Management by objectives* bedeutet, dass nach der Definition von Kosten-, Qualitäts- und Zeitzielen bei abgrenzbaren Projekten die Beschäftigten persönlich für die Erfüllung der Leistung verantwortlich sind. Leistung und dafür benötigte Arbeitszeit werden dadurch nach dem Prinzip der „verantwortlichen Autonomie“ informalisiert bzw. personalisiert. Mehr oder weniger komplementär zur ergebnisorientierten Steuerung finden sich Arbeitsprozesse der organisationsinternen „Vermarktlichung“, d.h. die möglichst direkte Anbindung der Aufgaben der Beschäftigten an Wünsche der KundInnen bzw. an Erfordernisse des Marktes. Lehndorff bündelt zentrale Steuerungsmodi zur „Internalisierung von Märkten“ entlang der Formel der drei „K“s (Lehndorff 2005:20): Die Beschäftigten werden direkt konfrontiert: 1) mit strategischen Kennziffern, in denen die betriebswirtschaftlichen Ziele zusammengefasst sind; 2) mit der Konkurrenz auf dem Güter- und Arbeitsmarkt mit Hilfe von Benchmarks und potenziellen Auslagerungen; und 3) mit den KundInnen.

Als Zwischenfazit lässt sich behaupten, dass neue Kontrollinstrumente und indirekte Steuerungsformen einerseits zu einer Erweiterung von Autonomiespielräumen der Beschäftigten führen – andererseits aber auch zu höheren Leistungsanforderungen, längeren Arbeitszeiten und tendenziell mehr Stress. So wird die gewonnene Autonomie und Flexibilität oft durch mehr Leistungsdruck, hohe Belastungen, Selbstaussbeutung, Versagensängste, Rollen- und Loyalitätskonflikte oder durch gestörte Beziehungen zu KollegInnen konterkariert. Noch weiter gehende KritikerInnen wie z.B. Richard Sennett (1998) befürchten sogar die vollständige Unterwerfung des „flexiblen Menschen“ unter die ökonomische Logik und damit die Gefahr der „Zerstörung des menschlichen Charakters“.

### 1.1.2. *Veränderte Arbeitsansprüche?*

Neben der *Top-down*-Stoßrichtung veränderter Arbeitsanforderungen gilt es, auf die Rolle der Beschäftigten aufmerksam zu machen, die eine „Subjektivierung“ der Arbeit

selbst vorantreiben, indem sie verstärkt Sinn- und Selbstverwirklichungsansprüche an ihre Tätigkeit stellen (Eichmann 2003) und so neue Ansprüche an strukturelle und auch normative Standards von Arbeit entwickeln. Nicht zuletzt deshalb ist ja Wissens- und Kommunikationsarbeit zum Teil mit hohen Erwartungen im Hinblick auf Autonomie- und Emanzipationsgewinne der WissensarbeiterInnen verbunden. Da Qualifikation und Wissen als entscheidende Ressourcen für die Wahrnehmung demokratischer Teilhaberechte und -chancen gelten, wird angenommen, dass sich mit einer allgemeinen Erhöhung der Bedeutung von Qualifikation und Wissen in der Arbeitswelt auch die Partizipations- und Mitbestimmungschancen für die Beschäftigten erhöhen. Für Manuel Castells beispielsweise (1996:242, 249) verlangen neue Informations- und Kommunikationstechnologien mehr Freiheiten für besser informierte Arbeitskräfte, um die versprochenen Produktivitätspotenziale auch einlösen zu können. Bereits das „Wesen“ der Informationsarbeit erfordere Kooperation, Teamarbeit sowie Autonomie und Verantwortung auf Seiten der Arbeitskräfte.

Auch die vor allem in Frankreich und Italien geführte Diskussion um das post-operaistische Konzept der *immateriellen Arbeit* (Lazzarato et al. 1998) betont den wider- und eigenständigen Aspekt der Selbstverwertung und unterstreicht die Möglichkeit der sozialen Kooperation bei immaterieller Arbeit, weil die meisten Dienstleitungen auf einem kontinuierlichen Austausch von Information und Wissen beruhen würden (Hardt/Negri 2002:302). Das sei nicht von außen aufgezwungen, sondern inhärenter Bestandteil immaterieller Arbeit, die permanent sprachliche, kommunikative und affektive Netzwerke produziere. Produktion von Dienstleistungen und Beziehungen bedeute gleichzeitig, Kooperation, Kommunikation und Gemeinsamkeiten herzustellen, die zu wichtigen autonomen Ressourcen der Beschäftigten außerhalb des Verwertungsprozesses werden könnten (ebd.:313).

Was sind nun aber typische Ansprüche der höher qualifizierten Beschäftigten an die eigene Arbeit? Stellvertretend für eine wachsende Anzahl an Publikationen zu Motivations- und Anspruchslagen von WissensarbeiterInnen in den unterschiedlichen Sektoren verweisen wir auf einen modernen „Klassiker“ aus der deutschen Arbeitssoziologie: Hermann Kotthoff untersuchte Mitte der 1990er Jahre subjektive Arbeitsansprüche von hoch qualifizierten Angestellten (mittleres Management) in Großbetrieben und wie sich deren Ansprüche auf Interessehandeln und Arbeitsidentität auswirken. Dabei stellte er eine so genannte „Beitragsorientierung“ fest, d.h. eine Arbeitsidentität, die stark auf Identifikation mit der Firma beruht und bei der sich die Sinnhaftigkeit der Arbeit neben der Befriedigung fachlich-professioneller Ansprüche vornehmlich aus dem eigenen Leistungsbeitrag für die ganze Firma erschließt. Wichtig ist Kotthoffs Hinweis, dass sich die meisten Befragten als aktiv Handelnde einstufen.

„Sie sehen sich auf der Subjekt- und Akteursseite, die die Verhältnisse schafft, anstatt von den Verhältnissen ‚geschafft‘ zu werden.“ (Kotthoff 1997:293)

Die Identität dieser befragten Führungskräfte sei eingebettet in das betriebliche Sozialmodell der „Mannschaft“. Hochqualifizierte erleben sich demzufolge gemeinsam mit dem Top-Management als „Mitgestalter und Miterbauer“ der Firma. Daraus resultiert eine Gemeinschaftsperspektive und das Gefühl, im „selben Boot zu sitzen“ (Kotthoff

2003:291). „Gemeinschaft“ ist, soviel kann vorweggenommen werden, auch und insbesondere in kleinen Unternehmen vorzufinden. Die Selbstwahrnehmung als (wichtiger) Teil einer Unternehmung steht der tatsächlichen Vertragsbeziehung als *ArbeitnehmerIn* gegenüber. Der Umgang mit dieser Ambivalenz stellt Kotthoff zufolge einen neuralgischen Punkt der Arbeitsidentität Hochqualifizierter dar. Meist bleibe die ArbeitnehmerInnenidentität im Hintergrund, in den Vordergrund rücke sie erst, wenn es aufgrund von Degradierungen oder gar Entlassungsdrohungen etc. zu gravierenden Problemen komme, die die Angestellten als Identitätskrise erleben würden (ebd.:35). Das könnte z.B. seit dem Ende des New-Economy-Booms in vielen IT-Betrieben aufgrund einer restriktiveren Personalpolitik der Fall sein, weil sich das Gemeinschaftsmodell aufzulösen droht, d.h. das Management die eigene Zugehörigkeit zur Mannschaft aufgekündigt hat und aus dem gemeinsamen Boot ausgestiegen ist.

Die wichtigsten Anliegen Hochqualifizierter, wie etwa ernst genommen zu werden, Kollegialität, Autonomie oder die Förderung der eigenen Potenziale sind nicht kodifiziert und folglich abhängig von den sozialen Beziehungen in der Firma. Betriebsräte besitzen hier meist keine rechtliche Kompetenz, weshalb sich Hochqualifizierte oft direkt an Vorgesetzte oder KollegInnen wenden, wenn sie Probleme äußern. Das unternehmenskulturell codierte Interessenhandeln verläuft somit überwiegend implizit im Rahmen der alltäglichen Kommunikation innerhalb der Arbeits- und Abteilungskultur. Explizit kritisiert wird äußerst selten, in der Regel nur in Notfällen und dann meist individuell (Kotthoff 1997:38). Ganz in dieser Logik werden z.B. Betriebsräte als für die „Kleinen und Schwachen“ zuständig gesehen, die sich nicht selber vertreten können. Betriebsräte werden mithin – sofern überhaupt vorhanden – primär als Informationsdrehscheibe genutzt, das Einmischen in die Abteilungs- und Arbeitskultur werde dagegen abgelehnt (ebd.:144ff).

### 1.1.3. *Ambivalenzen sichtbar machen*

Diskurse zur wissens- und/oder kommunikationsintensiven Arbeitsorganisation kreisen um Begriffe wie Autonomie oder Subjektivität. Selbstbestimmung ist jedoch auch immer zentrales Anliegen einer langen Kritiktradition an standardisierter, entfremdender Massenproduktion gewesen. Wieviel bleibt von der emanzipatorischen Forderung nach Selbstbestimmung und subjektiver Entfaltung, wenn diese zu neuen Anforderungen und Belastungen in der Arbeit mutieren? Lässt sich aber im betrieblichen Verwertungsprozess tatsächlich ein erweiterter Zugriff auf die Subjektivitäten feststellen oder umgekehrt eine Formierung gesteigerter Autonomie? Seit den Marx'schen Frühschriften dreht sich die Diskussion zur Veränderung von Arbeit, Organisationen und Subjektivität um die Pole Entfremdung versus Entfaltung der Subjektivität der LohnarbeiterInnen – und ist folglich nicht zuletzt davon abhängig, ob ForscherInnen zentrale Veränderungen der Arbeit eher bei Kontrollformen ausmachen oder umgekehrt eher in der Aufwertung von Tätigkeiten durch Höherqualifizierung.

Interessant sind daher Zugänge, die jene in der Diskussion dominierende Dichotomie zwischen Unterwerfung oder Entfaltung aufzubrechen versuchen, indem sie mit quer

dazu liegenden Fragestellungen operieren. Es sind dies zum Beispiel Fragen, wie jene nach der *empirischen* Verteilung von Entfaltungschancen in der Erwerbsarbeit und den sozialen sowie subjektiven Voraussetzungen dafür. Wie gestaltet sich die alte/neue Herrschaftsform der Selbstdisziplinierung im Verhältnis zu normativen Ansprüchen auf Selbstverwirklichung? Welche individuellen und kollektiven Deutungs- und Legitimationsmuster existieren? Wer verfügt also faktisch über Optionen, Arbeit und Leben nach eigenen Ansprüchen und Bedürfnissen zu gestalten?

Auf die Vielfalt neuer Arbeitsformen verweist etwa Ursula Holtgrewe anhand einer empirischen Studie zur (Selbst-) Flexibilisierung bei gut qualifizierten jüngeren Callcenter-Agents (Holtgrewe 2003). Die Spannweite der Subjektivierungsweisen der Callcenter-MitarbeiterInnen reiche von einem defensiven und gleichzeitig vorsichtigen Umgang (der sich durch ein Nicht-Festlegen ausdrücke, um Enttäuschungen zu vermeiden) bis hin zu individuellen bzw. kollektiven Aufbrüchen. Diese Breite ist wohl mitbedingt durch die Heterogenität der Beschäftigten – das exakte Berufsprofil „Callcenter-Agent“ gibt es ja nicht. Infolgedessen arbeiten Personengruppen mit unterschiedlichen Lebenslagen und -zielen wie etwa StudentInnen, DazuverdienerInnen, WiedereinsteigerInnen oder auch PensionistInnen in einem Callcenter. Die Möglichkeit, sich von betrieblichen Anforderungen zu distanzieren, stuft die Autorin jedoch als ungleich verteilt ein, weil biografische Voraussetzungen bei der Deutung der eigenen Situation maßgeblich sind, d.h. soziale Handlungsfelder und -erfahrungen außerhalb der Erwerbsarbeit.

„... gestaltend und projektiv handeln zu können und sich damit weitere Perspektiven zu erschließen, hängt – rekursiv – davon ab, dass man schon welche hat.“ (Holtgrewe 2003:39)

Kontrolle durch Autonomie bleibe jedenfalls unvollständig und lückenhaft – sie reiche nicht aus, Arbeitssubjekte umfassend zu konstituieren. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass es zu einer völligen „Vermarktlichung“ der Beschäftigten kommt, sondern eher zu Distanzierungs- und Balanceakten, indem Arbeitskräfte Leistung und Qualität auf ihre eigene Weise zumindest mitdefinieren. Subjektiver Eigensinn, verstanden als Mitgestaltung der Voraussetzungen der eigenen Arbeit, dürfte außerdem deshalb immer relevanter werden, weil die dafür erforderlichen Regeln, Ressourcen, Deutungen und Normen in der Organisation nicht schon notwendigerweise vorhanden sind. Spätestens dann treffen Beschäftigte jedoch auf die Problematik der Vereinbarkeit eigener Entfaltungsziele mit Erfordernissen der Erwerbsarbeit und einer potenziell ökonomisch verengten Sicht darauf.

„Die flexibilisierten Einsatzformen von Subjektivität in Organisationen können neue Spannungen hervorbringen zwischen den Ansprüchen an Qualifikationen und Kompetenzen und den Möglichkeiten, diese auch einzusetzen, zwischen Versprechen von Eigenverantwortung und fehlenden oder wieder verschütteten Handlungsspielräumen, zwischen Verheißungen von Entfaltungen und faktischer Restriktion.“ (Holtgrewe 2003:37)

## 1.2. Betriebliche Partizipation

Nach dem kurzen Problemaufriss zu betrieblichen Gestaltungsspielräumen in *laufenden Arbeitsvollzügen* wenden wir uns – ebenfalls lediglich mit dem Ziel, einen kurzen Überblick wiederzugeben – jenen Aspekten zu, die zum „klassischen“ Themenspektrum der Mitbestimmung von Beschäftigten zählen. Partizipation, Mitbestimmung, Interessenvertretung oder Arbeitsbeziehungen sind hier die üblicherweise verwendeten Kategorien – mit dem Problem, dass Begriffe entweder synonym verwendet werden oder einzelne Begriffe (in der Regel aus Tradition) für spezifische Materien reserviert bleiben, ohne dies genauer zu explizieren: Ist z.B. „betriebliche Mitbestimmung“ auf Stellvertreterhandeln durch Betriebsräte oder überbetriebliche Interessenvertretungen beschränkt, wenn von „mitbestimmungsfreien Zonen“ die Rede ist? Ist Mitbestimmung bereits Selbstzweck oder lediglich Mittel zu – welchen – Zwecken? Der Industrial-Relations-Experte Frank Heller sieht Ursachen derartiger Unklarheiten in der impliziten Aufteilung von Beobachtungssphären:

„However, there was almost never any substantial link between decentralisation measures at the shop floor and representation at the Board and Works Council level. [...] There was also a lack of clarity about what these democratization measures were really meant to achieve. [...] Since the word participation is ubiquitous in the literature, I will continue to use it but linked to the word power whenever possible. I really prefer the descriptive concept ‘influence-sharing’ which reduces the temptation for inauthenticity.“ (Heller 2003:146, 147)

Heller plädiert somit für ein Verständnis von Partizipation als ein weites Spektrum der Einflussnahme auf Entscheidungen und weist gleichzeitig auf die Kontextabhängigkeit von Einflussnahme hin. Wenn die Verteilung von Macht und Einfluss in Organisationen untersucht wird, in der Regel reduziert auf die Differenz Eigentümer/Management gegenüber Beschäftigten, sind Kategorien wie Partizipation oder Mitbestimmung mithin nichts unumstößlich Feststehendes, sondern von den jeweiligen Umständen, Kontingenzen und (vor allem) den konkret handelnden Akteuren abhängig.

„Like many aspects of managerial behaviour, influence-sharing is contingent on circumstances. The task of research is to discover the contingencies that account for significant variations in effective influence-sharing procedures. The nature of decisions and competence are among the important contingencies, but have widely ignored. Trust is another critical factor hardly mentioned in the literature.“ (Heller 2003:160)

Einer betrieblichen Partizipationsforschung, die zumindest vom Anspruch her möglichst vielfältige Kontexte mitberücksichtigt, geht es, etwas metaphorisch formuliert, nicht nur um die Untersuchung des Skeletts (formalisierter betrieblicher Regelungen), sondern ebenso um die Erfassung des komplexen Zusammenspiels mit Muskeln, Nervenfasern etc. Durchaus provisorisch verstehen wir betriebliche Partizipation à la Heller als formalisierte oder informelle Beteiligung der Beschäftigten oder ihrer RepräsentantInnen im Sinn von Einflussnahme, die entweder auf Belange des gesamten Betriebs gerichtet ist oder zumindest auf die Beeinflussung der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bzw. auch der laufenden Arbeitsvollzüge abzielt.

Aufgrund der Fokussierung auf betriebliche Partizipation – insbesondere in Betrieben ohne Betriebsrat – ist diese (im „dualen“ System der Arbeitsbeziehungen) von überbetrieblicher Interessenvertretung abzugrenzen, etwa im Rahmen von Kollektiv-/Tarifvertragsverhandlungen. Hilfreich ist weiters die Unterscheidung zwischen *Inhalten/Gegenständen* und *Formen/Arenen* der Partizipation. Mitbestimmungsinhalte sind z.B. Arbeitszeit, Entgeltung, Weiterbildung, Datenschutz oder die Arbeitsgestaltung selbst. Die Rede von Formen der Partizipation verweist darauf, dass diese entweder *indirekt* durch Stellvertretung und/oder *direkt* durch „Selbstvertretung“ stattfinden kann. Indirekte bzw. institutionalisierte Mitbestimmung umfasst die repräsentative Vertretung der Interessen der Beschäftigten in betrieblichen Angelegenheiten durch den Betriebsrat bzw. in Aufsichtsratsgremien, allerdings mit rechtlich festgelegten Einschränkungen: Zum einen ist das Handeln des Betriebsrats regulativ an den Betriebszweck gebunden und zum anderen unterliegen seine gesetzlich fixierten Mitbestimmungsrechte einer Abstufung nach Konfliktgegenstand. Die Rechte reichen dabei vom bloßen Informationsrecht über Rechte zur Anhörung/Beratung bis zu explizit mitbestimmungspflichtigen Materien. Dabei gilt: In sozialen Belangen bestehen die stärksten und bei wirtschaftlichen Entscheidungen die schwächsten Einflussmöglichkeiten (vgl. Fürstenberg 1958 oder Kotthoff 1985, zitiert in: Eichmann et al 2004:66). Im Vergleich zur institutionalisierten, repräsentativen Mitbestimmung umfasst direkte Partizipation vielgestaltige – individuelle ebenso wie kollektive – Formen der Beeinflussung: von der Aushandlung des eigenen Arbeitsvertrags über Vorgesetztengespräche „zwischen Tür und Angel“, Teilnahme an betrieblichen Reorganisationsprojekten bis hin zur Durchsetzung von Interessen der eigenen Arbeitsgruppe gegenüber der Leitung etc.

„Direkt‘ bedeutet dabei, dass Arbeitnehmer unmittelbar, d.h. ohne Zwischenschaltung von eigens dafür vorgesehenen Vertretungsinstanzen, in sie selbst betreffenden Fragen am Arbeitsplatz einbezogen werden.“ (Helfen 2005:127)

Der Stellenwert der direkten Partizipation wird seit geraumer Zeit im Zusammenhang mit „partizipativen“ Managementkonzepten diskutiert. Diese zielen auf eine intensive Einbeziehung und Beteiligung der Beschäftigten bei der Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsorganisation. Sisson (2000) differenziert hier zwischen zwei Varianten der direkten Partizipation: *Konsultation* und *Delegation*. Konsultation forciert die Einbeziehung der Arbeitskräfte in die Planung der Arbeit und in Managemententscheidungen, indem Beschäftigte zu bestimmten Themen nach ihrer Meinung gefragt werden, sich das Management aber die Berücksichtigung dieser Meinungen vorbehält. Delegation meint dagegen die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an MitarbeiterInnen, diese agieren dann gleichsam selbst organisiert in Einzel- und/oder Gruppenarbeit.

Sofern Partizipation nicht nur Selbstzweck ist, kann ihre Wirkung (als „Partizipations-Output“) schließlich z.B. anhand von konkreten Arbeitsbedingungen beurteilt werden. Insofern ist zwischen Partizipation als Input (oder Prozess) und dem faktischen Output von Einflusspotenzialen zu unterscheiden. Außerdem: Outputfaktoren wie die Qualität bestimmter Arbeitsbedingungen hängen nicht nur von Partizipation ab, vielmehr ist eine hohe Arbeitsqualität der Beschäftigten auch ohne entsprechende Partizipationsanstrengungen, Arbeitskämpfe etc. vorstellbar. Dementsprechend sind enge Wechselwirkungen zu Rahmenbedingungen im Auge zu behalten: Merkmale des Arbeitsmarktes (Branche,

Konjunktur, Regulierung), des Betriebes (Größe, Eigentumsstruktur, Sozialordnung, Regulierungstradition) sowie natürlich der Arbeit selbst (Arbeitsorganisation, Beschäftigungsverhältnis, Tätigkeit/Beruf). Außerdem spielen selbstredend Merkmale der Person (Ressourcen, weiters soziodemografische und psychografische Faktoren) eine entscheidende Rolle, wenn es um die Qualität von Partizipation geht.

Dementsprechend sind Chancen zur Partizipation nach wie vor ungleich verteilt, z.B. entlang von Branchen oder der Geschlechter. Letzteres gilt für indirekte und direkte Partizipation, denn das Berufsspektrum von Frauen ist noch immer eingeschränkter als jenes der Männer. Ebenso sind Frauen auf höheren Hierarchieebenen noch immer unterproportional vertreten (Corell et al. 2005:17). Allerdings: Zwar können neue Managementkonzepte die geschlechterhierarchische Arbeitsteilung in Unternehmen verstärken, sie bieten jedoch andererseits auch Möglichkeiten für die Transformation in Richtung mehr Geschlechtergerechtigkeit (Corell et al. 2005:19). Inwiefern dagegen Instrumente des *managing diversity* oder *gender mainstreaming* zu einer Veränderung von geschlechtsbezogenen Stereotypen und Orientierungsmustern und damit zur Veränderung geschlechterhierarchischer Arbeitsteilung beitragen können, ist noch wenig erforscht.

### 1.2.1. „Partizipative“ Managementkonzepte

Die Debatte um Veränderungen im betrieblichen Partizipationsgefüge – konkreter: um eine „Erosion“ des etablierten Systems der dualen Interessenvertretung in Ländern wie Deutschland oder Österreich – verläuft entlang von zwei zentralen Punkten. Erstens geht es um Relationen zwischen direkten und repräsentativen Mitbestimmungsformen. Zweitens sind Einschätzungen zu Wirkungen neuer Formen der direkten Partizipation, insbesondere im Rahmen partizipativer Managementkonzepte, alles andere als geklärt.

Sowohl in der wissenschaftlichen Debatte wie auch im betrieblichen Alltag wird angesichts neuer Formen der Arbeitsorganisation ein Spannungsverhältnis zwischen individueller und kollektiver Beteiligung bzw. zwischen direkter und repräsentativer Partizipation diagnostiziert. Hier stellen sich Fragen wie jene nach dem Verhältnis zwischen individueller Selbstorganisation oder konsultativer Einbeziehung einerseits und Solidarität und kollektivem Handeln andererseits. Eckpunkte der Debatte liegen etwa darin, ob neue Formen/Arenen individueller und kollektiver Aushandlung in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen traditionelle Regulierungsmuster (soweit vorhanden) ergänzen oder ersetzen und inwiefern beobachtbare Tendenzen zukunftsweisend für die Regulation von Arbeit in weiteren Branchen sind. Zumindest drei Entwicklungsszenarien können innerhalb der engeren Industrial-Relations-Forschung unterschieden werden (Abel et al. 2005:47f). Die erste Position geht davon aus, dass sich direkte und repräsentative Partizipation in einem Konkurrenzverhältnis zueinander befinden („Substitution“) und es auf Dauer zu einer polarisierenden Struktur von Interessenregulierung kommt (z.B. Helfen/Krüger 2002). Die zweite Position sieht beide Modelle als einander ergänzend („Komplementarität“) (z.B. Poutsma et al. 2003). Die dritte Position geht von einer Angleichung alter und neuer Strukturen und Mecha-

nismen der Erwerbsregulierung aus und diagnostiziert das mit „innovative Konvergenz“ umschriebene Entstehen eines neuen Mischungsverhältnisses, zumindest in bestimmten „Vorreiterbranchen“ wie dem IT-Sektor (z.B. Abel/Ittermann 2004).

Auswirkungen beteiligungsorientierter Managementkonzepte auf Beschäftigte lassen sich generell als ambivalent zusammenfassen, denn die Übergänge von faktischen Partizipationsoptionen zu Partizipationsfiktionen sind fließend (Eichmann et al. 2004:66). Aufgrund ihrer Effizienzorientiertheit werden partizipative Managementkonzepte innerhalb der Arbeitsforschung überwiegend kritisch beurteilt. Partizipation finde insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Effizienzsteigerung, Eigenverantwortung und Selbstorganisation statt, um auf diese Weise unausgeschöpfte Leistungspotenziale der Beschäftigten nutzen zu können (Abel et al. 2005:43). Entsprechend mündet die Aktivierung und Mobilisierung der Subjekte nicht notwendigerweise in erweiterte Gestaltungs- und Partizipationschancen. Diese sind weiterhin und pfadabhängig ungleich verteilt (Holtgrewe 2003:38f). Dass derartige Beteiligungsangebote keine abgesicherten Rechte darstellen, stellt sich meist erst in der Krise heraus. Außerdem gibt es bereits neue Kontrollformen, die gewährte Freiräume erneut begrenzen: Die Abflachung von Hierarchien durch Delegation von Verantwortung an untere Ebenen wird üblicherweise von ausgebauten, IT-gestützten Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten des Managements begleitet (Eichmann et al. 2004:57).

Helfen/Krüger (2002:671) sehen einen widersprüchlichen Trend in punkto Zugewinn von Partizipationschancen in der flexiblen Arbeitsorganisation. Denn die Chance auf Partizipation gestaltet sich als abhängig vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten und der Zugang zu Partizipationsmöglichkeiten ist ungleich zwischen den Belegschaftsgruppen verteilt. Je geringer der Beschäftigtenstatus, umso weniger Partizipation bei den arbeitsplatzbezogenen Themen, sei es durch die Vertretung in Mitbestimmungsorganen oder durch die Einbeziehung im Rahmen direkter Partizipation. Dasselbe zeige sich auch bei Maßnahmen betrieblicher Qualifizierung. Während hoch qualifizierte Kernbelegschaften also durchaus Vorteile schöpfen können, stehen für niedrig qualifizierte Randbelegschaften die negativen Effekte eindeutig im Vordergrund (Eichmann et al. 2004:57f). Durch neue Arbeits- und Steuerungsformen sowie selektiv ausgesprochene Beteiligungsangebote komme es zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Interessenlagen der Beschäftigten (Dörre 2000:37). So werden in bestimmten Branchen nur ausgewählten Beschäftigungsgruppen Angebote zur Mitbestimmung gemacht, häufig dort, wo Spielräume zu einer organisatorischen Disziplinierung ohnehin gering sind.

## 2. *PARTIZIPATION IN KLEINBETRIEBEN OHNE BETRIEBSRAT*

Während sich das erste Kapitel als allgemeine Einleitung ins Themenspektrum Arbeit und Partizipation versteht – weshalb mehr Fragen aufgeworfen wurden, als im Rahmen dieser Studie beantwortbar sind –, geht es im nächsten Schritt um eine sinnvolle Eingrenzung unseres Referenzrahmens. Im Fokus unserer qualitativen Erhebungen in IT-Firmen sowie in Callcenter-Unternehmen stehen erstens Betriebe ohne Betriebsrat und zweitens KMU bzw. kleinbetrieblich strukturierte *Unternehmenseinheiten*. Diese Eingrenzung verdankt sich den vermuteten Zusammenhängen zwischen den Merkmalen Betriebsratslosigkeit und Kleinbetrieb. Wie und wie unterschiedlich gestalten sich Arbeit und Partizipation in derartigen Betriebstypen, dargestellt am Beispiel zweier relativ junger Wirtschaftsbranchen? Vor der Wiedergabe des Forschungsstandes zu den beiden Einzelbranchen bzw. der eigenen Empirie sind – branchenunabhängig – einige Fragen zu spezifizieren, die gleichzeitig als Raster für die weitere Untersuchung dienen.

1. Was sind Merkmale von Unternehmen ohne Betriebsrat? Gibt es hier strukturelle Momente oder finden sich betriebsratslose Firmen quer durch alle Branchen etc.? Mangels gesicherter österreichischer Daten ziehen wir Repräsentativbefunde aus der BRD heran, auch deshalb, weil das deutsche System der industriellen Beziehungen relativ gut mit dem österreichischen vergleichbar ist. Auf die anlaufende europäische Vergleichsforschung zu diesem Thema können wir an dieser Stelle nur verweisen (z.B. Artus et al. 2006).
2. KMU sind in Bezug auf die Existenz von Betriebsratsgremien unterrepräsentiert – eben deshalb haben wir uns auf dieses Untersuchungsfeld konzentriert. Was sind typische KMU-Strukturen und vor allem: Lassen sich Klein- und Mittelbetriebe, wie die Rede von den „mitbestimmungsfreien Zonen“ impliziert, in punkto Beteiligung und Mitbestimmung als defizitär einstufen? Oder gibt es nicht vielmehr andere Ausprägungen von Beteiligung, die (mehr als) kompensatorisch wirken? Ausgewählte Daten zu Beschäftigungsstabilität oder Arbeitszufriedenheit in KMU können hier erste Eindrücke liefern.
3. Im dritten Schritt wird aufgezeigt, dass die engere Mitbestimmungsterminologie sinnvoll erweiterbar ist, wenn betriebliche Partizipation als (durchaus wesentliches) Element einer umfassenderen „Sozialordnung“ oder „Unternehmenskultur“ konzipiert wird. Neben gravierenden Differenzen zwischen Branchen, Professionen, Regionen etc., die sich jeweils auf die Organisation von Arbeit auswirken, sind – auch bzw. insbesondere bei vergleichbaren betrieblichen Strukturmerkmalen – Organisationskulturen bzw. betriebliche Subkulturen für ein hohes Maß an Unterschiedlichkeit bei Partizipationsfragen verantwortlich. Außerdem, in durchaus pragmatischer Absicht: Gibt es theoretisch-konzeptionelle Raster zu Organisationskulturmodellen, entlang derer unsere eigene Empirie (Betriebsfallstudien) typisiert werden kann?

## 2.1. *Strukturmerkmale von Betrieben mit und ohne Betriebsrat*

Die Datenlage zur Verbreitung von Betriebsräten in Österreich ist spärlich. Bekannt sind lediglich Eckdaten, wonach in 11% der österreichischen Unternehmen ein Betriebsratsgremium existiert. Gleichzeitig ist jedoch eine gute Mehrheit von etwa 55% aller ArbeitnehmerInnen in einem Betrieb mit Betriebsrat beschäftigt, wird über diese Institution also gewissermaßen vertreten (Janko 2003:283). Dieser Befund entspricht der kleinbetrieblichen Struktur der österreichischen Wirtschaft, d.h. während mehr als 98% aller Unternehmen weniger als 50 MitarbeiterInnen beschäftigen, arbeitet dennoch nur etwa die Hälfte aller Beschäftigten in Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse.<sup>1</sup> Weil Betriebsratskörperschaften erst ab fünf Beschäftigten eingerichtet werden können, der Anteil an Klein- und Kleinstunternehmen aber sehr hoch ist, sind es folglich eher größere und große Unternehmen, in denen eine repräsentative Interessenvertretung installiert ist.

„Die Mehrheit der KMUs ist aber mitbestimmungsfrei: die ausgedehntesten betriebsratsfreien Bereiche liegen in der Größenordnung von Firmen mit 5 bis 50 Beschäftigten. Je größer der Betrieb, desto wahrscheinlicher ist es, dort einen Betriebsrat zu finden. Es ist also der Institution Betriebsrat unter den gegebenen Bedingungen nicht gelungen, im KMU-Bereich ihren Einfluss, entsprechend dem Wachstum im KMU-Bereich, auszudehnen.“ (Vlastos 2003:78)

Betriebsratskörperschaften aus Kleinbetrieben sind innerhalb gewerkschaftlicher Gremien extrem unterrepräsentiert, weshalb KMU auf der Ebene der überbetrieblichen Interessenvertretung weniger Mitsprachemöglichkeiten haben – und wohl nicht zuletzt deshalb auch reduzierte Rechte. Die Informations-, Vorschlags-, Anhörungs-, Beratungs- und Mitwirkungsrechte nehmen mit wachsender Betriebsgröße zu. So fehlt etwa in Betrieben mit bis zu 20 ArbeitnehmerInnen das Recht, Sozialpläne im Falle von Betriebsänderungen zu erzwingen (Vlastos 2003:77). Einerseits wegen der schwierigen Erreichbarkeit, andererseits jedoch auch wegen ideologischer Vorbehalte dürfte sich das gewerkschaftliche Interesse an Kleinbetrieben seit jeher in Grenzen gehalten haben.

„Der Kleinbetrieb galt von Anfang an als Relikt des 19. Jahrhunderts, als Relikt feudaler Verhältnisse, der industrielle Großbetrieb dagegen als Modell der sozialistischen Utopien einer besseren Arbeitswelt. Darauf basierten und basieren der Großteil der gewerkschaftlichen Grundorientierungen und Strategien. Alle Phantasien, alle Kämpfe sind für den großbetrieblichen Bereich geführt worden.“ (Vlastos 2003:77)

Diese Situation ist nicht ohne Kritik geblieben, denn während die rechtliche Situation der institutionalisierten Interessenvertretung in Österreich über das Mitbestimmungsgesetz von 1976 als einigermaßen zufrieden stellend eingeschätzt wird, ist das Potenzial

---

<sup>1</sup> Im Vergleich dazu Eckdaten des hier zu untersuchenden IT-Dienstleistungssektors: Im Jahr 2003 sind im österr. IT-Dienstleistungssektor (NACE 72) insgesamt an die 40.000 Personen in ca. 8.000 Unternehmen beschäftigt (davon ca. 2/3 Männer und ca. 1/5 Selbstständige). Knapp 99% der Unternehmen beschäftigen weniger als 50 Personen. An die 60% aller Erwerbstätigen in NACE 72 arbeiten in Unternehmen bis zu 50 Beschäftigten, ca. 40% in Unternehmen bis zu 10 Beschäftigten. In weniger als 100 Unternehmen existieren laut Gewerkschaftsangaben Betriebsräte (Quellen: [www.statistik.at](http://www.statistik.at), [www.interesse.at](http://www.interesse.at)).

der individuellen Partizipation nicht ausgeschöpft (durchaus auch aus gewerkschaftlichem Eigeninteresse zur Sicherung der Vertretungshoheit).

„Bezogen auf die betriebliche Mitbestimmung wurde vor allem das stark ausgeprägte Stellvertreterhandeln, die Verselbstständigung und Abkoppelung der zentralen Mitbestimmungsakteure von der Belegschaft, die starke Verrechtlichung und deren konfliktunterdrückende Wirkung sowie die Kooperations- und Friedenspflicht der Betriebsräte massiv kritisiert. Allerdings zeichnen sich die verrechtlichten Mitbestimmungssysteme durch eine – im internationalen Vergleich – große Stabilität und Mitbestimmungswirksamkeit aus.“ (Auer/Salzgeber 2004:191)

Weil sich die Systeme der industriellen Beziehungen in Deutschland und Österreich ähneln, lassen sich zur genaueren Charakterisierung deutsche Daten aus dem IAB-Betriebspanel heranziehen (Ellguth/Kohaut 2005, Ellguth 2005). Im Jahr 2003 existiert in 11% aller (west)deutschen privatwirtschaftlichen Unternehmen ab fünf Beschäftigten (der Mindestgröße für eine Betriebsratsgründung) ein Betriebsrat; 48% der Beschäftigten werden von diesem Organ vertreten. Entgegen der Rede von der (rein quantitativen) Erosion der repräsentativen Mitbestimmung ist dieser Deckungsgrad in den letzten zehn Jahren relativ stabil geblieben. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die quantitative Verbreitung von Betriebsratsgremien: Während nur 11% aller Beschäftigten in KMU mit fünf bis 50 Beschäftigten über die Institution Betriebsrat verfügen, trifft das für 94% der MitarbeiterInnen in der Betriebsgrößenklasse >500 zu. Die Vergleichbarkeit zwischen „mitbestimmungsfreien Zonen“ in Deutschland und Österreich endet dann, wenn der Deckungsgrad von Tarif- bzw. Kollektivverträgen berücksichtigt wird: Regelungen in Branchenkollektivverträgen decken beinahe 100% der österreichischen Beschäftigten ab. Dagegen sind 27% der west- und gar 46% der ostdeutschen Beschäftigten in betriebsratsfähigen Betrieben weder über einen Tarifvertrag noch über die Institution Betriebsrat abgedeckt. Berücksichtigt man für BRD-West Unterschiede nach Betriebsgrößenklassen, zeigt sich einmal mehr: Nur 2% der Großunternehmen, aber 54% aller Kleinbetriebe mit weniger als 50 Beschäftigten entbehren jegliche institutionalisierte Form der Interessenvertretung (Ellguth 2005:155).

Jenseits dieser (wenig überraschenden) Daten zur hohen Bedeutung der Betriebsgröße für die Verbreitung von Betriebsratsgremien liefert das IAB-Betriebspanel für 2003 weitere Strukturmerkmale von Unternehmen mit Belegschaftsvertretung (hier: jeweils für BRD-West). Gravierende Unterschiede in der Betriebsratsverbreitung zeigen sich vor allem nach Branchen: Nur 35% der Beschäftigten in den (hier besonders interessierenden) unternehmensbezogenen Dienstleistungen, ebenfalls nur 35% der im Handel und nur 24% der im Baugewerbe Beschäftigten verfügen über einen Betriebsrat, dagegen 72% der in der Produktion und 76% der im Kredit/Versicherungsgewerbe Erwerbstätigen (Ellguth/Kohaut 2005:402). Mit anderen Worten: Pauschalaussagen über eine hohe Betriebsratsdichte in Produktionssektoren und einer geringen Dichte im Dienstleistungsbereich sind ebenso wenig zulässig wie Vermutungen zum Zusammenhang von Wissensintensität und Betriebsratslosigkeit – einfach deshalb, weil sich die Verbreitung von Betriebsratsgremien wohl aus jeweils historisch gewachsenen Gründen Branche für Branche unterschiedlich gestalten dürfte.

In der Tabelle im Anschluss werden weitere Strukturmerkmale von Betriebsratsunternehmen dargestellt (Ellguth 2005:176). Wesentliche Ergebnisse lassen sich – in der Reihenfolge der Stärke der Relationen – wie folgt zusammenfassen: Die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsrates steigt a) mit der Betriebsgröße (höchster Zusammenhang), b) wenn es einen Branchen- oder Haustarifvertrag gibt, c) bei einem hohen Anteil an AkademikerInnen oder Beschäftigten mit Berufsabschlüssen im Unternehmen, d) bei Kapitalgesellschaften (gegenüber Personengesellschaften oder Einzelunternehmen), e) bei Unternehmen in Stadtregionen, e) bei älteren Unternehmen.

Tabelle 2-1: Determinanten der Existenz eines Betriebsrates 2003 in BRD-West (IAB-Betriebspanel, privatwirtschaftliche Betriebe mit mind. 5 Beschäftigten)

Unabhängige Variablen	Signifikanz	t-Wert
Beschäftigtenzahl (log)	+++	30,31
Branchentarifvertrag (ja = 1)	+++	12,97
Anteil Ang. mit Uniabschluss	+++	7,26
Anteil Ang. mit Berufsausbildung	+++	7,13
Einzelunternehmen, Personengesellschaft (ja = 1)	- - -	-5,04
Siedlungsdichte: Kernbereich Bevölkerung über 50.000 (ja = 1)	+++	2,71
Gründung vor 1990 (ja = 1)	+++	2,61
Fallzahl (Betriebe)	5.924	

Anmerkungen:

Existenz eines Betriebsrats ist abhängige Variable: ja = 1

+++ / ++ / + bzw. - - - / - - / - signalisieren einen signifikant positiven bzw. negativen Zusammenhang auf dem 1%- / 5%- / 10%-Niveau

Die Existenz eines Betriebsrates wirkt sich, das belegen quantitative Studien wie jene von Dilger (2003) oder eben das IAB-Betriebspanel, positiv auf Aspekte der Personalpolitik aus: z.B. auf die Förderung der Investition in betriebliche Weiterbildung oder die Reduzierung der Personalfuktuation. Mitbestimmungsinstitutionen sind gewissermaßen ein Instrument zur Reduzierung von Abstimmungsproblemen gegenüber Einzelvereinbarungen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen (Ellguth 2005:168). Das dürfte den steigenden Bedarf nach Betriebsräten (und Tarifverträgen) mit zunehmender Betriebsgröße erklären – denn die in Kleinbetrieben üblichen direkten Aushandlungen werden, transaktionskostentheoretisch argumentiert, einfach teuer.

„Wesentliche Begründungen hierfür können sein, dass in großen Unternehmen der Bedarf an allgemeinen Regelungen größer ist, da diese Unternehmen eher von den Skaleneffekten unternehmensweiter Regelungen durch den Betriebsrat profitieren, dass in großen Unternehmen die Arbeitnehmer besser organisiert sind oder dass Betriebsräte Informationsverluste in Organisationen mit vielen Hierarchieebenen ausgleichen können.“ (Helfen 2005:131)

### 2.1.1. Betriebsratslose Unternehmen als mitbestimmungsfreie Zonen?

Die These dieser Studie ist, dass Beschäftigte in KMU keineswegs ohne jegliche Form von Partizipation auskommen müssen. Wie „frei von Mitbestimmung“ sind dann aber betriebsratslose Betriebe tatsächlich? Wenn wir einmal Kleinunternehmen (trotz der Verbreitung) gewissermaßen als „Sondergruppe“ betriebsratsloser Unternehmen auffassen – und an dieser Stelle außer Betracht lassen –, stellt sich dennoch die Frage, ob nicht in Unternehmen ohne Betriebsratsgremien direkte Vertretungsformen weit verbreitet sind, die das Manko des fehlenden Betriebsrates gleichsam kompensieren können. Dass das in bestimmten Sektoren (Niedriglohn, geringe Qualifikation u.a.m.) weniger der Fall sein dürfte, belegen u.a. die soeben zitierten Daten der positiven Korrelation von Betriebsratsgremien mit im Durchschnitt höheren Belegschaftsanteilen aus Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung oder AkademikerInnen. Auch das europäische Vergleichsprojekt EPOC kam im Wesentlichen zu diesem Ergebnis:

„The typical non-participative company has no employee representative, a low qualified workforce, faces low competition and is not competitive.“ (Poutsma et al. 2003:71)

Dennoch zeigt sich in bestimmten Branchen vor allem des Dienstleistungsbereichs (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologien) parallel zur geringeren Bedeutung der repräsentativen Interessenvertretung eine höhere Verbreitung von direkten Partizipationsformen und individuellen Aushandlungssystemen (z.B. Kalkowski 2004). Das gilt auch dann, wenn in Regressionsmodellen die Betriebsgröße konstant gehalten, mithin der KMU-Faktor „ruhig gestellt“ wird: Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation erhob bei einer Befragung von 800 ManagerInnen im Jahr 2002, dass in allen deutschen Wirtschaftssektoren neue „partizipative“ Organisationskonzepte bei mehr als 40% aller Betriebe „stärker ausgeprägt“ sind (Helfen/Krüger 2002:674). Im Vergleich zu industriellen Sektoren ist dieser Anteil in IT-Branchen bzw. bei unternehmensnahen Dienstleistungen am höchsten. Interessant sind nun Branchendifferenzen in Bezug auf Relationen zwischen direkter und repräsentativer Mitbestimmung: Während in Unternehmen des industriellen Sektors direkte Mitbestimmungsformen dann stärker ausgeprägt sind, wenn ein Betriebsrat existiert, verhält es sich im IT-Sektor bzw. bei unternehmensnahen Dienstleistungen genau umgekehrt: Sofern ein Betriebsrat vorhanden ist, gibt es im Durchschnitt der Unternehmen weniger Konsultation oder Delegation. Fragen nach Ursache und Wirkung können damit freilich nicht beantwortet werden (direkte PA → kein Betriebsrat bzw. umgekehrt: kein Betriebsrat → direkte PA).

In einer erneuten Auswertung des Datensatzes operiert Helfen (2005) mit einem multivariaten Regressionsmodell, um Zusammenhänge zwischen Indikatoren der direkten Partizipation (u.a. Grad der Formalisierung, Hierarchie, Delegation, Projektteams) und der Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsratsgremiums zu testen. Während einige Annahmen, wonach von substitutiven bzw. kompensatorischen Beziehungen auszugehen sei, gut belegbar sind (z.B. hoher Formalisierungsgrad = wenig direkte Partizipation → Betriebsrat wahrscheinlich; hohe Kontrolle durch den/die einzelne/n MitarbeiterIn = viel direkte Partizipation → Betriebsrat unwahrscheinlich), ergeben sich umgekehrt auch komplementäre Zusammenhänge: So korreliert etwa die Zusammenarbeit in

Projektteams positiv mit der Existenz eines Betriebsrates. Nicht nur aufgrund dieser Befunde ist in Summe wohl von einem heterogenen Beziehungsgeflecht zwischen direkter und repräsentativer Partizipation auszugehen:

„Es existiert eine de-institutionalisierende Wirkung direkter Partizipation, allerdings nur bei einzelnen individualisierten Formen der direkten Partizipation. Auf Gruppen bezogene Ansätze einer direkten Partizipation und eine Rekrutierung hochqualifizierter Arbeitnehmer wirken sich dagegen förderlich auf die Bildung von Betriebsräten aus. Somit wird offenkundig, dass eine Komplementarität zwischen repräsentativer Mitbestimmung und einer auf direkte Partizipation zielenden Managementstrategie entstehen kann. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn – wie in der Metallindustrie – die Bindekraft der etablierten arbeitspolitischen Institution als hoch einzustufen ist.“ (Helfen 2005:143)

Auf die Komplexität des Zusammenspiels unterschiedlicher Partizipationsformen verweist ebenfalls eine Sekundärauswertung der europäischen Vergleichsstudie EPOC, in der Mitte der 1990er Jahre ManagerInnen aus zehn Staaten zu Partizipation in ihren Unternehmen befragt wurden (Cabrera et al. 2003). Hier ist der Fokus darauf gerichtet, Differenzen zwischen den direkten Partizipationsformen „Konsultation“ und „Delegation“ herauszuarbeiten, indem deren unterschiedlich ausgeprägte Abhängigkeit von Einflussfaktoren wie Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, Wettbewerbsintensität oder von spezifischen Unternehmensstrategien über ein multivariates Setting analysiert wurde (bei Kontrolle der Landeszugehörigkeit). Der erste Befund liegt darin, dass Konsultation und Delegation positiv korrelieren. Zweitens konnte festgestellt werden, dass verschiedene Variablen auf beide Partizipationsformen die gleiche Wirkungsrichtung haben: In Dienstleistungssektoren, bei starkem Wettbewerb und bei einer Qualitätsstrategie des Unternehmens findet sich jeweils eine höhere, bei einer Kostenstrategie (*cost leadership strategy*) dagegen eine geringere Ausprägung von sowohl Konsultation als auch Delegation. Drittens zeigen sich aber auch markante Differenzen: a) je größer das Unternehmen, desto mehr Konsultation, aber desto weniger Delegation (d.h. in KMU existieren mehr delegative Partizipationsformen); b) Merkmale der indirekten Mitbestimmung (Betriebsrat, Gewerkschaftsanbindung) korrelieren positiv mit Konsultation, verhalten sich aber neutral gegenüber delegativen Partizipationsformen.

„Interestingly, amount of indirect participation was positively related to consultative participation, however, there was no relationship at all between indirect participation and delegative participation. Clearly indirect participation is closer in nature to consultative participation than to delegative participation. It appears then that regulation concerning indirect participation may have a spillover effect on the use of consultation, however, it does not appear to encourage the use of more extreme forms of participation in decision making.“ (Cabrera et al. 2003:51)

Traditionelle Formen industrieller Beziehungen scheinen also in bestimmten jungen Branchen nur bedingt zu greifen. Das bedeutet in der Regel niedrige gewerkschaftliche Organisationsraten, nur schwach entwickelte Formen kollektiver Interessenvertretung auf der betrieblichen Ebene und ein auf individuelle Interessenvertretung fokussiertes, gering formalisiertes Regime von Erwerbsregulierung (Abel/Ittermann/Pries 2005:28f). Allerdings existiert insbesondere in modernen Dienstleistungssektoren parallel zur ge-

ringen Bedeutung der repräsentativen Interessenvertretung eine höhere Verbreitung von individuellen Aushandlungssystemen. Das liegt zum einen daran, dass Partizipation insbesondere im Rahmen neuer Managementkonzepte als ein Schlüsselement von Führung und Koordinierung bzw. als Grundlage für Flexibilität, Produktivität und Innovationsfähigkeit entdeckt wurde. Die im Rahmen dieser Konzepte gewährte Beteiligung der Beschäftigten an Produktions- und Unternehmensentscheidungen, so die Annahme, führte zur Institutionalisierung neuer „Arenen diskursiver und individueller Aushandlung“ als Alternative bzw. Ergänzung zur „Arena der Betriebsverfassung“ (Abel et al. 2005:40). Zum anderen und vor allem gilt direkte Partizipation insbesondere in der digitalen Wirtschaft als „organischer Bestandteil gewachsener Arbeitskulturen“. Das bedeutet, dass Elemente partizipativer Managementkonzepte anders als in vielen Industrieunternehmen nicht erst in die Arbeitsorganisation neu eingebaut wurden, sondern Unternehmen aufgrund ihrer spezifischen Sozialordnung und der typischen Tätigkeitsmerkmale bereits von Anbeginn an partizipative Arbeitskulturen waren (Dörre 2002:178f).

Was lässt sich nun aus den zitierten Daten zur Verbreitung von Betriebsräten bzw. zu „mitbestimmungsfreien Zonen“ resümieren? Abgesehen davon, dass allein die Existenz eines Betriebsrates noch keine ausreichende Mitbestimmung garantiert – erstens weil die Effektivität des Betriebsratshandelns variiert (z.B. Trinczek 2004) und zweitens, weil die generelle Vertretungskompetenz von Betriebsräten durch „partizipative Managementkonzepte“ teilweise ausgehebelt wird, kann generell weder von einem flächendeckenden Bedeutungsverlust des dualen Systems der Interessenvertretung gesprochen werden (Gewerkschaften, Betriebsräte), noch vom Fehlen jeglicher Form von Mitbestimmung in betriebsratslosen Unternehmen. Im Gegenteil ist der Stellenwert repräsentativer Mitbestimmungsformen in industriellen Kernsektoren relativ stabil geblieben. Allerdings wurde deren Reichweite auch in der Hochphase des fordistischen Produktionssystems deutlich überschätzt. Unterschiede zwischen einzelnen Branchen, Betriebstypen, Beschäftigungssegmenten oder auch zwischen den Geschlechtern sind immer größer gewesen, als von der traditionellen Industrial-Relations-Forschung wahrgenommen – und dürften sich außerdem im Zuge der Beschleunigung des Strukturwandels nochmals vergrößert haben.

In Staaten wie Deutschland oder Österreich finden sich unterschiedliche Typen von Erwerbsarbeitsregulierung, die zudem eine ausgeprägte Geschlechtersegregation anzeigen (Gottschall/Betzelt 2003:209): (i) (männliches) Normalarbeitsverhältnis – das zentrale Feld der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung; (ii) (weibliche) semi-professionelle Beschäftigungsfelder mit geringer Regulation; (iii) Mikrounternehmen mit individueller Regulation; (iv) klassische Professionen mit institutionalisierter Selbstregulation. Die Gleichzeitigkeit von Konvergenz- und Ausdifferenzierungsprozessen hat z.B. im IT-Sektor dazu geführt, dass es eine Mehrzahl von institutionalisierten Modellen der Arbeitsbeziehungen gibt, teilweise in ein- und demselben Unternehmen (Boes/Baukowitz 2002). Ähnliches gilt für Callcenter-Tätigkeiten: Je nach Unternehmen (*Inhouse*-Callcenter, Ausgründungen, neu gegründete *Customer Care Center*) zeigt sich eine unterschiedliche Regulierungsstruktur, hier

mit dem eindeutig diagnostizierbaren Nachteil, dass damit eine einheitliche Interessenpolitik für diese Beschäftigtengruppen erschwert wird.

## 2.2. *Partizipation in Klein- und Mittelbetrieben*

Klein- und Mittelbetriebe zählen in der auf Partizipation fokussierten Arbeitsforschung zu den vernachlässigten Untersuchungsfeldern. Zwar gibt es wohl ganze Bibliotheken an betriebswirtschaftlicher Literatur zum Thema KMU, doch im Vergleich dazu viel seltener Ergebnisse zu Aspekten des Wandels von Arbeit und Mitbestimmung in diesen Unternehmen. Lange Zeit konnte nur auf vereinzelte Studien wie etwa jene von Kotthoff und Reindl (1990) zurückgegriffen werden. Wie schon erwähnt, galten kleinbetriebliche Strukturen bis in die 1980er Jahre hinein nicht als zukunftsweisend, sondern wurden von Akteuren der Interessenvertretung eher als Auslaufmodell angesehen. Weitere Gründe für die Nichtbeachtung war die Schwierigkeit von Generalisierungen aufgrund der Unterschiedlichkeit kleinerer Betriebe, außerdem war (und ist) der forschungstechnische Zugang aufwändig, da sich viele KleinunternehmerInnen weigern, Internas preiszugeben (Wassermann/Rhode 2004:22). Eben deshalb blieben die speziellen Probleme und Interessen der Beschäftigten in kleinen Unternehmen der Forschung eher unbekannt. Viele von der Arbeitsforschung als „neu“ etikettierte Phänomene zu direkter Partizipation sind in KMU wohl schon länger geläufig, weil andere soziale Regelungsformen gelten, teilweise in Konkurrenz zu den institutionalisierten Formen der Mitbestimmung. Erst seit der stärkeren Beachtung des Strukturwandels in Richtung Tertiarisierung oder wissensintensiver Dienstleistungen (*New Economy*), der Bedeutungszunahme von Firmennetzwerken oder generell seit dem Wahrnehmen der „Verkleinbetrieblichung“ von Unternehmenseinheiten geraten kleinere Betriebe stärker in den Blickpunkt. Auch Gewerkschaften beginnen sich für KMU zu interessieren (Wassermann/Rhode 2004:22). Insbesondere innovative Kleinbetriebe in neuen Technologiesektoren machten das Forschungsfeld gewissermaßen erst salonfähig.

Bevor wir einige Befunde zu Mitbestimmung in KMU wiedergeben – bereits erwähnte Stichworte wie Sozialordnung oder Arbeitskultur deuten darauf hin, dass in derartigen Betrieben viele Prozesse etwas „anders gelagert“ sein dürften –, macht es Sinn, die Vielfalt der KMU-Strukturen zumindest grob zu umreißen.

### 2.2.1. *Die Vielfalt der Klein- und Mittelbetriebe*

Definitionen für kleine und mittlere Betriebe (KMU) orientieren sich an der Anzahl der Beschäftigten, allerdings sind die Definitionen, bis zu welcher Größenordnung von KMU zu sprechen ist, erst in jüngerer Zeit vereinheitlicht worden. Die Europäische Kommission fasst unter KMU Unternehmen mit weniger als 250 und als Kleinbetriebe solche mit weniger als 50 (Vollzeit-) MitarbeiterInnen. Der implizite Sprachgebrauch im kleinbetrieblich strukturierten Österreich legte die Grenze für KMU lange Zeit bei bis zu 50 Beschäftigten fest. Abgesehen von der Anzahl der Beschäftigten ist KMU ein

Begriff, der die inhaltliche Vielfalt „höchst unterschiedlicher wirtschaftlicher und sozialer Existenzen“ nur mäßig trifft (Wassermann 2004a:37). Wassermann (2004b:75-78) entwickelte für Deutschland eine Typologie mit fünf (sicherlich noch weiter untergliederbaren) Hauptgruppen von Klein- und Mittelbetrieben. Die Typologie bezieht sich im Wesentlichen auf Arbeitgeberbetriebe mit Belegschaften, d.h. Alleinselbstständige sind darin nicht inkludiert.

- „Traditionsbetriebe“: Darunter fallen kleine Handwerksbetriebe, Baufirmen, kleine Hotels oder Gaststätten etc., die mehrheitlich als Familienunternehmen organisiert sind und mit kleiner Belegschaft auf lokal und regional begrenzten Märkten wirtschaften, d.h. nicht vorrangig auf Expansion orientiert sind. MitarbeiterInnen sind qualifizierte FacharbeiterInnen und weniger qualifizierte Gruppen, oft Angelernte aus der Umgebung. In Deutschland zählen etwa 40% der KMU zu dieser Gruppe.
- „Gründerbetriebe“: Darunter fallen die erst in den 1990er Jahren explosionsartig entstandenen *Start-ups* mit technologie- oder beratungsorientierten Leistungsspektren in modernen Dienstleistungsfeldern wie Software, Internet oder auch Biotechnologien, die oft von Personen mit akademischer Ausbildung gegründet werden und häufig von Anbeginn auf nationale oder sogar internationale Märkte hin orientiert sind. In relativ kurzer Zeit kommt es aufgrund von Wachstumsambitionen zu einer markanten Veränderung der Organisationsstrukturen. Begonnen wird nicht selten als Team gleichwertiger MitarbeiterInnen, später kommt es zu Hierarchisierungen, indem Vorgesetztenpositionen eingeführt werden etc. Die Belegschaft besteht meist aus hoch qualifizierten jungen Leuten, häufig noch ohne eigene Familie.
- „Neuer Mittelstand“: Dazu zählen aus Auslagerungen oder Ausgründungen großer Firmen entstandene Tochtergesellschaften, in denen oft ältere Führungskräfte zu neuen Chefs bestellt werden („erzwungener Mittelstand“). Häufig handelt es sich um Dienstleistungen in speziellen EDV- oder Druckbereichen. Tatsächliche Entscheidungskompetenzen verbleiben innerhalb eines größeren Netzwerks rund um das Mutterunternehmen. Die Belegschaft nimmt meist die Kultur des Großbetriebes mit, wie etwa Tarifbindungen und Mitbestimmungsstrukturen von Betriebsräten.
- „Industrieabhängige Netzwerke“: Hier handelt es sich überwiegend um spezialisierte Werkstätten und Handwerksunternehmen, die als Zulieferbetriebe eines Großunternehmens in starker organisatorischer und finanzieller Abhängigkeit zu diesem stehen. Insbesondere in der Automobilindustrie entstehen KFZ-Händler- und Produktionsnetzwerke, die häufig als „Cluster“ bezeichnet werden.
- „Kleinbetriebe in Großunternehmen (Filialnetze)“: Diese haben sich in den letzten Jahren in Deutschland rasant entwickelt und sind z.B. im Gebäudemanagement oder in der Gastronomie zu finden. Große und mittelständische Unternehmen organisieren ihre Arbeit in vielen kleinen Betrieben mit insgesamt großer Belegschaft, die extrem zergliedert ist und isoliert voneinander agiert. Dabei entsteht eine Mischung aus mittelständischer Tradition mit großunternehmerischem Management.

Eine vergleichbare KMU-Typologie für Österreich liefert Vlastos (2003), hier wird zwischen sieben Untergruppen unterschieden:

- kleine Industrie- und Gewerbebetriebe – „eine Hand wäscht die andere“

- patriarchalisch-traditionelle Handels- und Dienstleistungsbetriebe – „der Chef und das Gesinde“
- transnationale Unternehmen – „the American way, z.B. H+M“
- ausgegliederte, privatisierte Betriebe – z.B. aus der ehemaligen VOEST
- Auftragnehmer des öffentlichen Sektors
- dynamisch-expansionsorientierte Betriebe aus der IT und New Economy
- Zweigstellen im Geld- und Versicherungswesen

Interessant ist für unsere eigene Arbeit, dass jeweils ein Kleinbetriebstypus identifiziert wird, der dem anvisierten Untersuchungsfeld gut zu entsprechen scheint: einmal die so genannten „Gründerbetriebe“, dann die „dynamisch-expansionsorientierten“ Firmen aus dem (weiter gefassten) Informations- und Kommunikationssektor.

### 2.2.2. *Kleinbetriebliche Sozialordnungen*

Insbesondere zu den uns interessierenden technologieorientierten Dienstleistungsfeldern Software und Callcenter (wo Technologieaffinität ebenfalls eine große Rolle spielt, wenngleich nicht notwendigerweise bei allen Beschäftigten) gibt es in der Zwischenzeit Studien, in denen auch Spezifika von Beteiligung in KMU untersucht werden (vgl. z.B. Abel/Pries 2005, Boes/Baukowitz 2002, Dörre 2002, Mayer-Ahuja/Wolf 2005, Petersen 2004, Reichwald et al. 2004, Städtler et al. 2004, Windeler/Wirth 2004). Besonders in kleinbetrieblichen Sozialmodellen mit flachen Hierarchien, geringer Institutionalisierung, personalisierten Arbeits- und Führungsstilen und der Betonung von „Betriebsgemeinschaften“ scheint die Distanz zu klassischen, kollektiv regulierten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zugunsten von Selbstvertretung und alternativen betriebsnahen Regelungsformen weit verbreitet zu sein. Als typische Merkmale werden individuelle Aushandlungssysteme oder „personalisierte Sozialverfassungen“ genannt. Während in eher traditionellen KMU die Distanz der Beschäftigten gegenüber Interessenvertretung eher durch die Identifizierung mit patriarchalischen Führungsstilen begründet wird, scheint sie in moderneren Unternehmen mit hohen Anteilen an Hochqualifizierten im Selbstverständnis eben dieser Personengruppen zu liegen, auf Vertretung durch Dritte nicht angewiesen zu sein, weil sich Probleme direkt mit den Vorgesetzten lösen lassen.

Ein Gutteil der Entscheidungsspielräume, Partizipationsmuster sowie typischer Konfliktlagen in KMU ist über zwei Strukturmuster erklärbar – erstens geringer Formalisierungsgrad und zweitens Allgegenwart und Ausgestaltung von Face-to-Face-Beziehungen (Interaktionssystemen) –, die drittens bei geplanten oder ungeplanten Wachstums- bzw. auch Schrumpfungsprozessen einem gehörigen Anpassungsdruck ausgesetzt sind.

*Formalisierungsgrad:* Die geringe Formalisierung bei typischen Arbeitsabläufen in Kleinbetrieben (gegenüber großbetrieblichen Hierarchien mit ausdifferenzierten Stellenbeschreibungen etc.) beeinflusst wesentlich vorhandene Spielräume zur „Besetzung von Ungewissheitszonen“ (Crozier/Friedberg). Partizipation wird nicht nur zugestanden, sondern das eigenverantwortliche Füllen von „Hohlräumen“ ist geradezu Voraussetzung

für das reibungslose Funktionieren vieler betrieblicher Abläufe. Eine geringe bürokratische Differenzierung mit offenen Rollendefinitionen verlangt den Beschäftigten zum Teil hohe Interpretationsleistungen im Arbeitshandeln ab – und schafft dabei oft ambivalente Situationen für Unternehmer wie für MitarbeiterInnen, die immer wieder neu auszutarieren sind. Dem Vorteil der flexiblen „Betriebsverfassung“ aufgrund der geringen Formalisierung stehen Nachteile der hohen Kontingenz wie etwa mangelnde Sicherheit oder Eindeutigkeit beruflicher Rollen gegenüber; weiters eingeschränkte Professionalität (z.B. im Außenauftritt) oder generell Probleme der geringe Ressourcenausstattung zur Weiterbildung der Beschäftigten inklusive suboptimaler Chancen am externen Arbeitsmarkt etc. (Reichwald et al. 2004).

*Face-to-Face-Beziehungen:* Aufgrund von personalisierten Sozialbeziehungen in „Face-to-Face-Organisationen“ (Kühl 2002) liegt in der Qualität der direkten Kontakte ein Schlüssel zum Verständnis der Verteilung von Macht und Einfluss in KMU – zumal genau diesem Umstand eine hohe normative Bedeutung bzw. auch Attraktivität zukommt. Normativ aufgeladene „Betriebsgemeinschaften“ in KMU sind nicht nur leere Worthülsen, sondern können hohe – integrative oder umgekehrt konfliktschaffende – Wirkung entfalten. Personalisierte Sozialordnungen in KMU werden höchst unterschiedlich beschrieben, die Bandbreite reicht von der „patriarchalen Herrschaft“ der Eigentümer bis hin zur „egalitären WG-Atmosphäre“. Kontrastierend zur „Anonymität und Fremdbestimmtheit“ in Großbetrieben beschreiben beispielsweise Reichwald et al. (2002:102f) IT-Mikrobetriebe sehr positiv mit Attributen wie „persönliche Arbeitsatmosphäre“, „WG-Flair“ oder einer „Gemeinschaftlichkeit“, die von sozialem Zusammenhalt, Vertrauen und gegenseitiger Loyalität im Alltag geprägt sei. Die räumliche Nähe und die wechselseitige Abhängigkeit würden die Herausbildung allzu großer Gegensätze aufgrund von zugewiesenen und erworbenen Positionen oder aufgrund interner Arbeitsteilungsmuster unterbinden. Demgegenüber finden auch Mayer-Ahuja/Wolf (2005) in kleineren IT-Firmen zwar nur wenig ausgefeilte formelle Hierarchien, allerdings existierten oftmals gleichsam kompensatorisch dazu informelle Hierarchien. Selbst kleinere Firmen mit weiterhin stark personalisierten Arbeitsbeziehungen würden daher hinter den egalitären Idealen zurückbleiben, es existiere eine klare Trennungslinie zwischen GründerInnen bzw. GeschäftsführerInnen auf der einen und einfachen Angestellten auf der anderen Seite. Oftmals fungiert eine einzige Person als GründerIn/ManagerIn/InvestorIn des Startkapitals, wodurch auch ohne Einführung formaler Hierarchien eine Sonderstellung eindeutig begründet bleibe.

Entlang dieser Ausführungen wird die unmittelbare Bedeutung von Führungsrollen und Führungsstilen in Kleinbetrieben ersichtlich. So unterscheidet etwa Wassermann (2004b) branchenunabhängig zwischen zwei typischen Führungsstilen in KMU, die er im Spannungsfeld zwischen „Alleinherrschaft und Kooperation“ verortet: Das erste Modell – „Führung als Chefsache“ – bedeutet, dass der/die ChefIn/EigentümerIn im Unternehmen zumindest im Selbstverständnis für alles verantwortlich ist und es keine weiteren Hierarchiedifferenzierungen gibt. Patriarchale Muster *und deren Akzeptanz* durch die Beschäftigten halten den Betrieb zusammen, die Person des Geschäftsführers ist immer präsent und greift überall ein. Daraus resultiere auch eine wenig strikte

Trennung zwischen betrieblicher und privater Sphäre, ein „Geben und Nehmen“ sei geläufig, als Belohnung für Leistung/Gehorsam darf dann am Wochenende schon einmal der Firmenwagen für private Zwecke (oder Schwarzarbeit) verwendet werden. Als Folge dieser Personalisierung der Verhältnisse sieht Wassermann soziale Nähe und informelle Beteiligung bzw. spezielle Abmachungen zwischen UnternehmerIn und (einzelnen) Beschäftigten. Potenzielle Repräsentanten der MitarbeiterInnen wie etwa Betriebsräte würden eher als Bedrohung bzw. von beiden Seiten als Beleg für Mankos in der Betriebsorganisation wahrgenommen. Dieser Führungsstil ist gemäß Wassermann am häufigsten in ländlichen Familienbetrieben vorzufinden. Mit „Führung durch Kooperation“ umschreibt Wassermann das zweite idealtypische Führungsmodell in vielen KMU. Dieses Modell sei im Vergleich zum patriarchalen Leitungsverständnis in etwas größeren Unternehmen mit bereits vorhandenen Ansätzen zur Ausdifferenzierung von Rollen und Positionen verbreitet, wo es somit bereits eine Trennung zwischen GründerInnen-Team und MitarbeiterInnen gibt. Typisch sei dieser Führungsstil insbesondere für wissensintensive Unternehmen mit junger, teilweise akademischer Belegschaft. Es herrschten relativ egalitäre, teamartige Arbeitsstrukturen und die Belegschaft zeichne sich meist durch einen ähnlichen sozialisatorischen Hintergrund aus, der sich häufig an Berufsnormen anlehne, die in der Ausbildung erworben wurden. Ein relativ egalitärer Stil ist meist noch eng mit den Erfahrungen der Gründungsphase verbunden. Nach Wachstum und Differenzierung verändere sich jedoch diese egalitäre Situation zugunsten klarerer Hierarchien und Machtunterschiede.

*Wachstumsprozesse:* Generell scheint Wachstum in Kleinbetrieben ein heikles Thema zu sein, insbesondere deshalb, weil damit das ursprüngliche Sozialgefüge der Gründungsgemeinschaft verändert wird, weil aus langjährigen FreundInnen Vorgesetzte und Untergebene werden bzw. später Dazugekommene zentrale Positionen besetzen etc. Weiters ist die Integration neuer MitarbeiterInnen eine Herausforderung, weil diese die expliziten oder impliziten Ziele des Gründungsteams nicht notwendigerweise teilen müssen – z.B. einfach deshalb, weil ein Job in einem „normalen“ Unternehmen angestrebt wird. Weil die am Thema Partizipation interessierte Arbeitssoziologie zu derartigen Fragen eher schweigt, wollen wir ganz kurz auf organisationssoziologische, organisationspsychologische bzw. organisationsökologische Quellen zurückgreifen:

Ab welcher Unternehmensgröße ein Mehr an Strukturierung oder allgemeiner formuliert: eine funktionale Differenzierung notwendig wird, weil das Face-to-Face-Modell dysfunktional wird bzw. nicht mehr ausreichend „Kitt“ liefert, ist nicht ohne weiteres beantwortbar. Argumentationen zur Funktionsweise von Gruppen als Interaktionssysteme werden häufig mit organisationalen Anforderungen verquickt. Angaben, ab wann Gruppenbeziehungen im Modus „jeder mit jedem“ nicht mehr tragen, verstehen sich eher als Bandbreite und liegen irgendwo auf einem Kontinuum zwischen 15 bis 30 Personen (vgl. dazu mehr bei Kühl 2002). Kühl beschreibt darüber hinaus ausgesprochen instruktiv die „Exit-Logik“ von Unternehmensgründungen, die von Risikokapitalgesellschaften finanziert werden und von Beginn an auf den Kapitalmarkt ausgerichtet sind, um möglichst schnell einen „guten Schnitt“ zu machen (Kühl 2003, 2005). Nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Maximierung der Aufmerksamkeit im Sinne des

Versprechens möglichst hoher Börsenkurse für neue Anleger sei die eigentliche Zielsetzung vieler New-Economy-Unternehmen gewesen. Das massive „Dotcom-Sterben“ markierte gewissermaßen das Ende eines Pyramidenspiels. Pelizzari beschreibt an einem Fallbeispiel die leidvollen Erfahrungen eines Gründers, dem das eigene Unternehmen von Risikokapitalgebern mit den üblichen Tricks gleichsam „unter der Hand“ entrissen wurde (Pelizzari 2005).

Petersen thematisiert typische Konflikte in kleinen, dynamisch wachsenden IT-*Start-ups* (Petersen 2004). Er differenziert zunächst zwischen empirisch ermittelten „egalitären“, „ausbalancierten“ und „asymmetrischen“ betrieblichen Sozialordnungen, womit bereits Wesentliches über Partizipation und Hierarchien in diesen Unternehmen ausgesagt wird. Besonders gravierende Konfliktlagen findet er in jenen Firmen, die mit zunehmender Unternehmensgröße von einer egalitären Ausrichtung zugunsten einer mehr oder weniger ausbalancierten Asymmetrie abrücken bzw. angesichts der Notwendigkeit von Organisationsstrukturen abrücken müssen. Es ist in diesen Fällen von markanten Verletzungen des „psychologischen Arbeitsvertrags“ in der Gründungsmannschaft auszugehen. Der Wandel von der anfänglich bekundeten Egalität mit *Open-Door*-Politik zu ausgeprägten Asymmetrien/Hierarchien scheint unter Beschäftigten für deutlich mehr Unzufriedenheit zu sorgen als vergleichsweise „ausbalancierte“ Strukturen, in denen EntscheidungsträgerInnen Beteiligung ermöglichen und gleichzeitig klare Aussagen nicht scheuen, indem sie nicht mehr an Partizipation versprechen, als sie auch einhalten können/wollen.

Aus einer organisationsökologischen Perspektive sind Wachstumsprozesse eng mit Auflösungsraten junger Unternehmen verknüpft. Dahinter steht die Wettbewerbsintensität bzw. Unternehmensstruktur in bestimmten Märkten. Windzio (2005:196) unterscheidet z.B. zwischen einem *entrepreneurial regime* (z.B. New Economy) und einem *routinized regime* (z.B. traditionelle Fertigungsbranchen wie Maschinenbau). In jungen Branchen, in denen noch Unklarheit darüber herrscht, welche Technologien und Produktstandards sich durchsetzen, resultieren Produktinnovationen aus einer Vielzahl von Experimenten, die von kleinen Neugründungen gewagt werden, die deshalb u.a. schnelles Wachstum riskieren müssen und deren mittlere Lebensdauer gering ist (*entrepreneurial regime*). Sobald sich bestimmte Produktstandards oder Geschäftsmodelle herausgebildet haben, werden Prozessinnovationen wichtiger, die z.B. in F&E-Abteilungen größerer Unternehmen oder in Produktnetzwerken mit großen Abnehmerfirmen und vielen Zulieferern erbracht werden.

„Worin sich die beiden Regime unterscheiden, ist die Verteilung der Risiken: im *entrepreneurial regime* treten permanent neue Organisationen ein und drängen die bereits bestehenden aus dem Markt. Im *routinized regime* existiert dagegen ein vergleichsweise stabiles Zentrum von etablierten größeren Organisationen, während es an der Peripherie des Marktes zu massenhaften Ein- und Austritten von kurzlebigen Organisationen kommt.“ (Windzio 2005:196)

### 2.2.3. *Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in KMU*

Doch was ist nun aus den qualitativ ermittelten Befunden zu Sozialordnungen in KMU für die Bewertung von Arbeitsbedingungen der dort Beschäftigten abzuleiten – z.B. im Vergleich zu größeren Unternehmen? Ist das Arbeitsleben in Kleinbetrieben wegen größerer Überschaubarkeit, Nähe und Zugehörigkeitsgefühlen attraktiver als in größeren Firmen oder verursachen im Gegenteil ein höheres „Sterberisiko“ oder patriarchalische Strukturen in KMU mehr Unsicherheit und schlechtere Arbeitsbedingungen? Interessante Vergleiche zwischen kleinen und mittleren/großen Unternehmen, noch dazu mit Sonderauswertungen für die hier interessierende IT-Branche, liefert die Studie von Reichwald et al. (2004:91). Quantitative Erhebungen bei Beschäftigten zu Merkmalen wie Handlungsspielraum, Kommunikation, Partizipation oder Lernförderlichkeit ergeben im bivariaten Vergleich folgende Muster: Erstens schneiden Kleinbetriebe aller Branchen bei den meisten Bewertungen besser ab als mittlere/große Unternehmen – eine Ausnahme sind die geringeren Ressourcen für Weiterbildung. Zweitens liegen IT-Mikrobetriebe mit bis zu zehn Beschäftigten im Vergleichsranking jeweils unangefochten an der Spitze. Drittens rangieren kleine *und* größere IT-Firmen vor dem Durchschnitt der Unternehmen in allen Wirtschaftsbranchen *und* Betriebsgrößenklassen. Zumindest in der Boomzeit der New Economy galt offenbar: Arbeiten in der IT-Branche ist „cool“, in kleinen *Start-ups* noch cooler.

Tabelle 2-2: Merkmale der Arbeit in deutschen IT-Betrieben im Vergleich zur Gesamtwirtschaft; mehrstufige Befragung 2000-2002

Jeweils Mittelwerte für abhängig Beschäftigte	IT Kleinbetriebe bis 10 MA	IT Mittel-/Großbetriebe	Repräsentativ Kleinbetriebe	Repräsentativ Mittel-/Großbetriebe
Ich kann mir meine Arbeit selbstständig einteilen	1,42	1,58	2,19	2,28
Meine Arbeit ist anregend und abwechslungsreich	1,31	1,58	1,85	1,95
Meine Arbeit führe ich nicht nur aus, sondern plane, korrigiere und überprüfe sie auch selbst	1,38	1,55	2,09	2,14
Ich treffe häufig selbstständige Entscheidungen	1,49	1,68	2,18	2,31
Meine Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit Experten und Kollegen anderer Bereiche	1,95	1,78	2,55	2,16
Meine Arbeit erfordert vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten	1,42	1,62	1,93	1,91
Ich bin darüber im Bild, was in anderen Bereichen des Betriebs getan wird	1,53	1,75	2,08	2,11
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb wird man ausreichend informiert	1,43	1,93	1,92	2,15
Viele Absprachen können heute ohne Einschaltung des Vorgesetzten getroffen werden	2,09	2,26	2,73	2,87
Bei Veränderungsmaßnahmen wird auf die Ideen der Mitarbeiter zurückgegriffen	1,54	2,07	2,17	2,40
Die Mitarbeiter werden bei Entscheidungen des Unternehmens einbezogen	1,92	2,47	2,67	2,89
Ich habe häufig Gelegenheit, mir während der Arbeit neue Dinge anzueignen	1,60	1,83	2,25	2,38
Lernen und Weiterbildung wird bei uns groß geschrieben	2,16	2,22	2,73	2,55
Bei uns gibt es gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	2,11	2,30	2,88	2,68
	n=55	n=149	n=589	n=2115

Anm.: 5-stufige Likert-Skala von 1 = „trifft voll zu“ bis 5 = „trifft überhaupt nicht zu“

Um sicherzustellen, dass möglicherweise vorhandene Sonderbedingungen in der New-Economy-Hochblüte zur Jahrtausendwende das Bild nicht verzerren, ziehen wir weitere BRD-Repräsentativergebnisse für den Vergleich von Betriebsgrößenklassen in der Gesamtwirtschaft heran. Grotheer/Struck (2005:11) ermitteln aus Daten der BIBB/IAB-Erhebung von 1998/1999 Korrelationen zwischen Betriebsgrößen und Indikatoren der Arbeitszufriedenheit und kommen faktisch zu gleich lautenden Ergebnissen, mit folgendem hochsignifikanten Muster: je größer der Arbeitgeberbetrieb (Referenzwert sind Kleinstbetriebe mit weniger als elf MitarbeiterInnen), desto geringer die Zufriedenheit der Beschäftigten in punkto: Aufstiegsmöglichkeiten; Betriebsklima; Art und Inhalt der Tätigkeit; Arbeitsumfeld; Arbeitsdruck und Belastungen; Anwendung der Fähigkeiten; Weiterbildung. Nur bei einem Aspekt der Zufriedenheit ergaben sich (plausibel) keine Differenzen entlang der Betriebsgröße – beim Einkommen. Sind „extrinsische“ Motivationsfaktoren wie Einkommenshöhe und -sicherheit die Hauptgründe, sich für eine Tätigkeit in einem größeren Unternehmen zu entscheiden – sofern zumindest eine gewisse Wahlfreiheit vorausgesetzt werden kann? Denn ansonsten widersprechen die hier dargestellten Daten dem häufig kolportierten Bild der hohen Attraktivität von Erwerbsarbeit in Großunternehmen ja markant.

Hier stellt sich die Frage, woher eigentlich die häufig abwertende Sicht auf Kleinbetriebe resultiert. Oder ist aller empirischen Evidenz zu misstrauen, weil die subjektiven Wahrnehmungen von KMU-Beschäftigten zur eigenen Arbeitssituation gleichsam kollektiv zu harmonistisch ausfallen – als Resultat des kleinbetrieblichen Gemeinschaftsmodells, das keine abweichenden Interpretationen zulässt? Während wir weiterhin auf empirische Evidenz setzen, gibt es diverse „Kandidaten“, die für die häufig negative Sichtweise der Arbeitsforschung auf KMU verantwortlich sein könnten und erst in jüngster Zeit eingehender untersucht wurden. Ein Beispiel dafür ist die angeblich geringe Beschäftigungsstabilität in Kleinbetrieben, die lange Zeit als bewiesen galt.<sup>2</sup>

Im Sammelband von Struck/Köhler (2005) zur Beschäftigungsstabilität in der BRD finden sich in Auswertungen unterschiedlicher AutorInnen gravierende Differenzen zur Frage der Beschäftigungsstabilität in KMU. Zunächst demonstrieren Ortlieb et al. (2005:93) mithilfe von bivariaten SOEP-Auswertungen, dass mit abnehmender Betriebsgröße Stellenwechsel (individuelle Unternehmensaustritte) zunehmen. Weil zwischen freiwilligem und unfreiwilligem Arbeitsplatzwechsel unterschieden werden kann, kommt zum Vorschein, dass insbesondere in Kleinstunternehmen mit weniger als fünf MitarbeiterInnen unfreiwillige Stellenwechsel am häufigsten sind. Zur Erklärung dafür wird das bekannte Argument der nicht oder nur gering vorhandenen internen Arbeitsmärkte in KMU herangezogen.

In einer bivariaten Sekundärauswertung des IAB-Betriebspanels für Westdeutschland bestätigen Grotheer et al. (2005:146) den obigen Befund, wonach mit abnehmender Betriebsgröße die Personalfluktuationsrate zunimmt. Im anschließenden multivariaten Modell verändert sich jedoch das Ergebnis, denn unter Kontrolle von Einflussfaktoren auf die Beschäftigungsstabilität wie z.B. Branche oder Betriebsrat ist jetzt die Beschäftigungsstabilität in KMU bis neun bzw. bis zu 50 Beschäftigten sogar am höchsten, sinkt dann in Firmen bis zu 500 MitarbeiterInnen und erreicht in Großbetrieben annähernd wieder die hohen Werte für Kleinunternehmen (Grotheer et al. 2005:145).<sup>3</sup>

„Der zu konstatierende Trend zur Verkleinbetrieblichung wirkt demnach nicht ursächlich in Richtung höherer Instabilität von Beschäftigung. Den hier beobachteten Betrieben mit Bestandskontinuität gelingt es auch bei kleinerer Größe, unternehmensstrategisch durch Nutzung von Marktnischen oder arbeitsorganisatorischen und personalpolitischen Strategien vergleichbar elastisch auf Marktveränderungen zu reagieren wie größere Betriebe. Die Betriebsgröße kovariiert in starkem Maße positiv mit dem Vorhandensein betrieblicher Interessenvertretungsorgane. Ihre Existenz wirkt deutlich stabilitätsfördernd.“ (Grotheer et al. 2005:148)

Die Betriebsratsexistenz wirkt somit dämpfend auf die Personalfluktuationsrate, vor allem zeigt jedoch der multivariate Befund, dass Betriebe *mittlerer* Größe ohne ein Betriebsratsorgan deutlich mehr Personalfluktuationsrate zu verkraften hätten. Mit anderen Worten:

<sup>2</sup> Etwa 40% aller neuen Beschäftigungsverhältnisse in Westdeutschland werden innerhalb eines Jahres beendet, nach zwei Jahren 52%, nach fünf Jahren 71%. Überdurchschnittliche (freiwillige oder unfreiwillige) Mobilitätsraten finden sich vor allem bei Jüngeren, weiters bei gering Qualifizierten sowie in Dienstleistungssektoren (Grotheer et al. 2005:135).

<sup>3</sup> In Ostdeutschland nimmt die Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen mit steigender Größe der Betriebe generell ab (Grotheer et al. 2005:148).

In Kleinbetrieben wirkt das Modell Betriebsgemeinschaft stabilisierend, in größeren Unternehmen scheint diese Funktion die repräsentative Interessenvertretung zu übernehmen. Dagegen scheint die Beschäftigungsstabilität bei Mittelbetrieben am niedrigsten zu sein, weil die Kleinbetriebsgemeinschaft nicht *mehr* wirkt und die weitgehend lückenlose Abdeckung durch Betriebsräte wie in Großunternehmen *noch* nicht gegeben ist.

Ebenfalls auf Basis einer IAB-Sekundärdatenauswertung leistet Windzio (2005) anhand einer organisationsökologischen Interpretation der betrieblichen Personalfuktuation einen entscheidenden Erklärungsbeitrag. In seinen Daten ist die Beschäftigungsstabilität ebenfalls bei Kleinstunternehmen und dann wieder bei größeren Unternehmen am höchsten. Im multivariaten Modell von Windzio ergibt sich dieser Effekt besonders deshalb, weil er zwischen individuellen Austritten und Firmenaufösungen als unterschiedliche Gründe für Arbeitgeberwechsel differenziert. Insbesondere bei Kontrolle der Firmenaufösungsraten ist die Personalfuktuation in Mikrounternehmen bis zu neun Beschäftigten am niedrigsten. Die offenbar verbreitete Wahrnehmung, aber objektiv nur bedingt zu bestätigende Fluktuation in Kleinbetrieben rührt also vor allem daher, dass kleine und vor allem auch junge Unternehmen „verwundbarer“ sind als Großbetriebe und insofern deutlich häufiger wieder aufgelöst bzw. insolvent werden.<sup>4</sup> Dagegen ist die Beschäftigungsstabilität bei „überlebenden“ Mikrobetrieben höher als in größeren Firmen.

„Interessant sind außerdem die Effekte ... der Betriebsgröße, die entgegen den segmentationstheoretischen Überlegungen darauf hindeuten, dass kleine Betriebe mit 2-9 Mitarbeitern sogar stabilere Beschäftigungen aufweisen als größere Betriebe – wenn die ebenfalls stark durch die Größe beeinflusste Auflösungsrate kontrolliert ist! Obwohl weitere Analysen sicherlich notwendig sind, lässt sich das als erster Hinweis dafür werten, dass die anhand von Umfragedaten häufig festgestellten hohen Austrittsraten bei kleinen Betrieben auch eine Folge der höheren Auflösungs-raten kleiner Betriebe sein können – und nicht allein aus dem Fehlen von internen Arbeitsmärkten resultieren.“ (Windzio 2005:194)

Eigentümer und MitarbeiterInnen in Kleinunternehmen sitzen offenbar eher im selben Boot, das jedoch auch untergehen kann. Einen weiteren Beleg für die höheren „Bindekräfte“ des Gemeinschaftsmodells Kleinbetrieb liefern Köhler et al. (2005). Sie versuchen in einer quantitativen Erhebung die Reaktion der Beschäftigten auf Entlassungen zu ermitteln – und kommen u.a. zum Ergebnis, dass in kleineren Betrieben mehr Verständnis für (gerechtfertigte) Kündigungen vorhanden ist als in größeren.

„Zugleich sind vor allem in kleineren Betrieben die Informationstransparenz und die Beteiligungsmöglichkeiten aufgrund der Nähe der Beschäftigten zur Entscheidungsebene und ihren Handlungsbedingungen als höher einzuschätzen als in größeren Betrieben. Wenn die Annahmen zur prozeduralen Gerechtigkeit gelten, nach denen insbesondere die Transparenz der Ursachen, das Informationsverhalten und die Mitwirkungsmöglichkeiten die Beurteilungen von Entlassungen positiv beeinflussen, dann sollten Sanktionen der Beschäftigten in kleineren Betrieben weniger als in größeren Betrieben auftreten. Eben dies zeigen die Ergebnisse. Eine Ver-

<sup>4</sup> Dieses Ergebnis kann auch die höheren Werte für unfreiwillige Arbeitsplatzwechsel in Kleinbetrieben bei Ortlieb et al. (2005) erklären, vgl. weiter oben.

schlechterung der Zusammenarbeit und des Engagements lassen sich insbesondere in mittleren und größeren Betrieben nachweisen. Zugleich bekunden die Befragten größerer Betriebe ein höheres Engagement der Weiterbeschäftigten, sich für Arbeitnehmerinteressen einzusetzen.“ (Köhler et al. 2005:308f)

Wie lässt sich nun resümierend das ausgesprochen gute Abschneiden von kleinen gegenüber größeren Betrieben im empirischen Vergleich von Arbeitsbedingungen bzw. Arbeitszufriedenheit interpretieren? Die bisherigen Überlegungen könnten ja wie folgt zusammengefasst werden: „KMU = mehr, aber wenig institutionalisierte Partizipation.“ Pointiert formuliert: Zumindest in den subjektiven Bewertungen der Beschäftigten ist Erwerbsarbeit in Kleinbetrieben trotz geringer Verbreitung von Betriebsräten offenbar befriedigender als in größeren Unternehmen. Das spricht nun keineswegs gegen den Bedarf und die Funktion von Betriebsräten. Ganz im Gegenteil gibt es offensichtlich gute Gründe, repräsentative Mitbestimmung vor allem in größeren Betrieben gut zu verankern, da dort andernfalls die Qualität bestimmter Arbeitsbedingungen wohl noch weiter abfallen würde. Auch die wissenschaftliche Beschäftigung damit ist entsprechend zu würdigen. Dennoch sind – empirisch begründet – Einwände gegen die Verklärung repräsentativer Interessenvertretung gegenüber direkteren Formen der Partizipation anzubringen. Dasselbe gilt für die häufig registrierbare Geringschätzung von Arbeit in Klein- und Kleinstbetrieben!

### 2.3. *Partizipation als Element von Organisationskultur bzw. betrieblicher Sozialordnung*

In den bisherigen Ausführungen ist bereits durchgeklungen, dass bei der Thematisierung von Partizipation in Betrieben nicht nur zwischen Branchen, Berufsgruppen, Betriebsgrößen, Marktposition, Betriebsratsexistenz etc. zu unterscheiden ist – also relativ gut beobachtbaren Untersuchungskategorien. Darüber hinaus ist – neben einer Vielzahl an individuellen Dispositionen – zu berücksichtigen, dass sich auch zwischen Organisationen mit vergleichbaren Strukturmerkmalen und Beschäftigtengruppen ausgesprochen markante Differenzen finden dürften. *Die* Kleinbetriebe oder *die* Unternehmen ohne Betriebsrat gibt es nur im abstrakten Vergleich mit anderen Unternehmenstypen. Bedingungen von Einflussmöglichkeiten oder von Verhandlungsmacht der Beschäftigten sind somit nicht nur aus betriebsstrukturellen bzw. soziodemografischen/psychografischen Faktoren abzuleiten, sondern Machtbeziehungen hängen darüber hinaus vor allem von innerbetrieblichen Konstellationen ab, die wir bislang unscharf und weitgehend synonym mit Begriffen wie „Sozialordnung“, „Arbeitskultur“ oder „Unternehmenskultur“ umschrieben haben. Genau deshalb legen wir einen Fokus auf Beschäftigtenpartizipation als *Element* von Arbeits- oder Organisationskulturen, und das sowohl in Hinblick auf vertikal-hierarchische Interaktionsbeziehungen, als auch in Bezug auf Nähe/Distanz der Organisationsmitglieder zueinander (vgl. „Gemeinschaft“). Partizipationsbeziehungen stellen demnach formelle oder informelle soziale Interaktionspraktiken dar, über die Beschäftigte an täglichen Entscheidungen involviert sind (Abel et al. 2005:32). Auch das Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“

(Kotthoff 1998:14) ist hilfreich beim Versuch, die Bedeutung von Sozialbeziehungen im weiteren Kontext der Firmenkultur zu verstehen.

Die nur schwer direkt beobachtbare Praxis der betrieblichen Partizipation lässt sich damit zusammenfassend erstens über Resultate des Einflusses von MitarbeiterInnen untersuchen (z.B. anhand von bestimmten formalen Regelungen oder daraus ableitbaren Arbeitsbedingungen); zweitens über unterschiedlichste strukturelle Voraussetzungen, die Partizipationshandeln gleichzeitig ermöglichen und einschränken.<sup>5</sup> Drittens sind insbesondere bei der Untersuchung von Kleinunternehmen, wo die Dichte an betrieblichen Regelungen und insofern formale Strukturierung eher gering ausgeprägt sind, arbeits-, betriebs- oder professionskulturelle Muster ins Auge zu fassen, die als latent wirkende „Generatoren“ Sichtweisen und Handlungen der Akteure hervorbringen bzw. als Bindeglied zwischen Strukturen und Praxis fungieren.<sup>6</sup>

### 2.3.1. Was sind Organisationskulturen?

In einer ersten Eingrenzung verstehen wir unter der Kategorie Kultur „Gewohnheiten von Kollektiven“, womit (implizit) geteilte Annahmen einer Gruppe zu verstehen sind, die sich in spezifischen Werten, Normen und Verhaltensweisen manifestieren (Bissels et al. 2001:405). Die Untersuchung von Gewohnheiten im Arbeits- oder Organisationsalltag zielt folglich auf das jeweils Typische, vor allem auf unhinterfragte Selbstverständlichkeiten, die sich auf die Denk- und Handlungspraxis der beteiligten Akteure auswirken: Normen oder Routinen des Umgangs miteinander, die nicht mehr auffallen; Arbeitshandlungen und automatisierte Sprechweisen entlang eines „Jargons“, den nur *insider* verstehen etc. (vgl. z.B. Müller 1999, Wiese 2004). Arbeits- und Organisationskulturen stellen somit für die jeweiligen Mitglieder einen mehr oder weniger akzeptierten Rahmen für die Interpretation von Ereignissen dar und liefern Orientierungsmuster, die handlungsleitend sind, wodurch Komplexität reduziert und die daraus entstehende Unsicherheit abgeschwächt wird (Thomas 2004:76).

Forschungszugänge und -ergebnisse zum Thema Organisationskultur sind hochgradig ausdifferenziert. Vor einer kurzen Untergliederung von Kulturkategorien im Arbeits- und Organisationskontext weisen wir auf disziplinäre bzw. methodologische Differenzen hin, um – das sei hier vorweggenommen – den eher pragmatisch angelegten eigenen Zugang zu betonen. Auffällig ist die häufig unproduktive Abneigung gegenüber Erkenntnissen jeweils anderer *Scientific Communities*. Weil es im betriebswirtschaftlichen Jargon bei der Thematisierung von Unternehmenskulturen nicht zuletzt um den Zugriff auf eine (weitere) Ressource zur Steigerung der Produktivität geht, ist es nicht überraschend, dass SozialwissenschaftlerInnen aus anderen Disziplinen mit dem Begriff Unternehmenskultur zurückhaltend umgehen – zumal ja etwa die arbeitssoziologische Partizipationsforschung auf die Beschreibung (und gelegentlich auch Überwindung) von Asymmetrien in Unternehmen abzielt. Klaus Dörre (2002) etwa ermittelt in einer

<sup>5</sup> vgl. z.B. die Sozialtheorie der „Dualität von Struktur“ bei Anthony Giddens (z.B. 1991).

<sup>6</sup> vgl. z.B. die theoretische Konzeption „Struktur – Habitus – Praxis“ bei Pierre Bourdieu (z.B. 1982).

viel beachteten Studie eine Typologie von Partizipationskulturen in deutschen Unternehmen<sup>7</sup> und beharrt dabei gleichzeitig auf der Verwendung des Begriffs „Arbeitskultur“, vor allem

„um ihn gegen instrumentelle Unternehmenskulturansätze der Managementwissenschaften abzugrenzen. Die Kategorie ‘Arbeitskultur’ besagt, dass Zeichen, Bedeutungen, Interaktionen und Modi der Konfliktregulation in den Betrieben eng mit den jeweiligen Arbeitsweisen verwoben sind. Jeder Betrieb, jedes Unternehmen produziert und reproduziert eine spezifische Arbeitskultur mit eigenen Traditionen, Gepflogenheiten und habitualisierten Praktiken, die im ‘kollektiven Gedächtnis’ der Organisationsmitglieder abgelagert sind. Die Arbeitskultur ist immer vorhanden, sie entwickelt sich spontan und muss nicht eigens erfunden oder ‘gemanagt’ werden.“ (Dörre 2002:179)

Während wir dem Definitionsinhalt ohne Bedenken zustimmen, bleibt hier die Frage offen, inwiefern zwischen Arbeits- und Organisationskultur ein Unterschied besteht bzw. ob diese Kategorien synonym verwendet werden können. Eng verwandt mit disziplinären Differenzen sind unterschiedliche – *nomothetisch-(quantitative)* gegenüber *ideografisch-(qualitativen)* – methodologische Grundkonzeptionen: Sichtweisen auf Organisationskulturen unterscheiden sich gravierend, je nachdem, ob unterstellt wird, dass eine Organisation Kultur *hat* (Variablenansatz) oder eine Kultur *ist* (Metaphernansatz). In der ersten Terminologie ist Kultur eine von vielen objektiven und daher messbaren organisationalen Variablen und deshalb gezielt veränderbar. Der Fokus liegt auf der Gestaltung von Organisationskultur. Demgegenüber ist Organisationskultur in der zweiten Diktion eine sozial konstruierte sinnstiftende Größe, die zwar aus der Sicht der Betroffenen rekonstruiert werden kann, aber nur schwer kontrollierbar ist (Thomas 2004:75f).

Diese vermeintliche Differenz ist durch die Annahme auflösbar, dass ein Unternehmen Kultur sowohl ist als auch hat. Langjährige OrganisationskulturforscherInnen wie Sonja Sackmann (1992) oder Edgar Schein (1995) postulieren (nicht überraschend), dass Kultur in Unternehmen eine als Wahrnehmungsfiler fungierende, konstruierte ideelle und materielle Wirklichkeit darstellt (mit funktionalen oder dysfunktionalen Auswirkungen auf Organisationsziele), aber gleichzeitig in Grenzen auch beeinflusst werden kann. In etwa derartige Ergebnisse liefert eine Befragung von ManagerInnen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz zur Beeinflussbarkeit der Unternehmenskultur im eigenen Unternehmen (Hernstein o.J.). Lediglich 14% der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass Unternehmenskultur eher leicht zu beeinflussen ist. Diese Ansicht ist im Vergleich der Länder, Branchen und Betriebsgrößen durchgehend sehr ähnlich. Zumindest *ein* Grund für diese realistische Sicht der schwierigen Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen liegt darin, dass nur 43% der Befragten von einer alles übergreifenden Unternehmenskultur in der eigenen Firma ausgehen. Bei einer Mehrheit von 54% finden sich dagegen unterschiedliche betriebliche Subkulturen. Mit der Betriebsgröße oder bei mehreren Standorten etc. steigt zudem die Wahrscheinlichkeit

<sup>7</sup> 1. „sozialintegrative Partizipation im Kleinfirmennetz“; 2. „erzwungene Partizipation im desintegrierten Betrieb“; 3. „gelenkte Partizipation in der gestrafften Firmenbürokratie“; 4. „selbstgesteuerte Partizipation in teilautonomen Gruppen“; 5. „individualisierte Partizipation in der New Economy“.

von Subkulturen. Die Meinung der ManagerInnen zu Subkulturen im Unternehmen (vgl. hier den Begriff *diversity*) ist geteilt: 43 Prozent sehen eher Vorteile (v.a. ManagerInnen aus Betrieben mit Subkulturen), 38 Prozent sind gegenteiliger Ansicht. Jede/r fünfte hat dazu keine Meinung bzw. sieht Vor- und Nachteile.

Nach diesem Kurzdurchgang durch brauchbare *inhaltliche* Definitionen zu Arbeits-, Organisations- und Unternehmenskulturen fehlen Kriterien zur Unterscheidung der Bezugsgrößen dieser Begriffe, wenn wir die Begriffe nicht synonym verwenden wollen (was sich allerdings im empirischen Vorgehen nicht immer vermeiden lässt). Auch der Hinweis auf betriebliche Subkulturen verlangt eine entsprechende Berücksichtigung. Zwar ist die Verwendung der Begriffe Organisations- oder Unternehmenskulturen nach den bisherigen Ausführungen mehr oder weniger selbsterklärend – Bezugsgröße ist die Organisation –, aber was unterscheidet Unternehmens- von Arbeitskulturen oder auch von betrieblichen Sozialordnungen?<sup>8</sup> Zur näheren Bestimmung greifen wir auf das instruktive Schema von Bissels/Sackmann/Bissels (2001:408) zu Kulturkategorien in Organisationen zurück. Die AutorInnen unterscheiden zunächst zwischen demografischen und berufs-/organisationsbezogenen Merkmalen und untergliedern dann jeweils noch weiter (vgl. Tabelle 2-3).

Tabelle 2-3: Kulturkategorien in Organisationen

Kategorie	Berufs- und organisationsbezogene Merkmale			Demografische Merkmale	
	Branchen, Professionen ...	Organisationen	organisationale Subkulturen	Gesellschaftl. Subgruppen	Nationen/Regionen
Beispiel	IT – Callcenter, Ärzte, Juristen, Ingenieure ...	IBM, BMW, IKEA ...	Standorte, Projektteams, Vertrieb ...	Frauen/Männer, Ältere/Jüngere ...	Österreicher, Deutsche, Türken ...

Die in dieser Studie interessierenden Kulturkategorien im Arbeits- und Organisationskontext sind grau unterlegt: unternehmensübergreifende *Arbeitskulturen* entlang von Branche/Profession etc. (v.a. IT/Callcenter); *Unternehmens- oder Organisationskulturen*; *organisationale Subkulturen* (Projektteams, Funktionsgruppen wie Produktion/Vertrieb etc.); *gesellschaftliche Subgruppen* (v.a. Geschlechter). Wenngleich diese analytische Differenzierung in der einschlägigen Literatur ebenso wenig durchgehalten wird wie im eigenen empirischen Vorgehen, ist eine prinzipielle Klärung sinnvoll. Fasst man alle vier genannten Kategorien unter einen Begriff, d.h. unter Inklusion von gesellschaftlichen Subgruppen, bietet sich die Kategorie der *betrieblichen Sozialordnung* an – nicht zuletzt deshalb, weil Sozialordnungen in Unternehmen bekanntlich von den Variablen Geschlecht, Altersgruppen etc., aber ebenfalls von Professionszugehörigkeiten mitbestimmt werden.

<sup>8</sup> Auf eine weitere geläufige Nicht-Differenzierung, jene zwischen Organisationskultur und Organisationsklima, können wir hier nur kurz hinweisen: Organisationskultur ist eher eine deskriptive Kategorie („wie“), Organisationsklima dagegen überwiegend evaluativ („wie gut“).

Betriebliche Sozialordnungen umfassen somit eine Vielzahl von einander überlappenden oder ausschließenden Merkmalen („Wissensarbeit“, „Männerberufe“, „Kleinbetriebe“ etc.) inklusive potenzieller Konfliktlinien. Die obige Unterscheidung zwischen berufs-/organisationsbezogenen und demografischen Merkmalen ist zudem hilfreich, weil sie erstens auf unterschiedliche Sozialisationsbedingungen hinweist: die Herausbildung von berufs- oder organisationsbezogenen Werten und Verhaltensnormen erfolgt im Vergleich zu demografischen Merkmalen in der tertiären Sozialisation, d.h. über Aus- und Weiterbildung oder über organisationale Praktiken. Zweitens sind berufsbezogene Merkmale weniger sichtbar als demografische Unterschiede – und genau deshalb zumindest Bissels et al. zufolge weniger konfliktträchtig.

„Nach der Theorie der sozialen Identität handeln wir, sobald soziale Kategorisierungsprozesse relevant werden, nicht als Individuum, sondern als Teil eines Kollektivs, dem wir uns zugehörig fühlen. Die Basis von Kategorisierungsprozessen ist die Kontrastierung mit ‚Anderen‘, die letztlich eigene Aspekte des Selbstkonzeptes aktiviert und in der Situation dominant werden lässt. Sichtbare Merkmale wie Geschlecht und Hautfarbe werden schneller und häufiger zur sozialen Kategorisierung herangezogen und sind oft Gegenstand von Vorurteilen und Stereotypenbildung.“ (Bissels et al. 2001:408)

### 2.3.2. *Typisierende Modelle von Organisationskulturen/betrieblichen Sozialordnungen*

Im letzten Schritt dieses Kapitels nehmen wir nochmals auf Kulturkategorien der Untersuchungseinheit „Unternehmen“ Bezug. Weiter oben wurde argumentiert, dass der Rückgriff auf Unternehmenskulturkonzepte u.a. deshalb empfehlenswert ist, weil von einer großen Vielfalt auch in Unternehmen auszugehen ist, die sich in strukturellen Kategorien wie Branche, Betriebsgröße, Markt etc. nicht unterscheiden – mit unterstellten Wechselwirkungen auf die Beschäftigtenpartizipation. Um die empirisch vorfindbare Breite an Unternehmenskulturen oder betrieblichen Sozialordnungen wieder zusammenzufassen, ziehen wir analytische Konzepte heran, die geeignet sind, Organisationskulturmuster zu typisieren. Wir orientieren uns dabei an der Unterscheidung von *individuellen* und *kollektiven* Ressourcen der Beschäftigten (direkte vs. indirekte Partizipation) und spannen dazu ein zweidimensionales Raster mit jeweils zwei Ausprägungen auf (vgl. Tabelle 2-4). Unternehmen, die viel (wenig) Spielraum für individuelle Partizipation gewähren – oder wo aufgrund der Struktur der Arbeitsabläufe hohe (geringe) individuelle Handlungsressourcen vorhanden sind –, müssten folglich in den beiden oberen (unteren) Feldern klassifizierbar sein. Unternehmen, in denen kollektive Partizipation stark (gering) ausgeprägt ist (Bindung, Sozialkapital, Solidarität etc.), müssten sich in den beiden rechten (linken) Feldern finden lassen. In Bezug auf unsere beiden Untersuchungsbranchen postulieren wir nun, dass sich Unternehmen im Bereich Software-/IT-Dienstleistungen eher den oberen und Callcenter eher den unteren Feldern des Rasters zuordnen lassen. Während auf der vertikalen Achse eher Strukturen und Kulturen der Branche/Profession wirksam sein dürften, sind dagegen Zuordnungen auf der horizontalen Achse der kollektiven Ressourcen erst empirisch zu bestimmen, weil hier u.a. spezifische Unternehmenskulturen wirksam sind.

Tabelle 2-4: Modell Sozialordnung/Unternehmenskultur

DOMINANTE PARTIZIPATIONSMUSTER/QUALITÄT DER PARTIZIPATION		
	geringe kollektive Ressourcen	hohe kollektive Ressourcen
hohe individuelle Ressourcen	+ / - viel individuelle Partizipation wenig kollektive Partizipation	++ viel individuelle Partizipation viel kollektive Partizipation
geringe individuelle Ressourcen	- - wenig individuelle Partizipation wenig kollektive Partizipation	+ / - wenig individuelle Partizipation viel kollektive Partizipation

Im Anschluss werden einschlägige Klassifikationsmodelle aus ausgewählten Quellen herangezogen, die sich ohne Mühe in dieses 4-Felder-Schema (mit implizitem Bewertungsmaßstab) einpassen lassen. Die jeweiligen Konzepte können dabei nur in der kürzest möglichen Form wiedergegeben werden.

Die US-OrganisationsforscherInnen Cameron/Freeman (1991) operieren mit einem quantitativen Messmodell für Unternehmenskulturen, das zwischen Flexibilität/Spontaneität versus Kontrolle/Stabilität auf der vertikalen Achse und zwischen Wettbewerbsstreben versus Integration auf der horizontalen Achse unterscheidet. Vier Typen von Unternehmenskulturen werden unterschieden: *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy* und *Market* (vgl. Tabelle 2-5). Das Modell wurde mehrmals reproduziert bzw. weitgehend reproduziert, im deutschen Sprachraum etwa von Ernst (2003) oder von Vollmer/Kohlert (2005). Die Intention von Ernst ist die Eruierung des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und Indikatoren des Innovationserfolgs – auf Basis von ca. 250 Datensätzen eines deutschen Innovationspanels. Dazu einige Ergebnisse aus multivariaten Auswertungen: Der Konnex zwischen Unternehmenskultur und Innovationserfolg ist unabhängig von Umfeldbedingungen (→ *culture matters*). Eine stark durch Hierarchie geprägte Unternehmenskultur reduziert und eine innovationsfreundliche Adhocracy-Kultur erhöht den Innovationserfolg signifikant. Letzteres gilt allerdings nur bis zu einem bestimmten Ausmaß, denn bei zuviel *adhocracy* (Wettbewerb, Individualismus) sinkt der betriebliche Innovationserfolg wieder. Eine kleine Gruppe von Unternehmen, die der Clan-Kultur zuzuordnen sind, weist dagegen den höchsten Innovationserfolg aller Cluster aus. Ernst resümiert zu Relationen der beiden am stärksten verbreiteten Unternehmenskulturmuster *hierarchy* und *adhocracy*:

„Es ist zu vermuten, dass Elemente von ‚Adhocracy-Kulturen‘ in einem neu gegründeten Unternehmen dominieren, diese im Zeitverlauf zugunsten von ‚Hierarchy-Kulturen‘ abgebaut werden und in späteren Phasen, wenn das Unternehmen etabliert ist, wieder zunehmen, um zu verhindern, dass zu viel Hierarchie die Innovationstätigkeit hemmt.“ (Ernst 2003:41)

Tabelle 2-5: Modell von Cameron/Freeman (1991)

UNTERNEHMENSKULTUREN		
	External Positioning (competition, differentiation)	Internal Maintenance (smoothing activities integration)
Organic Processes (flexibility, spontaneity)	<p><b>Adhocracy</b></p> <p>Dominant Attributes: Entrepreneurship, creativity, adaptability;</p> <p>Leader Style: Entrepreneur, innovator, risk taker</p> <p>Bonding: Entrepreneurschip, flexibility, risk</p> <p>Strategic Emphases: Towards innovation, growth, new resources</p>	<p><b>Clan</b></p> <p>Dominant Attributes: Cohesiveness, participation, teamwork, sense of family</p> <p>Leader Style: Mentor, facilitator, parent-figure</p> <p>Bonding: Loyalty, tradition, interpersonal cohesion</p> <p>Strategic Emphases: Towards developing humen resources, commitment, morale</p>
Mechanistic Processes (control, order, stability)	<p><b>Market</b></p> <p>Dominant Attributes: Competitive-ness, goal achievement</p> <p>Leader Style: Decisive, achievement-oriented</p> <p>Bonding: Goal orientation, production, competition</p> <p>Strategic Emphases: Towards competitive advantage and market superiority</p>	<p><b>Hierarchy</b></p> <p>Dominant Attributes: Order, rules and regulation, uniformity</p> <p>Leader Style: Coordinator, administrator</p> <p>Bonding: Rules, policies and procedures</p> <p>Strategic Emphases: towards stability, predictability, smooth operations</p>

Die deutschen Sozialwissenschaftler Liebig/Lengfeld (2002) entwickeln ein Untersuchungsmodell, das auf der vertikalen Achse Hierarchie/Autonomie und auf der horizontalen Achse die Gruppeneinbindung von Organisationsmitgliedern markiert.

„Stark individualisierte Arbeitsbedingungen liegen dort vor, wo ein Beschäftigter nicht in eine soziale Gruppe inkorporiert ist und unter geringen hierarchischen Zwängen handelt. Hierarchieorientierte Handlungsbedingungen entsprechen dieser Beschreibung nach ebenfalls einer geringen Gruppeneinbindung, zugleich aber auch einer starken Restriktion der Beschäftigten durch formalisierte Arbeitsabläufe und ausgeprägte hierarchische Kontrolle. Davon sind Handlungsbedingungen zu unterscheiden, bei denen ein Beschäftigter stärker in soziale Gruppenzusammenhänge eingebunden ist. Zwei Formen sind wiederum möglich: Gemeinschaftsorientierte Handlungsbedingungen, die durch flache Hierarchien und ein geringes Ausmaß an Formalisierung des Arbeitsvollzugs gekennzeichnet sind, und solche Handlungsbedingungen, bei denen eine hohe Gruppeneinbindung und eine starke hierarchische Restriktion des Arbeitsvollzugs vorliegt.“ (Liebig/Lengfeld 2002:122)

Auf Basis dieses Modells mit vier idealtypischen Handlungsbedingungen am Arbeitsplatz untersuchen die Autoren Zusammenhänge mit Gerechtigkeitsvorstellungen von Beschäftigten. Getestet wurde das Modell bei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in ca. 20 Betrieben der deutschen Metallindustrie (n=340). Eine empirische Korrespondenz von „Gerechtigkeitsstypen“ zu Unternehmenskulturen (hier: Arbeitskontexten) ist nachweisbar, die einzelnen Typen finden sich in Tabelle 2-6. Beispielsweise zählt für

den (im Durchschnitt älteren) Typus *Korporatismus* weniger die individuelle Leistung, sondern die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und deren Beiträge für das Gesamtergebnis. Leitend ist bei diesem Typus die Vorstellung, in Unternehmen würden Verteilungskonflikte nicht individuell, sondern zwischen Interessengruppen ausgetragen. Demgegenüber sind für den Typus *Kollektivismus* direkte solidarische Beziehungen zwischen den Beschäftigten bei gleichzeitigem Fehlen einer formalisierten Positionsstruktur Grundlagen der Gerechtigkeitsorientierung. Besonders betont werden hier das Gleichheitsprinzip sowie gemeinschaftsorientierte Austauschbeziehungen. *Individualistische* Gerechtigkeitsvorstellungen orientieren sich am Prinzip des ökonomischen Austauschs, der über einen möglichst ungehinderten Wettbewerb erreicht werden soll. Gegenüber der in der Tabelle suggerierten Gleichrangigkeit in punkto Autonomie liegt das Muster Kollektivismus (u.a. aufgrund der durchschnittlich höheren Formalqualifikationen) klar vor Individualismus, knapp dahinter folgt Korporatismus, wohingegen die Fatalisten in punkto Handlungsspielraum klar abgehängt sind. Auch bei der Gruppeneinbindung liegen die Kollektivisten deutlich voran, gefolgt von den Korporatisten, Fatalisten und Individualisten (Liebig/Lengfeld 2002:124f).

Tabelle 2-6: Modell von Liebig/Lengfeld (2002)

GERECHTIGKEITSVORSTELLUNGEN IN UNTERNEHMEN/SOZIALORDNUNGEN		
	Schwacher Gruppenbezug	Starker Gruppenbezug
Viel Autonomie/wenig Hierarchie	<b>Individualismus</b> (Leistungsprinzip)	<b>Kollektivismus</b> (Gleichheits- und Leistungsprinzip; niedrige Ungleichheitsakzeptanz)
Wenig Autonomie/viel Hierarchie	<b>Fatalismus</b> (hohe Ungleichheitsakzeptanz)	<b>Korporatismus</b> (Beitragsprinzip; mittlere Ungleichheitsakzeptanz)

Weitere gut vergleichbare Modelle, die entweder Organisationen oder Beschäftigte nach kulturellen oder Einstellungsmerkmalen klassifizieren, liefern Ibarra/Kilduff/Tsai (2005) zum individuellen und kollektiven Sozialkapital in Organisationen oder Rousseau (2005) zur Ausdifferenzierung von „psychologischen Arbeitsverträgen“. Die jeweiligen Typenbeschreibungen werden aufgrund der Ähnlichkeit mit den referierten Modellen nicht näher kommentiert, die Bezeichnungen der Idealtypen finden sich in Tabelle 2-7 und Tabelle 2-8.

Tabelle 2-7: Modell von Ibarra/Kilduff/Tsai (2005)

SOCIAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS		
	Low communal social capital	High communal social capital
High individual social capital	„Tragedy of Commons“	„Network Congruence“
Low individual social capital	„Atomized Markets“	„Total Institution“

Tabelle 2-8: Modell von Rousseau (2000)

PSYCHOLOGISCHE VERTRÄGE		
	Wenig Kohäsion	Viel Kohäsion
Wenig Hierarchie	„TRANSAKTIONAL“	„BALANCED“
Viel Hierarchie	„TRANSITIONAL“	„RELATIONAL“

Die zitierten, empirisch überprüften Modelle zu individuellen und kollektiven Handlungsressourcen in Organisationen laufen relativ gleich lautend auf das folgende Fazit hinaus: Das für Beschäftigte (und in punkto Innovationserfolg auch für Unternehmen) günstigste Unternehmenskulturmodell mit hohen individuellen und kollektiven Ressourcen scheint einigermaßen voraussetzungsvoll zu sein und ist insofern empirisch nicht besonders weit verbreitet. Hohe individuelle bei geringen kollektiven Ressourcen und umgekehrt geringe Handlungsspielräume bei einem hohen Grad an Korporatismus belegen die Mittelfeldplätze. Dagegen sind fehlende Spielräume sowohl auf der individuellen als auch kollektiven Ebene selbstredend wenig attraktiv. Eine Affinität der betrieblichen Sozialordnung „Clan“ oder „Kollektivismus“ mit gut- und hoch qualifizierten Beschäftigten bzw. eher kleineren Unternehmenseinheiten aufgrund der Präferenz für direkte Partizipation ist keineswegs zwingend, aber einigermaßen nahe liegend.

Was aber sind die Grenzen von hoher individueller Autonomie und normativ motivierten Gruppeneinbindungen? Die Vermutung geht dahin, dass es jeweils – wenngleich schwer zu bestimmende – optimale Ausprägungen gibt, wonach individuelle Handlungsressourcen und Gruppenbindungen mithin nicht beliebig ausdehnbar sind, ohne (für Organisationen bzw. auch für Beschäftigte) wieder an Qualität zu verlieren. Derartige nicht-lineare Relationen, die gleichsam umgekehrten U-Kurven ähneln, finden sich zwischen individueller Autonomie und Arbeitszufriedenheit (z.B. Reidl et al. 2006) bzw. können empirisch zwischen der Präsenz von Gruppennormen und der Qualität von Kooperation bzw. Entscheidungsprozessen belegt werden. So zeigt etwa Stock (2004) anhand einer empirischen Untersuchung bei 245 Teams in Unternehmenskontexten (mit Antworten von mindestens zwei Personen pro Team), dass eine mittlere Präsenz von Normen die Prozesse innerhalb von Teams am stärksten unterstützt, wohingegen eine zu starke Präsenz von Normen Teamprozesse eher behindert. Durch eine mittlere Normpräsenz in Teams werden einerseits Unsicherheiten in Bezug auf das Verhalten anderer Teammitglieder und Freiräume für konfliktförderliches opportunistisches Verhalten reduziert. Andererseits wird die Handlungsfreiheit der Einzelnen durch ein mittleres Ausmaß von Normen nur begrenzt eingeschränkt und somit eine mit extremer Präsenz

von Normen verbundene, konfliktförderliche Unzufriedenheit der Teammitglieder vermieden.

„Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind von zentraler Bedeutung für das Verständnis der Wirkungsweise von Normen in Organisationen, da gezeigt werden kann, dass eine (in der Literatur zumeist unterstellte) ‚je mehr, desto besser‘-Logik gegebenenfalls zu Fehleinschätzungen in Bezug auf die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder führen kann. Es zeigt sich insbesondere, dass weniger die Maximierung, sondern vielmehr eine Optimierung der Präsenz von Normen eine geeignete Strategie darstellt, um die Verhaltensweisen von Teammitgliedern in einem (für die Organisation) positiven Sinn zu beeinflussen.“ (Stock 2004:803)

Warum wir meinen, dass die Erwähnung dieser vermutlich nicht-linearen Relationen an dieser Stelle angebracht ist? Einfach deshalb, weil es nicht darum geht, eine Loblied auf die Maximierung individueller und kollektiver Handlungsressourcen anzustimmen, die den bisherigen Ausführungen zufolge eher in kleinen Unternehmen realisierbar erscheint. Es geht somit ebenfalls nicht um die Idealisierung kleiner oder clan-ähnlicher Unternehmen. Gleichwohl weisen viele der in diesem Kapitel vorgestellten Befunde darauf hin, dass Unternehmen, die entlang der Organisationskulturkategorie „Clan“ charakterisierbar sind – wegen der hohen individuellen und kollektiven Ressourcen –, (nicht nur) deutlich partizipationsfreundlicher sein dürften als der Durchschnitt aller Unternehmen.



### 3. *FORSCHUNGSSTAND ARBEIT UND PARTIZIPATION IN DER IT-BRANCHE*

#### 3.1. *Struktur der IT-Branche*

In den 1990er Jahren zog der junge, schnell wachsende ITK-Sektor (Informations- und Telekommunikationstechnologien) in seiner Boom-Phase große Aufmerksamkeit auf sich. In wissenschaftlichen und politischen Debatten zur Informations- und Wissensgesellschaft galt er als Kernsektor und zugleich Hoffnungsträger für mehr Wirtschaftswachstum und Beschäftigung. Die Arbeitsforschung definierte ihn als neuen Leitsektor zukünftiger Entwicklungen in der Erwerbsarbeit. Galten in der Phase des Fordismus die industriellen Großbetriebe als Leitsektor der Organisation von Arbeit, so scheinen diese im Post-Fordismus von wissensbasierten Unternehmen – vor allem des ITK-Sektors – abgelöst zu werden. Denn die Arbeit mit den neuen Technologien erfordere völlig neue Formen der Arbeitsorganisation – so die Beobachtung –, weshalb in diesem Kontext nicht selten die Herausbildung einer neuen Form der Ökonomie, die so genannte „New Economy“<sup>9</sup> postuliert wurde. Mit diesen Entwicklungen war zugleich die Hoffnung auf ein rasantes Job- und Wirtschaftswachstum sowie auf neue beteiligungsorientiertere und autonomere Formen der Arbeit verbunden. Doch bald darauf, mit dem Ende der Boom-Phase – eingeleitet durch den Sturz der Börsenkurse 2000 –, machte sich Ernüchterung bezüglich der hohen Erwartungen breit.

So sind die Entwicklungen im ITK-Sektor maßgeblich von einer starken Expansionsphase während des Booms und Restrukturierungen danach geprägt. Die Sonderbedingungen, die während des Booms vorherrschend waren, sind so nicht mehr unbedingt gültig. Eher wird von einer Art „Normalisierung“ und „Konsolidierung“ des Sektors in mehrerer Hinsicht ausgegangen (Boes 2004, Mayer-Ahuja/Wolf 2004). Die Veränderungen verliefen zum Teil derart drastisch, dass manche sogar von einer „Zeitenwende“ (Boes 2004:5f) sprechen, einer tief greifenden Veränderung des Entwicklungspfades, der zur Erschütterung der bestimmenden Kultur und einem grundlegenden Strategiewechsel insbesondere in börsennotierten Unternehmen geführt habe.

Zunehmend wurde deutlich, dass Ergebnisse und Annahmen der Forschung bezüglich neuer Formen der Arbeitsorganisation und damit einhergehend der Beschaffenheit der Partizipation für einzelne Branchensegmente oder Unternehmen nicht ohne weiteres für die Gesamtheit des doch recht heterogenen Wirtschaftssektors generalisierbar waren – und noch viel weniger als genereller Trend in den Arbeitsbeziehungen angenommen werden konnten. Auch Boes/Baukowitz (2002:91) warnen vor unzulässigen Verallge-

---

<sup>9</sup> Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre stand dieser Begriff für Dienstleistungsarbeit im globalen Wirtschaftsprozess. In den 1990er Jahren wurde er zunehmend auf wirtschaftliche Entwicklungen rund um die Informations- und Computertechnologie und für die Beschreibung von Firmen verwendet, die im Geschäftsfeld Internet angesiedelt sind.

meinerungen und weisen auf die Heterogenität des ITK-Sektors hin. Neben Unterschieden, die sich aufgrund des Produktspektrums ergeben (Hardware-Software-Telekommunikation), weisen sie insbesondere auf die differenzierende Rolle der Betriebsgröße und die Geschichte der Betriebe hin. Entlang der Faktoren Betriebsgröße und Tradition der Unternehmen unterscheiden sie innerhalb der ITK-Branche folgende drei Unternehmenstypen, die eine jeweils eigene Grundcharakteristik aufweisen und in den aktuellen Veränderungen in der Branche auch einer unterschiedlichen Dynamik unterliegen:

- 1) „Ehemals fordistische Unternehmen“: große Unternehmen, teilweise Ex-Monopolisten, die sich durch die Etablierung neuer Arbeitsformen und damit verbundenen neuen Managementmethoden in einem Reorganisationsprozess der fordistischen Unternehmensstruktur befinden.
- 2) „Start-up-Unternehmen“: kleine, junge, dynamische, schnell wachsende Unternehmen, die zum Prototyp neuer Arbeitsorganisation und -beziehungen nicht nur innerhalb der Branche wurden und häufig als „Turnschuh-Unternehmen“ bezeichnet werden. Selbst organisierte, egalitäre Arbeitsorganisation und sehr gering ausgeprägte Hierarchien stehen idealtypisch für die „Start-up-Kultur“.
- 3) „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ sind Unternehmen, die sich durch die Mischung gewisser Eigenschaften aus 1) und 2) auszeichnen. Zwar verfügen sie über ein hohes Ausmaß an selbst organisierten Arbeitsprozessen, besitzen allerdings auch formale, hierarchische Auf- und Ablauforganisationen und können unterschiedliche Größen annehmen.

Angesichts der Heterogenität innerhalb des Sektors stellt sich die Notwendigkeit und Herausforderung detaillierterer und differenzierterer Studien. Folgerichtig konzentriert sich auch die vorliegende Analyse auf Arbeits- und Partizipationsbedingungen in einer spezifischen Branche innerhalb des ITK-Sektors, den Software- und IT-Dienstleistungen, und hier wiederum auf kleinere Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten.

### *3.1.1. Betriebsstruktur, Verbreitung und Standort*

Die Software- und IT-Dienstleistungsbranche (im Folgenden der Einfachheit halber auch IT-Branche genannt) ist ein Segment des ITK-Sektors, der sich in Summe aus Hardware (Hardwarehersteller, Zulieferer), Telekommunikationsdienstleistungen (Festnetz, Mobilfunk, Internetproviding) und den Software- und IT-Dienstleistungen (Software, Internet/Datendienste, IT-Dienstleistungen) zusammensetzt. Im gesamten österreichischen ITK-Sektor sind an die 120.000 Personen beschäftigt (Statistik Austria 2004). Software- und IT-Dienstleistungen (Unternehmen der Wirtschaftsklasse NACE 72) sind mit ca. 45.000 Erwerbstätigen (darunter 35.000 unselbstständig Beschäftigte) in rund 11.000 Arbeitsstätten der beschäftigungsstärkste Sektor innerhalb des österreichischen ITK-Sektors (Gründler 2004:1074). Das entspricht deutlich mehr als 1% aller österreichischen Erwerbstätigen, davon sind etwa zwei Drittel Männer und ca. ein Fünftel Selbstständige.

Die Branche ist überwiegend kleinbetrieblich strukturiert. Im Segment Software- und IT-Dienstleistungen finden sich Ende 2001 ca. 8.000 Unternehmen, von denen 95% mit

weniger als zehn Beschäftigten arbeiten. Nur 13 Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Personen, dennoch arbeiten in diesen Firmen 20% aller Beschäftigten. 40% aller Beschäftigten arbeiten in Unternehmen mit 10-250 Beschäftigten (Zach 2003). Die größten Unternehmen sind Töchter ausländischer Konzerne (Siemens PSE, Siemens Business Service, Microsoft, SAP), die beiden Ausnahmen sind das Raiffeisen Informatik Zentrum und das Bundesrechenzentrum.

Ein Drittel aller Betriebe mit mehr als 60% aller Beschäftigten in den österreichischen Software- und IT-Dienstleistungen hat seinen Hauptstandort in Wien (Statistik Austria 2004). Hinsichtlich der Beschäftigtenanteile in unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen ergibt sich für den Sektor 72 in Wien in etwa folgendes Bild: Ca. 15% aller Beschäftigten sind selbstständig, entweder mit (5%) oder ohne Beschäftigte (9%). 40% aller Beschäftigten arbeiten als MitarbeiterInnen in Klein- und Kleinstbetrieben mit bis zu 50 Beschäftigten; weitere 45% (also die Mehrheit der unselbstständig Beschäftigten) in mittleren und größeren Unternehmen ab 50 MitarbeiterInnen. Für das Teilsegment Software- und IT-Dienstleistungen zeigt sich in Wien ein besonders starker Trend zu kleinbetrieblichen Strukturen, denn mehr als 98% aller Unternehmen sind KMU mit weniger als 50 Beschäftigten.

„Outsourcing“ und „Offshoring“ gehören heute zur gängigen Praxis in der Branche. Für die These der Herausbildung neuer internationaler, netzwerkartiger, horizontaler Produktionsstrukturen (Castells 1996) gilt daher auch das *Silicon Valley*, der Prototyp der neuen IT-Produktionsorganisation, als Leitbild. Zunehmend zeigt sich eine deutliche Tendenz zur Auslagerung von ehemals firmenintern erbrachten IT-Lösungen an dafür spezialisierte IT-Dienstleister und in weiterer Folge eine lohnkostenbedingte teilweise Verlagerung von Programmierarbeit innerhalb von transnational agierenden IT-Konzernen. Wegen der geografischen und kulturellen Nähe Österreichs zu Osteuropa sowie der hohen Servicequalität in diesen Ländern ist allerdings weniger von „Offshoring“ (z.B. nach Asien) als von einem „Nearshoring“ auszugehen. Beispiele verweisen weniger auf die komplette Verlagerung der Tätigkeitspalette im industrialisierbaren Software-Bereich, sondern auf die flexible Auftragsorganisation entlang von „Mischkostensystemen“ innerhalb großer IT-Unternehmen. Insgesamt soll der IT-Markt in Mittel- und Osteuropa im Zeitraum 2003 bis 2007 laut Marktforschungsprognosen drei Mal so schnell wachsen als jener in Westeuropa ([www.output.at](http://www.output.at), Software Spezial). Beschäftigungssichernde Software-Entwicklung in Österreich dürfte daher am ehesten in der Spezialisierung auf anspruchsvolle Produktentwicklungen liegen bzw. in beratungsintensiven, weniger leicht standardisierbaren, kundenspezifischen Lösungen bzw. generell im Service-Bereich. Internationalisierte Organisationsmuster entlang von „Nearshoring“ auch im österreichischen KMU-Bereich werden mittelfristig als Wettbewerbsvorteil gegenüber westeuropäischen Ländern angesehen. Deshalb ist die Serviceorientierung unmittelbar funktional, denn mit zunehmend komplexeren Angeboten, Paketlösungen etc., wird der Preisdruck zumindest reduziert, da der Vergleich der Leistungen schwieriger wird. Profitable Felder sind folglich vor allem Serviceleistungen (vgl. z.B. die Geschäftsstrategie von IBM). Im Bereich Standardsoftware (Finanzbuchhaltung, Produktionsplanung etc.) geht die Entwicklung dahin, Umsätze weniger mit

dem Produkt selbst als mit den Dienstleistungen rundherum zu machen: Beratung, Implementierung, Wartung, Schulung oder Outsourcing ganzer EDV-Abteilungen.

### 3.1.2. *Tätigkeitsfelder und Qualifizierung*

Die große Heterogenität der Tätigkeiten in der IT-Branche und ihre rasante Wachstums- und Expansionsdynamik verhindern eine eindeutige Klassifikation. Auch die allgemeine Tätigkeitsbeschreibung dieser sich im ständigen Wandel befindenden Berufsgruppe ist schwierig, was sich in der Klassifikation der statistischen Ämter ebenfalls widerspiegelt. Kategorien und Subkategorien werden entsprechend dem stetigen Aufgabenwechsel in der IT-Branche ständig aktualisiert (Ruiz Ben 2004:10).

Derzeit sind unter der betreffenden Wirtschaftsklasse „Datenverarbeitung und Datenbanken“ (NACE 72) folgende Tätigkeiten angeführt: Hardwareberatung, also Beratung und Konfiguration von Hardware und dazugehörigen Softwareanwendungen; Softwarehäuser, also Entwicklung, Herstellung, Lieferung und Dokumentation von Standardsoftware (Systemprogramme, Benutzerprogramme, Spielprogramme usw.); Datenverarbeitungsdienste und Datenbanken; Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; sowie sonstige mit der Datenverarbeitung verbundene Tätigkeiten. Das Produktspektrum im Software- und IT-Dienstleistungssektor ist u.a. wegen der Dominanz von Individuallösungen bzw. der Ausdifferenzierung in branchenspezifische Anwendungen extrem heterogen. Außerdem sind Softwareproduktion, Beratung, Vertrieb, Implementierung, Service, Wartung etc. vor allem in kleinbetrieblichen Anbieterstrukturen kaum voneinander zu trennen. Günther Krumpak unterscheidet in seinem aktuellen IT-Business-Reader zwischen folgenden bedeutsamen Software-Branchensegmenten am österreichischen Markt: Ganz deutlich voran liegt ERP (*Enterprise Resource Planning*), gefolgt von Software für Finanzdienstleister, Telekom, Industrie, System-Software, e-Business, e-Government und Medizin (Krumpak 2004:144).

Neben den offiziell klassifizierten Berufen existieren aufgrund der Undurchsichtigkeit des IT-Berufsfeldes eine Reihe so genannter IT-„Mischberufe“, in denen kaum weitergehende IT-Qualifikationen benötigt werden. So umfasst das Tätigkeitsspektrum in kleinen Software- und IT-Dienstleistungsbetrieben neben der klassischen Programmierung, die von den ausgebildeten „TechnikerInnen“ (InformatikerInnen oder MathematikerInnen) übernommen wird, zunehmend „kaufmännische“ Tätigkeiten, wie *Key-Account-Management*, *Business Development* sowie generell Marketing und Vertrieb, die meist von anderen AkademikerInnen, insbesondere ausgebildeten BetriebswirtInnen ausgeübt werden, aber auch von TechnikerInnen, die Zusatzqualifikationen in diesen Bereichen erworben haben. Oftmals werden von den Betrieben auch „Schulungstätigkeiten“ in der Anwendung der entwickelten Software durchgeführt.

Bei der Einstellung von Jobsuchenden oder BerufseinsteigerInnen reichen gute Informatik-Grundkenntnisse für TechnikerInnen in der Regel nicht mehr aus. Spezielle Kenntnisse über bestimmte Programme oder Anwenderbranchen sind oft ebenso Voraussetzung wie Mehrfachqualifikationen: Informatik und Wirtschaft; Projekt- und

Prozessmanagement; Beratung, Verkauf und Kundenbetreuung. Generell gilt, dass InformatikerInnen immer besser über die wirtschaftliche Relevanz von Programmschritten Bescheid wissen müssen. Derartige Kompetenzen können allerdings nur über konkrete Berufserfahrung erworben werden.

Vielen SpezialistInnen für hochwertige Programmierarbeit, die nun verstärkt mit und bei KundInnen arbeiten bzw. selbst Projektleitungs- oder Sales-Funktionen übernehmen (müssen), mangelt es an entsprechenden kommunikativen Kompetenzen. Der Schwerpunkt von IT-Ausbildungen liegt nach wie vor in technischen Fertigkeiten, dagegen wird Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit KundInnen mehr oder weniger implizit vorausgesetzt. In Fällen, wo (neuartige) Anforderungen, Kompetenzen und Berufsvorstellungen stark divergieren, ist Überforderung wohl keine Seltenheit.

Parallel zu Tätigkeiten und Qualifikationsprofilen ändert sich auch die Ausbildungssituation ständig, durch diese Umstände ist die Entwicklung einer klaren Berufsausbildung bzw. akademischer Curricula schwierig. Das Ausbildungsangebot bzw. vor allem das berufliche Weiterbildungsangebot ist nicht zuletzt deshalb von privaten Bildungseinrichtungen geprägt, die die Kurse häufig den Anforderungen in verschiedenen IT-Fachbereichen anpassen. Die betriebliche bzw. auch selbst gesteuerte Weiterbildung ist ganz entscheidend für IT-SpezialistInnen. Neben der Erstausbildung gewinnen vor allem Zertifikate für bestimmte Programmier- oder Projektmanagementkenntnisse an Bedeutung.

### 3.1.3. *Beschäftigte, Beschäftigungsformen und Beschäftigungssicherheit*

Die Struktur der Beschäftigten kann kurz gefasst als jung, männlich und hoch qualifiziert bezeichnet werden, denn die für die IT-Branche typischen Arbeitsmodelle schließen viele andere Personengruppen, wie Ältere oder Frauen mit Kindern tendenziell aus (Eichmann et al. 2005:14f). Darüber hinaus existieren zwischen den Geschlechtern und zwischen Angestellten und Selbstständigen große Einkommensunterschiede: Unselbstständig beschäftigte Männer erzielen die höchsten Einkommen, selbstständige Frauen die am vergleichsweise geringsten (vgl. Rechnungshof 2002).

Als Ergänzung bzw. zur Abdeckung von Lücken der österreichischen Datenlage zur Beschäftigungsstruktur in den engeren Feldern der Multimedia- und Internetdienstleister nehmen wir Bezug auf eine Ende 2002 durchgeführte deutsche Studie, in der ca. 700 Angestellte und freiberuflich Beschäftigte in diesen Sektoren untersucht wurden (Brasse 2003). Folgende Charakteristika können als typisch gelten und sind auf Österreich übertragbar:

- Hohes Ausbildungsniveau: 83% haben Abitur und 48% ein anschließendes Studium absolviert.
- Niedriger Altersdurchschnitt: Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 33 Jahren. 36% sind maximal 30 und weitere 50% sind maximal 40 Jahre alt, nur 14% sind älter als 40 Jahre;

- Dominanz unbefristeter Dienstverträge: 66% haben einen unbefristeten und 6% einen befristeten Dienstvertrag, 13% sind FreelancerInnen. Die restlichen 15% verteilen sich auf PraktikantInnen, VolontärInnen, studentische Aushilfskräfte, Auszubildende und auch ZeitarbeiterInnen.
- Vollzeit-Arbeitsverträge überwiegen: 87% haben Verträge mit 35 oder mehr Arbeitsstunden, nur 3% arbeiten weniger als 20 Wochenstunden.
- Typische Aufgabenprofile sind (in der Reihenfolge der Nennungen): Projekt- und Produktmanagement, Redaktion, Konzeption, IT-Programmierung, Netzadministration, Sales, Design, Verwaltung, Marketing, Web-Programmierung, Backoffice, Service, grafische Produktion.

Seit der Krise der New Economy ist eine abnehmende Beschäftigungssicherheit im gesamten ITK-Sektor zu beobachten. Bis 2001 zeigte sich ein enormes Beschäftigungswachstum in der österreichischen ITK-Branche, seit damals ist die Joblage angespannt und der Mythos der *Winner*-Branche ist verloren gegangen. Die eigene Ersetzbarkeit wird für Beschäftigte zunehmend erfahrbar, insgesamt haben sich die Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten verschlechtert (Boes 2004:6). Ende 2003 meldete das österreichische Arbeitsmarktservice etwas mehr als 3.000 stellensuchende IT-Arbeitskräfte (davon ca. 10% mit einschlägigem Hochschulstudium), denen im 1. Quartal 2004 ca. 1.750 offene Stellen gegenüberstanden. 2002 suchten etwa 2.200 Personen IT-Jobs – trotz des markanten Sprungs von 2002 auf 2003 ist die Arbeitslosigkeit jedoch im Vergleich zu anderen Branchen noch immer relativ niedrig (Krumpak 2004:36). Die Krise traf insbesondere den Hardware- und Telekommunikationsbereich, wobei die Felder der Softwareentwicklung und IT-Services auch in der Krise immer noch ein Wachstum realisieren konnten, wenn auch nicht in dem Ausmaß wie während der Boom-Phase.

Auf Seiten der Beschäftigten waren und sind vor allem QuereinsteigerInnen ohne substanzielle technische Ausbildung (wie Universität, Fachhochschule, HTL) vom Verlust der Beschäftigung bedroht; dazu (ältere) IT-Fachkräfte mit Informatik-Spezialisierungen, die aufgrund der technischen Entwicklung obsolet werden. In kleineren Unternehmen ist eine gewisse Fluktuation typisch, weil erfolgreiche Neuakquisitionen einzelner Projekte ausschlaggebend dafür sind, ob Personalstände aufrechterhalten werden können oder sogar anwachsen. In größeren Unternehmen fiel die Krise teilweise massiv aus, es gab in der österreichischen IT-Landschaft einige spektakuläre Pleiten (Yline, Cybertron, Blue-C etc.), dazu mussten auch überlebende Firmen teilweise dramatisch Personal abbauen. Mit dem Wendepunkt 2001 kam es zum Abbau fest angestellter Belegschaften, die nicht durch freie MitarbeiterInnen kompensiert wurden. Insgesamt ist z.B. für Deutschland ein rückläufiger Freelancer-Anteil zu beobachten und ein steigender Anteil an Normalarbeitsverhältnissen (Mayer-Ahuja/Wolf 2004:86).

### 3.2. *Arbeitsorganisation in IT-Unternehmen*

Dem ITK-Sektor kann – in Bezug auf die Entgrenzung und Neuorganisation von Erwerbsarbeit – wohl tatsächlich eine Vorreiterrolle zugesprochen werden. Neben einer

starken Standardisierung von Hardwarekomponenten kam es zu einem steigenden Software- und Dienstleistungsanteil sowohl im Bereich komplexer Beratungsleistungen als auch im Bereich kundennaher Serviceleistungen (Boes/Baukrowitz 2002:94). Dabei entzieht sich insbesondere die Tätigkeit der Softwareentwicklung durch ihren innovativen Charakter weitgehend einer tayloristischen Planung und Kontrolle, sie lässt sich nur begrenzt rationalisieren und erfordert daher ein hohes Maß an Selbstorganisation der Beschäftigten. Auch der Servicebereich zeichnet sich wegen des engen Kundenkontakts durch ein hohes Maß an Unvorhersehbarkeit aus, die der Vorausplanung der Arbeitsprozesse relativ enge Grenzen setzt.

Unternehmen versuchen angesichts flexiblerer und individualisierter – projektförmiger – Arbeitsprozesse über neue Organisationsformen, wie z.B. ergebnisorientierte Steuerung und Markt- bzw. Kundenanbindung, Steuerungsfähigkeit zu erhalten bzw. wieder zurückzugewinnen. Zwar existieren in kleinen IT-Betrieben selten durchstrukturierte Steuerungsformen bzw. ausgefeilte Managementstrategien, da sich Organisation und Kontrolle oft viel unmittelbarer in der so genannten „Face-to-Face-Kommunikation“ ergeben (Kühl 2002:193). Aber gerade diese informellen Steuerungsformen in *Start-ups* wurden zum Vorbild für neue Managementstrategien und so kam es dazu, dass Großunternehmen in gewissen Aspekten versuchen, Kleinunternehmen nachzuahmen (Peterson 2004).

### 3.2.1. Projektarbeit

Vor allem dann, wenn Individuallösungen das zentrale Geschäftsfeld von IT-Betrieben ausmachen (im Vergleich zu Produktentwicklungen, Vertrieb von Standardsoftware oder Rechenzentrumsleistungen) ist die primäre Aufbauorganisation projektförmig. Zunehmende Komplexität, begrenzte Planbarkeit kreativer Prozesse, Wettbewerbsdruck, Verkürzung von Produktzyklen, Wissensarbeit als Problemlösungsarbeit oder Bedarf nach integrierter Teamarbeit gelten als Auslöser für die steigende Notwendigkeit von Projektorganisation. Jedoch steht die Projektorganisation nicht so sehr im Zeichen der Partizipation, sondern dient eher der flexiblen Koordination, mit der die unternehmensinterne wie -externe Komplexität und Dynamik besser bewältigt werden soll (Peterson 2004:61). Der innere Kern des neuen Regulationsmodus besteht darin, Beschäftigten einen weitgehenden Spielraum für eine selbst organisierte Bewältigung der konkreten Arbeitsaufgaben zu lassen und die ökonomische Effizienz der Leistungsausgabe durch unterschiedliche Formen der Kontextsteuerung sicherzustellen (Boes/Baukrowitz 2002:277).

Allerdings kann selbst die konkrete Ausgestaltung der Projektorganisation bei wissensintensiven Programmertätigkeiten sehr unterschiedlich ausfallen, was ihren Professionalisierungsgrad bzw. ihre Standardisierung betrifft (Boes/Baukrowitz 2002:130). Das hat wiederum Einfluss auf die Selbstorganisations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten. In ehemals großen, fordistischen Unternehmen ist der Professionalisierungsgrad eher hoch und Projektablaufe zeichnen sich durch einen ausgeprägten Standardisierungsgrad aus, was sich in einer genauen Dokumentation der Arbeitspro-

zesse niederschlägt: Vorgabe von Meilensteinen, Zielvereinbarungen, Pflichtenhefte etc. Die Freiräume der Selbstorganisation bleiben hier weitgehend auf die Ausführungsebene der Arbeit begrenzt.

In klassischen *Start-ups* ist die Projektorganisation dagegen sehr gering professionalisiert und die Beschäftigten besitzen erhebliche Einflussmöglichkeiten auf die Projektplanung, es herrschen Informationstransparenz und Möglichkeiten eines weit reichenden Ressourcenzugriffs. Gestalt und Verlauf des Projekts hängen von den spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen der MitarbeiterInnen ab, die ihrerseits auch eine hohe Verantwortung für die erfolgreiche Abwicklung tragen.

### 3.2.2. *Management by objectives*

Der typische Steuerungs- und Kontrollmodus post-tayloristischer Arbeitsorganisation ist die indirekte, ergebnisorientierte Steuerung, auch *management by objectives* oder „Führen über Ziele“ genannt. In tayloristischen Arbeitssystemen waren Steuerung und Kontrolle der Arbeitsprozesse sowie der Beschäftigten durch eine klare Weisungshierarchie in der Linienorganisation geprägt, außerdem über Kontrolle durch die jeweiligen Vorgesetzten. Neue Managementstrategien bemühen sich hingegen um die Schaffung einer „offenen Kommunikationskultur“ und die Verkürzung von Kommunikationswegen zur effizienteren Planung der projektförmigen Arbeitsprozesse. Diese „offene Kommunikationskultur“ soll auch zur Stimulation der Selbstständigkeit und zur Motivation in der Projektarbeit beitragen. „Offene Kommunikationskultur“ bedeutet in der Regel die Formulierung von Rahmendaten auf der Ebene der einzelnen MitarbeiterInnen, die Koordination und Integration selbst organisierter Arbeitsprozesse sowie die Aushandlung von Leistungsanforderungen und Gehältern der einzelnen MitarbeiterInnen (Boes/Baukrowitz 2002:115).

Die Ergebnisorientierung in der Leistungsbewertung und Gehaltsfindung hat zur Folge, dass die Relation von Leistung und Gratifikation in hohem Ausmaß individualisiert wird, besonders deshalb, weil Arbeitszeit als Messgröße der Verausgabung von Arbeitskraft zunehmend an Bedeutung verliert bzw. den Beschäftigten überantwortet wird. Peterson (2004:23) weist auf die enge Bindung an ökonomische Ziele hin, die die Zielvereinbarungen forcieren. In einem Gespräch der jeweiligen Vorgesetzten mit ihren/seinen MitarbeiterInnen werden genaue Ziele und ein Erfolgsmaßstab definiert, wobei dem Verhandlungsspielraum der Beschäftigten durch vorgegebene Rahmenbedingungen zumeist enge Grenzen gesetzt sind. Inhaltlich umfassen diese Ziele in der Regel finanzwirtschaftliche Aspekte, Kundenanforderungen, interne Prozessanforderungen sowie den persönlichen Lern- und Entwicklungsbedarf. MitarbeiterInnen werden nicht nur zu einer guten Fachleistung angehalten, sondern müssen darüber hinaus ihre ökonomische Effizienz unter Beweis stellen. Und das ist begleitet von einer zunehmenden unternehmensinternen Konkurrenz. Vieth (1995, zit. in Peterson 2004:27) spricht in diesem Zusammenhang vom Prinzip der „kontrollierten Autonomie“. MitarbeiterInnen verfügen zwar über erweiterte Gestaltungsfreiheiten, in denen sie autonom handeln

können, sind allerdings auch viel direkter der Konfrontation mit dem Markt und den KundInnen sowie der unternehmensinternen Konkurrenz ausgesetzt.

### 3.2.3. Marktsteuerung und KundInnenanbindung

Lehndorff (2005:14) nennt diese Entwicklung der engen Bindung an KundInnen bzw. an den Markt die „Internalisierung von Märkten“ in die Unternehmen. Diese Etablierung von Märkten zur Steuerung der Arbeitsprozesse hat die direkte, ungefilterte Auswirkung von Märkten auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zur Konsequenz. Dieser Steuerungsmodus kann auf die Formel der drei „K“s (ebd.:20) gebündelt werden: Die Beschäftigten werden direkt konfrontiert erstens mit strategischen Kennziffern, in denen die betriebswirtschaftlichen Ziele zusammengefasst sind; zweitens mit der Konkurrenz auf dem Güter- und Arbeitsmarkt mit Hilfe von Benchmarks und potenziellen Auslagerungen; und drittens mit den KundInnen.

KundInnenorientierung bzw. Arbeit bei der Kundin/dem Kunden sind in IT-Dienstleistungssegmenten schon lange üblich. Die Kundin/der Kunde steht sowohl bei der Individualsoftware, die für eine/n AuftraggeberIn erstellt wird, als auch bei der Standardsoftware, wo vor allem Serviceleistungen für Umsatz sorgen, im Zentrum. Dennoch wird eine kontinuierliche Zunahme der KundInnenorientierung konstatiert (Trautwein-Kalms/Ahlers 2002, Weiss 2002). KundInnenarbeit bedeutet für Beschäftigte häufig auch Bereitschaftsdienste und hohe Mobilitätsanforderungen. In vielen IT-Betrieben ist die Mehrheit der Beschäftigten permanent außer Haus, weil ein Gutteil der Arbeit in den Räumlichkeiten der Kundin/des Kunden stattfindet. Weiters zeigt sich bei größeren Unternehmen eine Verringerung der betrieblichen Arbeitsteilung in den Vertriebsprozessen, einerseits zur verbesserten KundInnenbindung, andererseits aus Kostengründen. Während noch vor geraumer Zeit die Projektleitung als Schnittstelle zwischen der Kundin/dem Kunden und der Produktentwicklung vermittelte, werden im Zuge der Vermarktlichung EntwicklerInnen stärker direkt den KundInnenwünschen ausgesetzt, umgekehrt müssen Vertriebsleute ihre fachlichen Qualifikationen verbessern.

„Der Arbeitende ist weitgehend ‚dem Markt‘ ausgesetzt und soll, ja muss in diesem Kontext so agieren wie ein ‚unternehmerisches Subjekt‘.“ (Moldaschl 2002 zit. in Peterson 2004:27)

So sollen auch unselbstständig Beschäftigte kompetent und marktorientiert agieren, Begriffe wie „Intrapreneur“ (Dyckerhoff 1995, zit. in Peterson 2004) oder „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) versuchen diese Entwicklungen auf den Punkt zu bringen.

Dabei ist davon auszugehen, dass gerade in kleinen Unternehmen aufgrund der stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen, der stärkeren Ausgesetztheit vieler KMU gegenüber dem Markt und der traditionell stärkeren KundInnenanbindung solche Orientierungen bei Beschäftigten stärker ausgebildet sein dürften bzw. es schon immer waren. Neu ist allerdings auch für KMU, dass die Forderung nach unternehmerischem Handeln nicht nur Bestandteil von Managementkonzepten und damit immer wichtigerer Bestandteil der Arbeitswelt wird, sondern zum gesellschaftlichen Leitbild schlechthin

avanciert ist. Eigenständiges effizientes Planen und Abwägen, größtmögliche Flexibilität und zunehmende Konkurrenz, Kosten-Nutzen-Kalkulation und Eigenverantwortung gehören zunehmend zum Selbstverständnis der meisten Beschäftigten, gelten aber auch in außerökonomischen Bereichen als fundamental für die Lebensplanung und -führung unter neoliberalem Paradigma.

Die Entwicklung der zunehmenden Vermarktlichung der Arbeitsbeziehungen ist jedoch nicht nur als pure Inszenierung oder Instrumentalisierung von Märkten für die post-tayloristische Arbeitskontrolle zu interpretieren (Lehndorff 2005:14), denn die Konkurrenzsituation, die in das Unternehmen hereingelassen wird, ist in der Außenwelt des Unternehmens tatsächlich vorhanden. Aber in welchem Ausmaß sie in das Unternehmen hineingelassen wird, ist eine strategische Entscheidung des Managements und ein Prozess des Interpretierens und Übersetzens von Gegenwarts- und Zukunftsanforderungen von Märkten. Die konkrete Form der Internalisierung von Märkten und die Folgen für die Beschäftigten hängen auch davon ab, wie die betreffenden Produkt- und Arbeitsmärkte in der Gesellschaft organisiert sind. Dabei kann, angesichts der gegenwärtig vorherrschenden Politik unter neoliberalem Paradigma – die durch Deregulierung und Privatisierung vorangetriebene Vermarktlichung und Entkollektivierung immer mehr klassisch nicht marktförmig organisierter, gesellschaftlicher Bereiche – auch von einer weiter zunehmenden Vermarktlichung der Arbeitsbeziehungen ausgegangen werden.

#### 3.2.4. *Arbeitszeiten und Belastungen*

Belastungen und Stress in der Erwerbsarbeit sind zentrales Thema in der IT-Branche. Sie sind zum einen Folge der selbst gewählten arbeitszentrierten Arbeits- und Lebensführung, resultieren jedoch zum anderen aus teilweise (ungewollten) langen Arbeitszeiten und vor allem aus zunehmender Leistungsverdichtung durch steigenden Arbeits- und Termindruck, immer kürzer getakteten Produkt- oder Projektzyklen, wachsenden KundInnenanforderungen und abnehmender Jobsicherheit.

Die Arbeitszeit wird zunehmend zum individuellen Problem der „Fähigkeit“ zur effizienten Selbstorganisation gemacht. Das führt tendenziell zu einer Ausweitung der Arbeitszeiten. Die Ausdehnung von Arbeitszeiten erfolgt überwiegend informell: Sei es durch den Verzicht auf eine Arbeitszeiterfassung, das bewusste Unterlaufen von Arbeitszeitregelungen oder schlicht dadurch, dass die Dauer der Arbeitszeit nicht mehr erfasst wird (Vertrauensarbeitszeit). Insbesondere *Start-ups* wurden in ihrer Boom-Phase für ihre überlangen Arbeitszeiten und die zum Teil stark ausgeprägte *Workaholic-Kultur* bekannt. Formalisierte Arbeitszeitsysteme sind eher in größeren Betrieben mit Tarifbindung und einer kollektiven Interessenvertretung zu finden. Sie führen auch bei hoch qualifizierten Beschäftigten zur Reduzierung überlanger Arbeitszeiten (Zanker 2002). Daher ist die Frage der Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Leben auch in Großbetrieben eher möglich, wo es im Gegensatz zu kleinen Firmen eher formalisierte Maßnahmen zur so genannten *Work-Life-Balance* gibt (Ruiz Ben 2004:66).

Arbeitszeitstudien für die Zielgruppe der IT-Unternehmen weisen aus, dass die Dauer der Arbeitszeit mit der hierarchischen Stellung zunimmt und weit über der vertraglich

vereinbarten Arbeitszeit liegt, außerdem finden sich je nach Auftragslage oder Termi-  
nen starke Schwankungen. Verantwortlich dafür sind vor allem betriebliche Gründe,  
weil sich die Aufgabe in der Regel nicht in der vertraglichen Arbeitszeit bewältigen  
lässt, darüber hinaus persönliche Gründe, wie eine hohe Identifikation der Arbeitskräfte  
mit der eigenen Arbeitsaufgabe.

Zu beobachten ist weiters, dass sich sowohl Arbeitsbedingungen als auch Arbeitsorien-  
tierungen von durchschnittlich qualifizierten ArbeitnehmerInnen und besonders von  
weiblichen Beschäftigten in der IT-Branche an jene von (männlichen) hoch qualifizier-  
ten Angestellten oder Führungskräften annähern – was eine hohe Zentralität der  
Erwerbsarbeit und zumindest bei einem Teil der Beschäftigten eine vergleichsweise  
Marginalisierung des Privatlebens zur Folge hat. Bettina Krings (2003) beschreibt das –  
aus der Geschlechterperspektive – als hohe Anpassungsleistung der weiblichen Be-  
schäftigten an das historisch geprägte „männliche Modell von Erwerbstätigkeit“, d.h.  
den allzeit verfügbaren, individualisierten Berufsmenschen ohne Sorgeverpflichtungen.

### 3.3. *Partizipation in IT-Unternehmen*

Ein Gutteil der wissenschaftlichen Studien zur Arbeit in der IT-Branche widmet sich  
dem Thema der Partizipation. Das geschieht über die Fragestellung der beruflichen und  
interessenpolitischen Identität der Beschäftigten, des Verhältnisses neuer und traditio-  
neller Formen der Partizipation und schließlich der Einschätzung neuer direkter  
Partizipationsformen abseits der institutionalisierten betrieblichen und überbetrieblichen  
Interessenvertretung durch veränderte Formen der Arbeitsorganisation. Diese Studien  
haben allerdings überwiegend in großen Betrieben bzw. „ehemals fordistischen  
Unternehmen“ (z.B. Kotthoff 1998) stattgefunden und nur wenige beschäftigen sich  
*explizit* mit der Situation in kleinen Betrieben (z.B. Peterson 2004, Reichwaldt et al.  
2003).

Hinsichtlich der Partizipationsformen und -chancen bestehen allerdings ausgeprägte  
Unterschiede innerhalb der Branche bzw. zwischen Unternehmen. Die Möglichkeiten  
selbst organisierter bzw. selbst bestimmter Arbeit hängen neben dem Kerngeschäft (vgl.  
2.2.) im Wesentlichen von der Größe der Betriebe und den dort vorherrschenden  
Sozialkulturen ab.

#### 3.3.1. *Verhältnis zwischen repräsentativer und direkter Mitbestimmung*

Eine vom Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation Anfang 2002 durchgeführte  
repräsentative Betriebsbefragung bei deutschen ManagerInnen ergab, dass – konträr zu  
traditionellen industriellen Sektoren – in Unternehmen der IT-Branche (und bei  
wissensintensiven Dienstleistungen) eine hohe Verbreitung von partizipativen Manage-  
mentkonzepten inkl. Arbeitsplatzautonomie mit einer geringen Verbreitung repräsen-  
tativer Mitbestimmung korreliert. Im IT-Sektor gilt folglich offenbar: je mehr direkte  
Mitbestimmung, desto seltener ein Betriebsrat (Helfen/Krüger 2002).

Die Abkehr von klassischen, kollektiv regulierten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zugunsten selbstständiger Mitarbeit und alternativen betriebsnahen Regelungsformen ist insbesondere in kleinen Unternehmen in den Software- und IT-Dienstleistungen weit fortgeschritten (Boes/Baukrowitz 2002). Die dynamischen *Start-up*-Unternehmen, die sich durch äußerst flache Hierarchien und eine familienähnliche Unternehmensstruktur auszeichnen, bräuchten keine Gewerkschaften mehr, denn sie beruhen auf einer Gemeinschaft und nicht auf Interessensgegensätzen. Interessensgegensätze und verfasste Mitbestimmung wären Angelegenheiten der *Old Economy*, so die häufig kolportierte Auffassung in der IT-Branche (Boes 2004:4). Hermann Kotthoff (2001) fasst zutreffend das Credo des Diskurses zur *New Economy* in Sachen Mitbestimmung mit „Selbstbestimmung ersetzt Mitbestimmung“ zusammen und versteht darunter auch die von ihm beobachteten hohen Selbstvertretungsansprüche der hoch qualifizierten IT-Beschäftigten.

Jedoch wurde infolge der Krisensituation nach dem Ende des New-Economy-Booms, die für viele Beschäftigte gravierende Veränderungen in den Arbeitsbedingungen bedeutete und auch zu „neuen“ Konflikten führte, von manchen ArbeitsforscherInnen eine wachsende Attraktivität kollektiv institutionalisierter Formen der Interessenvertretung konstatiert (Dörre 2002, Boes/Baukrowitz 2002).

So existiert in der österreichischen ITK-Branche seit einigen Jahren ein Kollektivvertrag, der seitens der Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen von der Gewerkschaft der Privatangestellten abgeschlossen wurde. Faktisch sichert der Kollektivvertrag „Basics“ der Arbeits- und Erwerbsstandards, denn beispielsweise zahlen Unternehmen den gut und hoch qualifizierten Beschäftigten Gehälter teilweise weit über dem Kollektivvertrag. Allerdings ist die Distanz zur klassischen kollektiven Interessenvertretung in der Software- und IT-Dienstleistungsbranche mit kleinbetrieblichen Strukturen und hohen Anteilen an MaturantInnen und AkademikerInnen doch recht groß. So existiert nur in etwa 80 österreichischen IT-Dienstleistungsunternehmen ein Betriebsratsgremium. Unter anderem deshalb wurden auf Seiten der Gewerkschaften so genannte Interessengemeinschaften eingerichtet, von denen die Plattform *work@it* darauf ausgerichtet ist, mit verschiedenen Leistungsangeboten IT-Beschäftigte anzusprechen – u.a. solche, die skeptisch gegenüber traditioneller Gewerkschaftsarbeit sind und deren Unternehmen über keinen Betriebsrat verfügen. Auch Selbstständige oder FreelancerInnen stehen im Fokus dieser Interessengemeinschaft.

Andere AutorInnen gehen wiederum davon aus, dass sich das distanzierte Verhältnis zu BetriebsrätInnen und Gewerkschaft kaum nachhaltig verändert hat. Betriebsratsgründungen in der digitalen Wirtschaft würden sich entweder auf vergleichsweise große Firmen beziehen, deren Existenz bedroht war und in denen in großem Stil Entlassungen stattfanden, oder auf Firmen, die Ausgründungen aus der „Old Economy“ darstellen und so die Institution des Betriebsrates „kulturell“ geerbt haben. Falsch wäre es, aus diesen Betriebsratsgründungen einen allgemeinen Trend abzulesen (vgl. z.B. Städler et al. 2004:155). Vielmehr finde eine „Pluralisierung der Regulationsformen“ statt und es sei von einer „Normalisierung“ im Sinne einer fortschreitenden Akzeptanz und Etablierung rechtlich abgesicherter Mitbestimmungsstrukturen auszugehen (ebd.:162). Ein grundle-

gender Wechsel zu kollektiven Interessenorientierungen sei kaum zu erwarten, dennoch dürften „Begrenzungen“ von entgrenzten Arbeitsbedingungen nicht unwahrscheinlich sein: Professionalisierungstendenzen bei überlebenden IT-Firmen führten zugleich zur Hierarchisierung von Organisationsstrukturen und haben individuelle Handlungsmöglichkeiten verringert. Deshalb und besonders aufgrund der anhaltenden ungünstigen IT-Arbeitsmarktsituation ist eine Professionalisierung der Arbeitsregulation in der Form zu erwarten, dass die Dominanz von Selbstvertretung zwar nicht gebrochen, aber individualisierte Muster der Konfliktregulation um kollektive Vertretungsformen zumindest ergänzt werden (Eichmann et al. 2005).

Insgesamt haben die hohen Erwartungen, der Gründungsmythos einer jugendlichen, innovativen und egalitären Branche mit ihrer selbst bestimmten Arbeit auch nach der Krise noch Gültigkeit. Es ist zwar eine gewisse Frustration über die „Normalisierung“ der Branche zu bemerken, allerdings werden Hierarchien und entfremdete Arbeit von vielen Beschäftigten in der Internet- und Multimedia-Branche noch immer nicht als selbstverständlich betrachtet und eine gewisse Hoffnung auf neue egalitärere, freiere Arbeitsbedingungen hat überlebt. Die zentrale Frage ist daher, wie dieser Konflikt zwischen Ansprüchen und Wirklichkeit sich niederschlagen und ausgeglichen wird (Mayer-Ahuja/Wolf 2004).

Trotz der Veränderungen zeichnen sich die zentralen Zielsetzungen und Interessen der Angestellten weiterhin durch inhaltliche Orientierungen und durch ein hohes Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit aus. Entsprechend sind Präferenzen, Interessen zu kommunizieren und durchzusetzen, eindeutig auf individuelle Handlungswege ausgerichtet.

„Die komplexen Wirkungsmechanismen schließen zwar kollektive Momente der Regulation nicht per se aus, die Anknüpfungspunkte für bestimmte Formen der Kollektivität (Betriebsrat) und für Regelungen bestimmter Interessensbereiche (Einkommen, Arbeitszeit etc.) sind aber nur in begrenztem Umfang zu erkennen.“ (Städler et al. 2004:150)

Partizipation verändert sich überall aufgrund von Restrukturierungen, aber sie kann aufgrund der heterogen geprägten Arbeitsbeziehungen in der Branche unterschiedlich verlaufen. Die konkrete Ausprägung, das heißt einerseits das Verhältnis von indirekter zu direkter Partizipation und andererseits die konkreten Chancen und die Qualität direkter Partizipation, ist von unterschiedlichen historisch begründeten Kulturen der Betriebe, von der Unternehmensgröße und dem Leistungsspektrum abhängig. Verallgemeinerungen eines generellen Entwicklungstrends sind daher eher problematisch und es lohnt sich, auf die feinen Unterschiede zu achten.

### 3.3.2. *Partizipationskulturen und berufliche Selbstkonzepte*

Aufgrund der steigenden Heterogenität der Tätigkeitsbereiche in den Software- und IT-Dienstleistungen, der Qualifikationsunterschiede (Programmierung, Anwendung, Beratung, Marketing, Vertrieb) und der Lebenssituation der Beschäftigten (Alter, Familiensituation, Geschlecht) wird es immer schwieriger, von *einer* Arbeitsidentität in diesen

Betrieben zu sprechen (wenn es diese denn jemals gegeben hat). Vielmehr kann angenommen werden, dass divergierende berufliche Selbstkonzepte existieren.

Die Forschung konzentrierte sich bisher insbesondere auf die hoch qualifizierten SoftwareentwicklerInnen, bei denen in Bezug auf berufliche Selbstkonzepte und Partizipationskulturen aufgrund spezieller Kompetenzen, überdurchschnittlicher Gehälter, der Stellung im betrieblichen Sozialgefüge und aufgrund der spezifischen Organisation von Wissensarbeit meist ähnliche Verhaltensweisen und Einstellungen beobachtet werden – etwa so, wie sie Kotthoff (1998) bei Führungskräften feststellen konnte. Diese Orientierungen lassen sich kurz zusammenfassen als skeptische Einstellung zur traditionellen Interessenvertretung und als Überzeugung, die eigenen sehr spezifischen Interessen auch eigenständig gegenüber Vorgesetzten und der Geschäftsführung vertreten zu können und zu wollen. Das funktionierte lange Zeit relativ konfliktfrei, da sich die Interessen der Beschäftigten in der Wachstumsphase der ITK-Branche im Großen und Ganzen im Einklang mit unternehmenspolitischen Zielsetzungen befanden (Abel et al. 2005:44).

„Vom Management vorgetragene organisationskulturelle Diskurse einerseits und Teilhabe- und Verwirklichungserwartungen von Menschen (...) andererseits fanden in dieser Phase einen gemeinsamen Nenner und vermischten sich zu einem hegemonialen Diskurs, welcher unter dem Label ‚New Economy‘ weit über die IT-Industrie hinaus gesellschaftliche Relevanz hatte.“ (Boes 2004:9)

Boes weist auf die große Bedeutung von Verwirklichungs- und Anerkennungsversprechen als ein wesentliches Moment der Sozialintegration in den Unternehmen in der IT-Branche hin. Daher knüpfen auch die Steuerungssysteme der Unternehmen gerade bei Hochqualifizierten sehr stark an deren eigenen Zielsetzungen an und entfalten ihre Effizienz und Machtwirkung gerade aufgrund der Koalition zwischen den Möglichkeiten kontrollierter Autonomie und den persönlichen Zielen der Beschäftigten (Peterson 2004:248).

„Zentralen Stellenwert erhalten damit intrapersonale Zielkonflikte zwischen Autonomiestreben und den damit verbundenen hoch beanspruchenden Folgewirkungen. So wird in der Tat Fremdzwang von Selbstzwang immer schwerer zu unterscheiden, da es im eigenen Interesse liegt, sich selbst in hohem Maße zu disziplinieren.“ (Peterson 2004:ebd.)

Das Unternehmensinteresse ist so immer schwerer vom individuellen Interesse unterscheidbar und der Appell zur Solidarität erscheint nicht etwa als Appell zur Wahrnehmung des eigenen Interesses, sondern als Appell zur Zurückstellung des eigenen Interesses (Glißmann/Peters 2001:10). So erscheint die neue Alternative Eigeninteresse *oder* Solidarität gerade für kollektive Interessenvertretung als relativ problematisch. Vielmehr müsste es darum gehen zu klären, was wirklich im Interesse der Individuen liegt angesichts der Doppelrolle, selbst unternehmerisch zu handeln, aber vom Verkauf der eigenen Arbeitskraft abhängig zu sein. Neue Ansätze in der ArbeitnehmerInnenvertretung zielen auf die Förderung individueller Reflexionsprozesse, um auf persönliche Folgekosten und auf Mechanismen sozialer Ausgrenzung durch die in der Rahmensteuerung enthaltene Konkurrenzorientierung aufmerksam zu machen (Peterson 2004:30).

Mit der Krise 2000, aber auch mit dem Wachsen der *Start-ups* wird eine Erschütterung partizipativer Unternehmenskulturen angenommen. Mayer-Ahuja und Wolf (2004:89) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Phase der Konsolidierung“, in der zunehmend neue Hierarchien eingeführt und die Arbeitsteilung weiter vorangetrieben wurden, um auf Kundenanforderungen und die wachsende Konkurrenz zu reagieren. Das förderte die Karrieremöglichkeiten von einigen Beschäftigten, reduzierte den Einfluss von anderen und setzte generell der Selbstbestimmung von Arbeit neue, enge Grenzen (ebd.). Diese Krise hat auch die Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten verschlechtert und damit die Kräfteverhältnisse in den Unternehmen deutlich verschoben (Boes 2004:9). Da der Wechsel des Arbeitsplatzes einen wichtigen Mechanismus des individuellen Interessenhandelns gut und hoch qualifizierter Beschäftigungsgruppen darstellte (Kotthoff 1998), haben ArbeitnehmerInnen ein wichtiges Kapital, nämlich unmittelbare Verhandlungsmacht, eingebüßt.

Mit dem Wandel der Unternehmenskulturen im Zuge der IT-Krise nimmt Boes (2004:11) auch einen Wandel der Interessenidentität der Beschäftigten an, da ihre Arbeitsrealität zunehmend von den entwickelten Ansprüchen abweiche. So würden sich bereits Ambivalenzen und Widersprüche in der Organisation sowie in den Arbeitsansprüchen von Hochqualifizierten abzeichnen, die zu Konflikten führen könnten (Boes/Baukrowitz 2002:293f). So selbst bestimmt die Arbeit Hochqualifizierter auch sein mag, so ist sie doch an klare organisatorische und ökonomische Vorgaben und an marktliche Zwänge gebunden. Das wird besonders in wirtschaftlichen Krisenzeiten deutlich. Die hohe Arbeitsmotivation, das Interesse an der Qualität der Arbeit, kann in Konflikt mit den Ökonomisierungsbestrebungen der Unternehmen geraten. Unternehmen versuchen, das durch das Kundenargument und die Verbetriebswirtschaftlichung der Ausbildung der InformatikerInnen zu entschärfen und zu konterkarieren. Ein zweiter neuralgischer Punkt ist das Verhältnis Arbeit und Leben bzw. sind veränderte private Verhältnisse im Lebenszyklus (Partnerschaft, Familie). Nach den ersten *Burn-outs* werden die entgrenzten Arbeitszeiten vermehrt als problematisch wahrgenommen und die Bereitschaft ständig verfügbar zu sein, geht zurück.

Wie andere AutorInnen geht demgegenüber Kalkowski (2004:258) davon aus, dass die IT-Krise und ihre negativen Folgen eher nicht zu einer Erschütterung oder arbeitspolitischen Neuorientierung der Beschäftigten geführt haben, sondern dass weiterhin individuelle Wettbewerbs- und Konfliktbewältigungsstrategien und individuelles Interessenhandeln dominieren. Die Beschäftigten würden an der Leitidee der Gemeinschaft und der Selbstverwirklichung festhalten, „... auch wenn sie wissen, dass das Management längst aus dem ‚gemeinsamen Boot‘ ausgestiegen ist ...“ (Boes 2004:9). Eher würden sie „praktische Ideologiekritik“ im betrieblichen Alltag ausüben und auf das Einlösen der Partizipationsversprechen der Managementtheorien drängen (Kalkowski 2004:263).

Andere Strategien der Interessenvertretung und -durchsetzung als die direkte Partizipation im Sinne von Selbstvertretung scheinen jedoch kaum verbreitet zu sein. Individualisierte Mitbestimmung ist insbesondere auf typische betriebliche Organisationsmuster mit flachen Hierarchien und hohen Handlungsspielräumen in der Projektdurchführung

zurückzuführen bzw. auf individualisierte Arbeitsorientierungen. Bei gleichzeitig fehlenden kollektiven AkteurInnen wie BetriebsrätInnen mangelte es daher oftmals an Strategien, auf Gefährdungen der eigenen Interessenpositionen angemessen zu reagieren und es fehlte vielen an konkreter Erfahrung mit Auseinandersetzungen um Entlohnung und Arbeitsbedingungen (Eichmann et al. 2005:16). Außerdem erwies sich die erwähnte Heterogenität der Beschäftigtentypen als Barriere für eine Solidarisierung und kollektive Interessenvertretung. Während für die hoch qualifizierten Beschäftigten die Durchsetzung neuer Regulationsformen der Arbeit und damit verbunden eine Re-Kommodifizierung von Zeit und Leistung zunächst eher ein persönliches Glücksversprechen bedeutet, stehen auf der anderen Seite Beschäftigungsgruppen, für die partizipative Arbeitsformen aus bestimmten Gründen zu Ausschlusskriterien werden.

„Das individuelle Partizipationsvermögen wird so zum Indikator für eine neue Spaltungslinie in der Erwerbsarbeit.“ (Dörre 2000:37, zit. in Boes/Baukrowitz 2002:68)

### 3.3.3. *Betriebliche Sozialordnung und Mitbestimmung in KMU der Software- und IT-Dienstleistungsbranche*

Das oft kolportierte Bild der relativ autonomen Wissensarbeit trifft insbesondere auf kleine IT-Firmen, die so genannten *Start-ups* zu. So weisen insbesondere die Kleinbetriebe des Software- und IT-Dienstleistungsbereichs Arbeitsformen auf, die sich der herkömmlichen Regulierung von Erwerbsinteressen (z.B. durch Betriebsräte) entziehen.

Software- und IT-Dienstleistungs-KMU ähneln zwar auf den ersten Blick den traditionellen Kleinunternehmen, sind aber dennoch nicht ohne weiteres dem Muster traditioneller Klein- und Handwerksbetriebe zuzuordnen, weil sie Charakteristika wie z.B. Marktwert und ExpertInnenkultur aufweisen, in denen sie sich deutlich unterscheiden (Boes/Baukrowitz 2002:140). Galten KMU eher als historische Relikte im Fordismus, erfahren kleine IT-Betriebe (*Start-ups*) eine deutliche Aufwertung in der Netzwerkökonomie und werden zu konstitutiven Bestandteilen von in Netzwerken angelegten neuen Produktionsmodi. Im Wandel der Arbeitsorganisation und der damit verbundenen Reorganisation von Unternehmen wird ihnen eine ganz spezifische Rolle zugeschrieben, da sie häufig als Vorboten bzw. Produkt des Wandels der Produktionsstrukturen betrachtet werden.

Klassische *Start-ups*, so Boes/Baukrowitz (2002:94), zeichnen sich durch einen sehr geringen Formalisierungsgrad mit höchstens zwei Leitungsebenen in Form der/des InhaberIn und von Projekt- bzw. AbteilungsleiterInnen und durch einen höchst personenbezogenen kooperativen Leitungsstil aus, der den MitarbeiterInnen weit reichende Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Die organisatorische Abgrenzung und formale Verfestigung von Projektteams und Zuständigkeiten sind hier relativ gering, die soziale Einbettung und Kommunikation erfolgt in Bezug auf die Gesamtsituation des Unternehmens, jeder ist über Probleme in anderen Projekten informiert und wird einbezogen (ebd.:124). Ähnlich wie bei den klassischen KMU erfolgt der Interessenaustausch zwischen ArbeitgeberInnen und -nehmerInnen vorwiegend in persönlichen Kommunikationsprozessen. Auftretende Konflikte werden direkt gelöst und der Betriebsrat wird

eher als Signal für Fehlentwicklungen in der gemeinschaftlichen Unternehmenskultur gedeutet (ebd.:226).

Kühl (2002:193f) bezeichnet *IT-Start-ups* als „*Face-to-Face-Organisationen*“, wegen der Übersichtlichkeit müssten soziale Interaktionen nicht durch Kontrolle, Programme, Regeln und Hierarchien ergänzt werden, d.h. Kommunikationsflüsse nicht so stark reglementiert werden, weshalb sie durch die Unmittelbarkeit des Kontaktes gekennzeichnet seien. Meist sind alle Mitglieder der Organisation in Entscheidungen mit eingebunden. Normen, Werte und Ziele bilden sich in diesen Firmen häufig implizit aus, sie gelten stillschweigend und werden nur gelegentlich expliziert.

Städler (2004:161) sieht daher die Forderung des/der Einzelnen nach Selbstbestimmung aufgrund dieser Unternehmenskulturen in keinem Widerspruch zur Mitbestimmung im Unternehmen. Selbst- und Mitbestimmung sind im Untersuchungsfeld als komplementär zu sehen, das eine geht nicht ohne das andere. Die Kollektivierung dieser täglich praktizierten Mitbestimmung stößt allerdings auf Ablehnung und Zweifel, sofern sie auf einen Generalvertretungsanspruch durch institutionalisierte Interessenvertretung abzielt und an ein dauerhaftes und umfassendes Delegationsprinzip gebunden ist. Favorisiert wird eher eine anlassbezogene Schutzfunktion unter den Beschäftigten.

Häufig wird also ein sehr harmonisches Bild von *Start-ups* gezeichnet, ja von „kommunitaristischen Kulturen“ (Boes/Baukrowitz 2002:230) bzw. egalitären Kulturen gesprochen, in denen sich Arbeits- und Lebenswelt durch viele gemeinsame, auch private Aktivitäten überlappen. Diese Formen der Sozialintegration und Beteiligung werden oft bewusst gelebt und gestaltet und können aus der Sicht der Unternehmen – aufgrund der eher niedrigen Gehälter in KMU im Vergleich zu großen Betrieben – zum Teil einen wichtigen Wettbewerbsfaktor in der Konkurrenz um Arbeitskräfte darstellen (ebd.:236).

Welche konkreten Gestalten nun diese Formen der Arbeitsorganisation annehmen und welchen Einfluss sie auf die Partizipationspraxis haben, hängt ganz wesentlich von ihrer konkreten Ausgestaltung und „Gelebtheit“ im Betrieb ab und kann daher selbst unter kleinen Betrieben stark variieren. Jedenfalls gilt besonders in diesem Bereich der Faktor Unternehmenskultur bzw. die „betriebliche Sozialordnung“ (Kotthoff 1998) als ganz entscheidend für die Möglichkeiten zur direkten Mitbestimmung. Daher scheinen Differenzierungen auch zwischen kleinen Unternehmen und ihren Sozialkulturen hilfreich. Ein differenzierteres Bild entwirft Peterson (2004) in seiner detaillierten Studie zur Konfliktkultur in *Start-ups*. Bei zwar gleichen formalen Hierarchiestrukturen, also meist einer Hierarchieebene zwischen GründerInnen und MitarbeiterInnen, können sich diese kleinen IT-Firmen in ihren Kooperationsformen und Unternehmenskulturen wesentlich voneinander unterscheiden. Denn gerade bei kleinen Unternehmen spielen informelle Hierarchien und Kooperationsstrukturen eine wesentliche Rolle und diese können auch sehr unterschiedlich gestaltet sein.

Peterson (2004:237) differenziert in seiner Studie *IT-Start-ups* nach drei unterschiedlichen Kooperationsformen, nämlich der „egalitären“, der „asymmetrischen“ und der „ausbalancierten“. Welche der drei Varianten gelebt wird, hänge dabei wesentlich mit der Person des Gründers/der Gründerin zusammen. Generell gelte, je leistungsorientier-

ter der Gründer/die Gründerin mit Blick auf ökonomische Ziele ist, desto hierarchischer (asymmetrischer) gestaltet sich von Anfang an die Zusammenarbeit im Unternehmen. Je höher dagegen die technische Aufgabenorientierung der GründerInnen, je stärker inhaltlich-fachliche Ziele im Vordergrund stehen, desto egalitärer sei das Unternehmen aufgebaut.

1. *Egalitäre Start-ups*<sup>10</sup> zeichnen sich durch eine „besondere Form kontrollierter Autonomie“ (ebd.:238) aus, denn im Gegensatz zur Rahmensteuerung in Großunternehmen nach dem Prinzip der „kontrollierten Autonomie“ kommt es nicht zu Vereinzelungseffekten und der Vorgabe individueller Ziele, sondern es besteht aufgrund der gegenseitigen Verbundenheit die Überzeugung, nur als gemeinsames Team erfolgreich sein zu können. Weiters ist eine generelle Skepsis gegenüber Führungsstrategien vorherrschend. Die egalitäre Zusammenarbeit ist dabei weniger auf politisch motivierte Vorstellungen von Gleichberechtigung und Basisdemokratie gemäß gemeinschaftlich verwalteter Betriebe zurückzuführen, sondern ergibt sich eher aus den Anforderungen innovativer Softwareentwicklung als ein arbeitsteiliger Entwicklungsprozess zwischen ExpertInnen, der eine kontinuierlich enge Zusammenarbeit erfordert und eine gewisse gegenseitige Abhängigkeit bewirkt. Neben der egalitären Kooperation identifiziert Peterson allerdings ein „subtiles Machtsystem“, das sich in sehr hohen informellen Leistungsstandards niederschlägt. Die Arbeitszentrierung in diesen Firmen wird zur Selbstverständlichkeit und andere Interessen müssen zugunsten der Unternehmung zurückgestellt werden. Die „Norm des persönlichen Einsatzes“ für das Unternehmen kommt noch aus der Gründungsphase und eine informelle übergreifende *Peer-to-Peer*-Kontrolle wacht weiter über die Einhaltung dieser Standards.
2. Die *asymmetrische Kooperationsform* (ebd.:242f) ähnelt sehr stark der Form der „kontrollierten Autonomie“ in Großunternehmen. Die SoftwareentwicklerInnen in diesen Firmen bleiben skeptisch gegenüber den wirtschaftlich orientierten GründerInnen, verfügen aber über weniger Machtpotenzial, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Sie sind leichter ersetzbar, weil in diesen Unternehmen in der Regel ein weniger hohes Niveau der Softwareentwicklung herrscht. Die Konfliktbewältigung erfolgt unter dem Paradigma der Profit- und Effizienzorientierung, Auseinandersetzungen sind daher schnell beigelegt und unterliegen keinen zeitintensiven Aushandlungsprozessen. Konflikte entstehen aus den unterschiedlichen Subkulturen zwischen technischer und marktwirtschaftlicher Orientierung. Generell kommt es zu einer hohen Fluktuation und weniger „affektivem commitment“ in diesen Betrieben.
3. In *ausbalancierten Firmen* (ebd.:243) besteht das GründerInnenteam meist aus zwei Personen, die aus der Technik und aus dem kaufmännischen Bereich kommen. Deswegen herrscht auch ein gewisses Machtpotenzial der SoftwareentwicklerInnen vor und es kommt eher zu einer Abwägung der Interessen in Verhandlungen. Auch hier gilt eher das Prinzip der „kontrollierten Autonomie“, jedoch haben die Softwareent-

---

<sup>10</sup> Diese Form entspricht der als idealtypisch angenommen Kooperationsform bei IT-*Start-ups*.

wicklerInnen größeren Einfluss auf die Zielbildung als in den asymmetrischen Unternehmen und es herrscht generell eine höhere MitarbeiterInnenorientierung.

Generell gilt, dass egalitäre Kooperationsformen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase dominieren, bei dieser Gruppe steht in der Regel das inhaltliche Interesse an der Softwareentwicklung im Mittelpunkt. Asymmetrische Typen zeichnen sich von Beginn an durch ein deutliches Machtgefälle und sehr profit- sowie effizienzorientierte Organisations- und Arbeitsformen aus. Ausbalancierte Firmen suchen Balance zwischen den beiden Polen und streben nach der Integration von Effizienz- und MitarbeiterInnenorientierung (Peterson 2004:236). Je hierarchischer das Unternehmen aufgebaut ist, desto geringer fällt das „affektive commitment“ der Angestellten gegenüber der Organisation und der Tätigkeit aus (ebd.:171f). Je aufgabenorientierter die Führung seitens der MitarbeiterInnen erlebt wird, desto positiver wird von ihnen die Zusammenarbeit bewertet und desto höher ist das „affektive commitment“.

Zwar lassen sich auch in kleinen Betrieben ähnliche Belastungs- und Konfliktfelder finden wie in großen, jedoch spielen bestimmte Konflikte wie z.B. unternehmensinterne Konkurrenz eine untergeordnete Rolle, während andere Konflikte, wie z.B. Rollenkonflikte zwischen freundschaftlichen und professionellen Umgangsformen miteinander, sich in besonderer Schärfe stellen (ebd.:246f). Dazu kommt es meist im Rahmen von Wachstumsprozessen. Heute findet in vielen der „in die Jahre gekommenen *Start-ups*“, häufig eingeleitet durch Wachstumsprozesse, eine zunehmende Strukturierung, Planung und Professionalisierung der Wertschöpfung statt (Boes/Baukrowitz 2002:139). Neben der Bewältigung des Größenwachstums ist auch die MitarbeiterInnenbindung ohne große finanzielle Spielräume ein bestimmendes Thema für *IT-Start-ups* (ebd.:227).

#### 3.3.4. *Wachstumsprozesse und Partizipation*

Oftmals stellen sich wirtschaftlicher Erfolg und die Kleinheit der Unternehmen als günstige Bedingungen für betriebliche Partizipation dar. Kommt es allerdings zu Wachstums- und Ausdifferenzierungsprozessen von Unternehmen, verändern sich meist die Unternehmenskultur und die Sozialbeziehungen, was wiederum wesentlichen Einfluss auf die gängige Mitbestimmungspraxis haben kann. Städler et al. (2004:152) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Neuausrichtung der Arbeits- und Unternehmensorganisation und einem „Wandel der inneren Funktionslogik“. So werden meist mehr Hierarchieebenen eingeführt und soziale Interaktionen formalisierter gestaltet. Allerdings hat die Ausgangssituation wesentlichen Einfluss darauf, wie diese Prozesse ablaufen, ob die Veränderungen zu Konflikten führen und worin sie schließlich münden. In den seltensten Fällen scheint es jedoch zur Gründung von Betriebsräten zu kommen. Konflikte werden weiterhin direkt mit der Geschäftsführung auszuhandeln versucht oder in manchen Fällen durch den Wechsel des Arbeitsplatzes gleichsam „gelöst“. Egal, ob egalitär oder hierarchisch organisiert, kann es zu sehr konfrontativen Auseinandersetzungen zwischen den GründerInnen in der Wachstums- bzw. Krisenphase kommen, was aufgrund der gängigen Vermischung von Persönlichem mit

Beruflichem sehr problematisch werden kann (Petersen 2004:195). Nachdem die Rollen geklärt sind, verläuft generell alles etwas distanzierter.

In *egalitären Unternehmen* führt die Expansion der Unternehmen meist zu einer Art „Kulturbruch mit der ehemals für sie typischen Werte- und Konsensgemeinschaft“, so Petersen (2004:190). In der Krise zeigt das Unternehmen sein wahres Gesicht, formelle und informelle Hierarchien treten deutlicher zu Tage, es kommt zu Entlassungen, einem Bruch und einer stärkeren Konkurrenz unter der Belegschaft. Dennoch bleibt es für die Unternehmen wichtig, ihre ursprüngliche *Start-up*-Kultur zu bewahren und es wird versucht, sie in die Umstrukturierungen einzubauen (ebd.:192f). Die Ablehnung gegenüber einer konservativen Organisationskultur bleibt weiter bestehen. Eine klassische Formalisierung (Einführung einer zweiten Hierarchieebene, Normalarbeitsverhältnisse) ist häufig mit neuen Positionen und Hierarchien verbunden und es bleiben nur einzelne Elemente der früheren Kultur (z.B. Tischfußball, Grillen, gemeinsames Frühstück) erhalten. Dadurch steigen widersprüchliche Erwartungen und Belastungen, es kommt zum Verlust der engen Bindung und einer Zunahme der Managementaufgaben, während inhaltliche Interessen an der Softwareentwicklung in den Hintergrund treten.

Weniger drastisch verlaufen Veränderungsprozesse in den anderen beiden Kooperationsstypen, weil sich schlicht und einfach gar nicht so viel zu verändern scheint und das Wachstum und die stärkere Formalisierung nicht als Kulturbruch erlebt werden. Während in *asymmetrischen Firmen* bei Unzufriedenheit durch eine eher gering ausgeprägte affektive Bindung im Konfliktfall schneller gekündigt wird, halten sich in *ausbalancierten Firmen* die Effizienz- und MitarbeiterInnenorientierung die Waage (ebd.:244). Befragte sehen ihre beruflichen Interessen durch den Wandel in den Unternehmen nicht massiv verletzt und empfinden sich eher als gestaltende Subjekte im Prozess der Veränderung und weniger als passive Objekte.

Weniger die Prozesse des Wandels, sondern dessen Konsequenzen möchten Boes/Baukrowitz (2002:94) mit ihrer Unterscheidung von „*Start-ups*“ und „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ verdeutlichen. „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ sind entweder Ausgründungen ehemaliger fordistischer Unternehmen oder „in die Jahre gekommene *Start-ups*“, bei denen der Anstieg der Beschäftigten und die Ausdifferenzierung des Produkt- und Leistungsspektrums zum Aufbau formaler organisatorischer Strukturen geführt haben. Doch neben den verfestigten Strukturen und einer Professionalisierung der Leitungsfunktionen existieren weiterhin hochgradig selbst organisierte Arbeitsprozesse und ein personaler Leitungsstil. Wegen einer starken InhaberInnen- bzw. GeschäftsführerInnenzentrierung herrscht ein tendenziell patriarchalischer Führungsstil. Nach wie vor verläuft ein Großteil der Kommunikationsprozesse in informellen Strukturen, die über Personen vermittelt werden (ebd.:129). Die Steuerungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, gestaltet sich für diese Unternehmen recht komplex. Soziale oder ökonomische Probleme, aber auch zu rasches Wachstum können schnell Krisen verursachen.

### 3.4. *Bedeutung von Geschlecht in der IT-Branche*

Die relativ unbestimmten Zugangsqualifikationen, das Fehlen eindeutiger beruflicher Verhaltensregeln, das schnelle Wachsen der Branche, der während des Booms erhöhte Bedarf an qualifizierten Fachkräften und die hohe Bereitschaft der Unternehmen, in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten zu investieren, führten zu einer gewissen Offenheit der Branche, was QuereinsteigerInnen den Zugang zur Beschäftigung erleichterte. Diese Offenheit erwies sich insbesondere für Frauen als attraktiv. Die daraus resultierende relativ hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen in der Informatik, im Vergleich zu anderen Ingenieurwissenschaften (ca. 19% 1989), ließ die Informatik lange Zeit als geeignetes Berufsfeld für Frauen erscheinen, das ihnen Zugangsmöglichkeiten zu höheren Tätigkeiten und Chancen zum Aufstieg bot (Schmitt 1993).

Wurde anfangs diese Offenheit der Branche durch Wachstum und weniger deutlichere Qualifikationsprofile als positiv gedeutet, machte sich mit der weiteren Entwicklung der Branche, insbesondere nach der Boom-Phase, zunehmend Skepsis breit.

„Die scheinbare Offenheit der IT-Branche, die mit den Begriffen wie Flexibilität, Autonomie oder Mobilität Konnotationen von Jugendlichkeit und Emanzipation in sich birgt, verschleiert eher die Transformation bzw. Anpassung von Ausgrenzungsmechanismen, die sich insbesondere für Frauen bzw. für die Konstruktion von Geschlechterbedeutungen ergeben.“ (Ruiz Ben 2004:65)

So spricht doch einiges gegen zu optimistische Erfolgsaussichten, was die Beteiligung der Frauen betrifft, denn wenn formale Qualifikationen an Bedeutung verlieren, bleiben Kompetenzanforderungen offen und diese Art von Offenheit bietet wiederum auch Raum für Geschlechtsstereotypisierungen. Gleichzeitig erschwert eine gewisse „Undurchschaubarkeit“ der IT-Branche eine Formulierung und Einsetzung effektiver Gleichstellungsmaßnahmen (ebd.:27).

Mehrere Faktoren, wie die geringe Zahl der Informatikstudentinnen, der nach wie vor geringe Anteil von Frauen in der Branche und insbesondere in den Führungspositionen sowie eine sich abzeichnende Konzentration von Frauen in den kaufmännischen Bereichen der IT-Firmen weisen auf eine gewisse Etablierung erneuter geschlechterhierarchischer Arbeitsteilung hin. So kommen Hanappi-Egger und Hofmann (2004:15) für Österreich zum Schluss, dass in der „New Economy“ anstatt einer anfangs vermuteten Aufweichung tradierter Geschlechterverhältnisse und geschlechtsspezifischer Arbeitsteilungen nun eher wieder eine „Reinstallierung“ dieser Mechanismen zu beobachten ist.

#### 3.4.1. *Die Restrukturierung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung*

Oft und gerne wird der nach wie vor geringe Frauenanteil in IT-Unternehmen auf das „geringe Interesse“ der Frauen an Technik bzw. auf ihre spezielle Situation aufgrund ihrer Rolle als Mütter und Ehefrauen zurückgeführt. Dagegen ist einzuwenden, dass nicht alle Frauen Mütter und Ehefrauen sind und sie daher auch, aufgrund ihrer verschiedenen Lebenssituationen, unterschiedlichste Erfahrungen mit Benachteiligungen und Diskriminierungen machen.

Der wachsende *gender-gap* in der IT-Branche entsteht daher durch eine komplexe Wirkungskonstellation aus „prozessualen und symbolischen Ausschlussmechanismen“ aufgrund des Geschlechts (Hanappi-Egger/Hofmann 2004:9). Frauenspezifische Fördermaßnahmen allein, so schließen Hanappi-Egger und Hofmann, würden deshalb nicht ausreichen, um geschlechtsspezifische Hierarchien abzubauen. Gender-Fragen im IKT-Bereich seien auf einer gesamtgesellschaftlichen, organisatorischen und individuellen Ebene zu stellen und zu bearbeiten. Aus Geschlechterperspektive bedürfe es daher einer laufenden kritischen Auseinandersetzung und Analyse der Ausbildungsbedingungen, um die entsprechenden Hemmnisse zu identifizieren und abzubauen. Zwar wird bereits in der Sozialisation geschlechtsstereotypisches Verhalten (re-)produziert, allerdings stellen ausgeprägte Geschlechtermuster in den Organisationen einen nicht unwesentlichen Selektionsmechanismus dar. Daher sei es umso wichtiger, Organisationsanalysen zu machen, um den Gender-Bias und damit geschlechtsspezifische Zugangsbarrieren sichtbar zu machen (ebd.:12).

Mit dem Professionalisierungsprozess in der IT-Branche, der allmählichen Ausdifferenzierung, Schließung und Monopolisierung verschiedener Tätigkeiten und Tätigkeitsbereiche ist auch ein Gefälle der unterschiedlichen Berufe mit Hinblick auf Prestige und Einkommen verbunden (Ruiz Ben 2004:21f). Diese Entwicklungen gehen meist mit Hierarchisierungen zwischen verschiedenen Bereichen und einer entsprechenden Vergeschlechtlichung bestimmter Bereiche konform (ebd.:13). Empirische Daten weisen auf eine stark geschlechterspezifische Segmentierung der Branche hin. Frauen arbeiten insbesondere in Finanz-, Marketing- oder Verkaufspositionen und nur selten in der technischen Entwicklung und Implementierung. Zu dieser Vergeschlechtlichung von Tätigkeiten in der IT-Branche tragen auch stereotype Vorstellungen von Personalverantwortlichen in Softwarefirmen bei, aber auch eine unterschiedliche Selbstdarstellung eigener Kompetenzen bei Männern und Frauen im Betriebsalltag. Sie bestimmen den Zugang beider Geschlechter zu den zunehmend als „weiblich“ und „männlich“ konnotierten Bereichen. Männer werden in diesem Zusammenhang als technikkompetenter, Frauen als sozial kompetenter und kommunikativer betrachtet. Gleichzeitig passen sich sowohl Frauen als auch Männer diesem erwünschten Bild an, wodurch sie emotionale Gratifikationen erzielen und soziale Identitätskonflikte vermeiden können (Henninger 2001:105, zit. in Ruiz Ben 2004:18).

Bettina Unger (2004) weist auf eine komplexe Ursachenkonstellation der mangelnden Vertretung der Frauen in Führungsstrukturen und ihre schlechten Aufstiegschancen hin: auf den verschwindend geringen Anteil von Frauen in IKT Führungsstrukturen, bei einer Bandbreite von 2% in höchsten Managementebenen in Großunternehmen bis höchstens 15% im mittleren Management bzw. in Klein- und Einzelunternehmen. Sie betont in diesem Zusammenhang auch besonders die Sozialordnung und Unternehmenskulturen als zentrale Ursache.

„(Groß-)Unternehmen als Orte der Geschlechterkonstruktion erweisen sich deshalb als spannender Untersuchungsinhalt, weil sie gesellschaftliche geschlechtsspezifische Ungleichheit widerspiegeln. Sie tragen zu einer Manifestierung von Geschlechterkonstruktionen und Geschlechterhierarchien bei, sie reflektieren und zementieren sie.“ (Unger 2004:31)

Betriebliche Barrieren zur Verhinderung von Karrieren sind oft subtile Ausschlussmechanismen und selten klar festzumachende Benachteiligungen, wie sie gängig mit der Metapher der „Gläsernen Decke“ ausgedrückt werden. Frauen bekommen demnach weniger prestigeträchtige Aufgaben, man hält ihnen wichtige Informationen vor oder schließt sie aus sozialen Vernetzungsaktivitäten (Männercliquen) aus. Berufliche Vernetzung unter Männern findet häufig über gemeinsam betriebene außerberufliche Hobbys, wie z.B. Golf, Tennis oder Lokalbesuche statt. Frauen werden hier nicht explizit ausgeschlossen, aber auch nicht implizit eingeladen. Oft ist es für Frauen schlichtweg auch aus Zeitgründen wegen einer möglichen Doppelbelastung durch „private Arbeit“ nicht möglich, daran zu partizipieren (ebd.:37).

### 3.4.2. *Die Größe des Betriebes*

Während sich also eine stärkere Professionalisierung und interne Tätigkeitsdifferenzierung in der IT-Branche als eher ungünstig für Frauen zu erweisen scheint, wirkt sich eine stärkere interne Formalisierung in Betrieben hingegen als positiv für viele aus (Ruiz Ben 2004:21f). Generell gilt: Je größer ein Betrieb, je stärker die Organisation intern formalisiert ist, also je klarere Regeln es auch bei der Aufnahme von Beschäftigten und beim Festsetzen der Einkommen gibt, desto gleicher die Bedingungen für Frauen und Männer. Diese formalen Voraussetzungen erschweren es den ArbeitgeberInnen, auch bei Einstellungen ihre Auswahl nach Gesichtspunkten des Geschlechts zu treffen, weil Kompetenzkriterien im Vordergrund stehen (Wimbauer 1999, zit. in Ruiz Ben 2004:23).

Insbesondere in kleineren IT-Betrieben, die sich auf der Ebene der Produkte spezialisieren, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, stehen informelle Einstellungskriterien im Vordergrund. So werden meist berufserfahrene „Allrounder“ mit einem durch „Erfahrung“ undeutlich definierten technischen Know-how gesucht. Je uneindeutiger jedoch die Qualifikationsanforderungen definiert sind, desto mehr Raum bleibt für Geschlechtsstereotypisierungen (Ruiz Ben 2004:24).

Betriebliche Personalpolitik zur Steigerung der Beschäftigungsrate von Frauen im IKT-Sektor (eher in großen Betrieben der Fall) führt zwar zur Steigerung der Frauenquote in einzelnen Unternehmen, jedoch nicht zu einem breiten Effekt am Arbeitsmarkt (Fuchs 2004:81).



## 4. FORSCHUNGSSTAND ARBEIT UND PARTIZIPATION IN CALLCENTERN

### 4.1. Struktur der Callcenter-Branche

Im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen dienen Callcenter häufig der Rationalisierung des KundInnenkontakts und der Effizienzsteigerung. Mit Callcentern entstand eine neue Form der Arbeitsorganisation bzw. auch eine neue Betriebsform. Mitunter gelten Callcenter auch als Hoffnungsträger für neue Beschäftigung, insbesondere in strukturschwachen Regionen. Parallel dazu laufen jedoch weniger von Euphorie geprägte Diskussionen zu Themen wie Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse.

Was ist überhaupt unter einem Callcenter zu verstehen und kann man überhaupt von einer eigenen Callcenter-Branche sprechen? Die Definitionen, was als Callcenter bezeichnet werden kann, sind unterschiedlich und mitunter widersprüchlich, so beschreibt beispielsweise die Wiener Wirtschaftskammer die in einem Callcenter zu verrichtende Tätigkeit folgendermaßen:

„Betrieb eines Call Centers im Sinne des Abschnitts XVI Z. 23 Arbeitsruhegesetz-Verordnung, in Form der Entgegennahme und Weiterleitung von Telefonaten, unter Ausschluss jeder beratenden oder auf Abschluss von Verträgen zielenden Tätigkeit, sowie unter Ausschluss des Betriebes einer Notrufzentrale.“ (Direktmarketingverband Österreich 2005)

Dieser Beschreibung entsprechend darf im Callcenter eigentlich nur die Entgegennahme und Weiterleitung von Informationen erfolgen, nicht aber die Vermittlung von Kaufverträgen oder die Beratung über Qualität und Einsatzmöglichkeit von Produkten. Diese Definition widerspricht z.B. grundlegend der Definition des Österreichischen Normungsinstituts: Callcenter sind dort:

„Organisationseinheiten – entweder innerhalb eines Unternehmens oder als eigenständige, branchenunabhängige Dienstleistungsunternehmen organisiert – die jede Form von KundInnenkontakt, wie z.B. KundInnendienst, KundInneninformation, Hotlines, Bestellannahme und -abwicklung, Markt- und Meinungsforschung, Direkt Marketing, Help Desk, über jegliche Art von Medium (wie z.B. Telefon, Fax, E-Mail, Internet, SMS) mit qualifiziertem Personal für ein Unternehmen oder eine Organisation professionell abwickeln.“ (CONNEX 94, Oktober 2001)

Die in dieser Studie verwendete Definition deckt sich weitgehend mit Letzterer, sie hat jedoch den Vorteil, dass sie den Fokus auf das Organisationssystem Callcenter legt und dadurch so weit gefasst ist, dass sich praktisch alle Formen von Callcentern in ihr wieder finden.

„Bei Callcentern handelt es sich um ein aufgabenzentriertes Organisationskonzept an der Schnittstelle von Unternehmen (Organisationen) und (potentiellen) KundInnen, an der unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik tele-

kommunikative Dienstleistungen erbracht werden.“ (Körs/v. Lüde/Nerlich, zit. nach: Kleemann/Matuschek 2003:147)

Was ein Callcenter somit von z.B. einer Telefonzentrale oder dem *Back-Office*-Bereich unterscheidet, ist, dass Callcenter-MitarbeiterInnen Anrufe in der Regel nicht weiterleiten, sondern diese, während sich der/die AnruferIn bzw. Angerufene am Telefon befindet, selbst und möglichst vollständig mit Hilfe von Datenbanken am Computer bearbeiten. Wie jedoch später genauer beschrieben wird, gibt es die unterschiedlichsten Organisationsformen von Callcentern.

Die unterschiedlichen Definitionen zeigen, wie schwierig es ist, von einer eigenen Callcenter-Branche zu sprechen. Eine Einigung auf spezielle Kriterien, was nun einer solchen Branche zuzuordnen wäre und was nicht, scheint schwierig. Besser als von einer eigenen Callcenter-Branche auszugehen ist es daher, Callcenter als eine spezielle Form von Arbeitsorganisation zu bezeichnen (vgl. Kutzner 2003:162). Was für das Bestehen einer zwar kleinen aber eigenen Branche spricht, ist die Tatsache, dass sich in den letzten Jahren lebendige Strukturen rund um die Callcenter-Arbeit entwickelt haben. Es gibt ein Callcenter-Forum,<sup>11</sup> das die Interessen der Callcenter-BetreiberInnen vertritt, Lobbying betreibt und in dem sich Callcenter-ManagerInnen informieren können. Auch der Direkt Marketing Verband Österreich (DMVÖ<sup>12</sup>) führt eine eigene Sektion für Callcenter. Informelleren Charakter hat der Callcenter-Stammtisch,<sup>13</sup> der, ausgehend von Deutschland, auch in Österreich Eingang gefunden hat. Rund um den Callcenter-Bereich haben sich zahlreiche Schulungseinrichtungen, Ausrüster, Beratungsdienste und auch eine eigene Zertifizierungsstelle<sup>14</sup> (im Rahmen der Ö-Norm) für Dienstleistungen in Callcentern entwickelt. Öffentlichkeitsarbeit wird in erster Linie vom CC-Journal betrieben (Österreichisches Magazin für KundInnenbeziehungsmanagement<sup>15</sup>).

Anfang der 1990er Jahre kam es zu einem regelrechten Boom an Callcentern in Österreich. Unternehmen mit großem Leistungsspektrum schossen aus dem Boden, interne Callcenter versuchten, zusätzlich zu ihrem Kernbereich externe Aufträge zu lukrieren und dem Unternehmen auf diesem Weg ein Zusatzeinkommen zu ermöglichen. In den letzten Jahren kam es jedoch zu einer Konsolidierungsphase. ExpertInnen sprechen teilweise davon, dass diese noch im Gang ist und es sich erst in den kommenden Jahren herauskristallisieren wird, welche Unternehmen in Österreich mit welchem Leistungsspektrum überleben können (ExpertInneninterview.1).<sup>16</sup> Unternehmensinterne Callcenter tendieren in den letzten Jahren dazu, eher keine externen Aufträge mehr zu übernehmen, und auch externe Callcenter-Dienstleister setzen vermehrt auf Spezialisierung. Es sind eher wenige Unternehmen, die mit einem großen Bauchladen an Dienst-

---

<sup>11</sup> [www.call-center-forum.at](http://www.call-center-forum.at)

<sup>12</sup> [www.dmvoe.at/CallCenterAusruester](http://www.dmvoe.at/CallCenterAusruester)

<sup>13</sup> [www.callcenterstammtisch.at](http://www.callcenterstammtisch.at)

<sup>14</sup> [www.on-norm.at](http://www.on-norm.at)

<sup>15</sup> [www.ccjournal.at](http://www.ccjournal.at)

<sup>16</sup> Weitere Zitate aus ExpertInneninterviews werden mit „Exp-XY“ abgekürzt und, sofern die Interviews vollständig transkribiert wurden, mit der entsprechenden Seitenzahl gekennzeichnet.

leistungen Bestand haben. V.a. externe Callcenter-Dienstleister haben unter dem hohen Kostendruck zu leiden. Jener Kostenfaktor, bei dem am ehesten Einsparungen möglich sind, ist das Personal – erkennbar an niedrigen Löhnen und Beschäftigungsverhältnissen außerhalb der traditionellen Vollzeitanzstellung. Von dieser Problematik weniger betroffen sind interne Callcenter. Sie sind aufgrund ihrer Anbindung an größere Unternehmen keinem solchen Gewinndruck ausgesetzt, sondern begreifen sich als Serviceeinrichtungen, deren Ziel es ist, den Gewinn anderer Unternehmensteile zu ermöglichen.

Eine wichtige Rolle in der Callcenter-Branche spielen in Österreich das Telekommunikationsgesetz (TKG) und der Konsumentenschutz. Nach dem Telekommunikationsgesetz 2003 sind Anrufe zu Werbezwecken ohne vorheriges ausdrückliches Einverständnis des/der Angerufenen, das so genannte *Cold Calling* verboten (vgl. Wallner/Skribe 2004). Das gilt sowohl für den B2C (Business to Customer) als auch für den B2B (Business to Business) Bereich. Ebenso verboten sind unverlangte E-Mails an KonsumentInnen, außer es besteht bereits eine Geschäftsverbindung. Nicht definiert wird in den Gesetzen allerdings, was unter einer Geschäftsverbindung genau verstanden wird. Das schafft den Unternehmen Spielräume, deren Grenzen dann gegebenenfalls vor Gericht abgesteckt werden. Die Einwilligung zu einem Werbetelefonat kann ausdrücklich, aber auch stillschweigend, beispielsweise durch ein Preisausschreiben, erteilt werden.

Für das Kontaktieren von Unternehmen im B2B-Bereich hat sich die rechtliche Lage in den letzten Jahren für die Callcenter-BetreiberInnen verbessert. An Unternehmen dürfen seit 2003 Werbe-E-Mails auch ohne deren vorherige Einwilligung versandt werden, wenn der/die AbsenderIn darin die Möglichkeit bietet, weitere Nachrichten abzulehnen. Um sich vor solchen ungewollten E-Mails zu schützen, können sich Unternehmen in eine Liste der österreichischen Rundfunk- und Telekom-Regulierungs-GmbH (RTR) eintragen, ab diesem Zeitpunkt darf das Unternehmen dann nicht mehr belästigt werden.<sup>17</sup> Die Telekom-Regulierungs-GmbH dient außerdem als Schlichtungsstelle zwischen BetreiberInnen von Kommunikationsdienstleistungen und ihren KundInnen.

#### 4.1.1. Der österreichische Callcenter-Markt

Die tatsächliche Anzahl von Callcentern in Österreich ist deshalb schwer zu beziffern, weil dieser Wirtschaftsbereich bisher in keiner Statistik aufscheint. Ein schwieriges Unterfangen ist es v.a., die unternehmenseigenen, so genannten *inhouse*-Callcenter zu identifizieren. Einer eigenen Callcenter-Branche rechnen sich am ehesten jene externen Dienstleister zu, die ausschließlich Callcenter-Dienste für andere Unternehmen anbieten, beispielsweise Dienstleister für Telefonmarketing. Alle anderen *inhouse*-Callcenter rechnen sich eher ihren Ursprungsbranchen, wie Telekommunikation oder Handel zu. Zusätzlich bezeichnen sich viele Unternehmen lieber als *Customer Care Center*, was eine inhaltliche Ausweitung der Callcenter-Tätigkeit hin zu einer umfassenden

---

<sup>17</sup> Diese Liste ist unter [www.rtr.at](http://www.rtr.at) einsehbar.

KundInnenbetreuung beinhalten kann, aber nicht unbedingt muss. Das alles erschwert die Erfassung der Verbreitung. Die Schätzungen unterschiedlicher ExpertInnen liegen, was die Anzahl der in Österreich ansässigen Callcenter betrifft, bei 400-500 Unternehmen. Entsprechend einer aktuellen Studie sind davon knapp 54% *inhouse*-Callcenter, 36% externe Callcenter-Dienstleister und gut 10% ausgegliederte (ausgesourcte) Callcenter (Schönauer 2005:8).

Die Gartner Studie (Monitor, Magazin für Informationstechnologie, Ausgabe 3/2002) sprach im Jahr 2000 für Österreich von 7.364 *Call Center Agents*, wobei der Großteil auf die Unternehmen Ericsson, Nortel, Aspect und Alcatel entfiel (der Größe nach absteigend genannt). Es ist davon auszugehen, dass diese Zahl in den letzten Jahren stetig zugenommen hat, denn allein in den 96 befragten Callcentern, die Zielgruppe einer anderen FORBA-Studie waren, sind gut 9.000 Agents beschäftigt (Schönauer 2005:27). Einer der größten externen Anbieter in Österreich ist die Competence Callcenter AG mit ca. 300 Beschäftigten an mehreren Standorten. Eine Studie für Wien (Direktmarketingverband Österreich 2005) spricht für das Jahr 2000 von ca. 2.000 Workstations, an denen 3.500 Agents arbeiten. 20% der in Wien befragten Callcenter haben weniger als 20 *Workstations* (Telefon/Computer-Arbeitsplätze). Vergleicht man die Ergebnisse der beiden Studien vom Jahr 2000, so lässt sich erkennen, dass knapp die Hälfte aller Callcenter-Arbeitsplätze in Wien anzufinden war. Die höchste in der Literatur aufgefundene Schätzung von Callcenter-Arbeitsplätzen in Österreich liegt bei 50.000, die bis zum Jahr 2002 entstanden sein sollen (CONNEX 94, Oktober 2001). Entsprechend der aktuellen Ergebnisse der FORBA-Studie liegt der heutige Stand bei gut 40.000 Callcenter-Beschäftigten in Österreich.

#### 4.1.2. Standort Österreich für die Callcenter-Industrie

Anbieter von Callcenter-Dienstleistungen und deren KundInnen befinden sich mitunter räumlich weit entfernt und Zeitzonen werden irrelevant, da die Dienstleistung unabhängig von Tageszeiten erbracht werden kann (vgl. Körs/v. Lude/Nerlich in: Kleemann/Matuschek 2003:145). Beide Aspekte sprechen dafür, dass Callcenter-Tätigkeiten in billigere Regionen ausgelagert werden bzw. externe Callcenter sich Regionen mit hoher Arbeitslosenquote und niedrigem Lohnniveau für ihre Ansiedlung suchen. Auf diese Strategie wurde v.a. zu Beginn des Callcenter-Booms gesetzt. In Österreich hat die Ansiedlung von Callcentern in strukturell schwachen Regionen nur teilweise funktioniert. Trotz der räumlichen Unabhängigkeit von Callcentern zeigt sich mittlerweile die Tendenz, Callcenter doch vermehrt in der Nähe von städtischen Ballungszentren anzusiedeln. Der Grund dafür ist das qualifizierte Personal, das in diesen Gebieten vermehrt zur Verfügung steht (Dieckhoff et al. 2001:31). Für Österreich bedeutet das eine vermehrte Ansiedlung von Callcentern in Wien. Graz und Salzburg sind ebenfalls als Zentren zu bezeichnen. Der Wiener Wirtschaftsförderungsfond (WWFF<sup>18</sup>) und der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfond (WAFF<sup>19</sup>) starteten im Jahr 2000 eine

---

<sup>18</sup> [www.wdff.gv.at](http://www.wdff.gv.at)

<sup>19</sup> [www.waff.at](http://www.waff.at)

Callcenter-Initiative, die den Standort Wien noch attraktiver machen sollte. Diese Initiative unterstützt Betriebsgründungen finanziell und lockte so zahlreiche Callcenter-Betriebe nach Wien.

Die andere Bestrebung, in ländlicheren Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit neue Arbeitsplätze zu schaffen, war nicht so einfach zu verwirklichen, wie man es sich ursprünglich vorstellte. Die Rekrutierung von Personal, das den erforderlichen Qualifikationen entspricht, erwies sich als schwierig. Gerade im Hinblick auf regionale Dialekte und zeitliche Flexibilität entstanden Rekrutierungsprobleme. Viele Callcenter-BetreiberInnen entschieden sich, den Standort doch in urbanere Gebiete zu verlagern, wo sie u.a. auf studentische und höher qualifizierte Arbeitskräfte zurückgreifen konnten. Neben leichter Personalrekrutierung bieten Städte, v.a. auch hinsichtlich ihrer bestehenden Infrastruktur, große Vorteile. Mitunter werden auch technisch vollständig ausgestattete Callcenter zum Verkauf angeboten (Exp.5-S.2).

Im Großen und Ganzen ist der Callcenter-Markt in Österreich sehr national. Am internationalen Kuchen hat Österreich nur einen sehr kleinen Anteil. Nur etwa 15% der österreichischen Callcenter haben ihren Schwerpunktmarkt im Ausland (Schönauer 2005:16). Die Diskussion über die Verlagerung nach Ost- und Süd-Ost-Europa (so genanntes Offshoring) hat zwar bereits begonnen, wird jedoch von BranchenkennerInnen noch vorsichtig beurteilt. Es werde sich erst in den nächsten Jahren zeigen, wie sich diese Märkte entwickeln und welche Unternehmen, die den Schritt wagen, sich auf Dauer etablieren können (Exp.1).

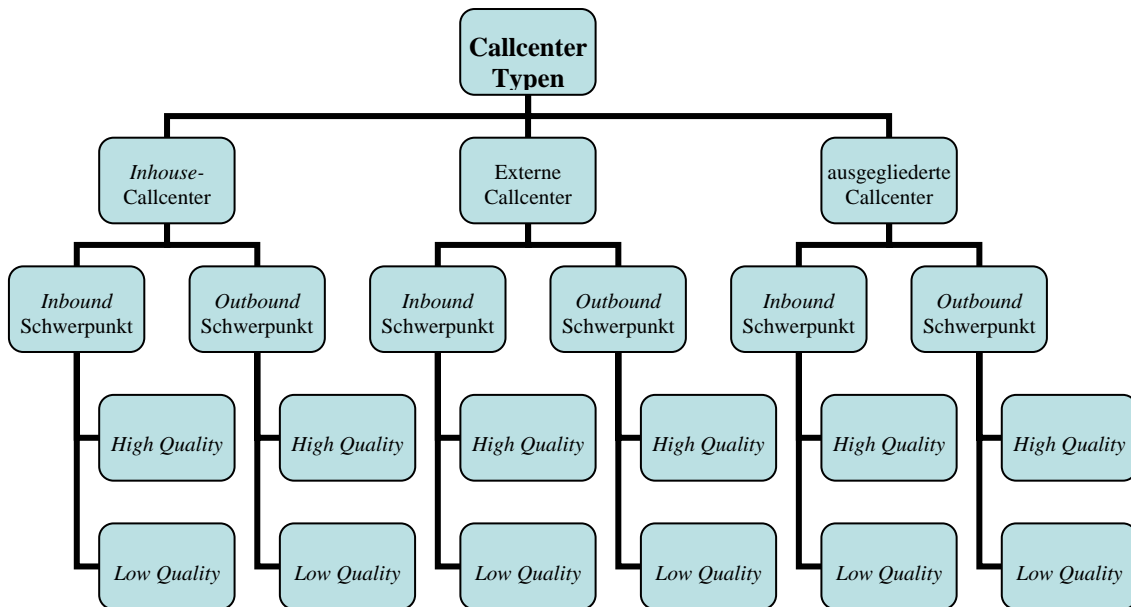
#### 4.1.3. Differenzierung einer vielfältigen Dienstleistung

Die verschiedenen Arten von Callcentern unter eine Definition zusammenzufassen, ist ein schwieriges Unterfangen. Die bereits angeführte Definition von Körs et al. hat den großen Vorteil, dass sie so weit gefasst ist, dass sich alle Callcenter-Varianten in ihr einschließen lassen. So praktisch eine allumfassende Definition auch sein mag, eine Differenzierung ist, bei einer genaueren Betrachtung der Branche, wichtig und wird hier anhand unterschiedlicher Kriterien vorgenommen. Für den österreichischen Callcenter-Markt erscheint folgende Einteilung in Idealtypen praktikabel (vgl. Körs et al. in: Kleemann/Matuschek 2003:152f):

- Differenzierung nach dem Grad der formalen oder faktischen Selbstständigkeit in: *inhouse*-Callcenter (als Abteilung geführt); externe Dienstleister; ausgegliederte *inhouse*-Callcenter, so genannte *outsourcte* Callcenter (rechtlich unabhängig).
- Nach der Hauptrichtung der Kommunikation werden *inbound*- und *outbound*-Callcenter unterschieden. Beispiele für *inbound*-Tätigkeiten sind Bestellannahmen, Auskunft oder Kontoführung. *Outbound*-Telefonie bedeutet ausgehendes Telefonservice und umfasst beispielsweise Direktmarketing, Terminvereinbarungen und Umfragen. Werden beide Formen praktiziert, so sind die Bereiche organisatorisch meist strikt getrennt.
- Nach der Art der Aufgabenstellung und Komplexität der Dienstleistung findet die Differenzierung in *low-quality*- und *high-quality*-Callcenter häufig Verwendung

(vgl. Kleemann/Matuschek 2003:189f). Teilweise kann diese Unterscheidung auch mit *first-level-* und *second-level-*Tätigkeiten gleichgesetzt werden. Mischformen sind durchaus üblich.<sup>20</sup>

Grafik 4-1: Typologie von Callcentern



Die Tätigkeiten, die in Callcentern ausgeführt werden, unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht. Die hier angeführten Differenzierungen sind zwar wesentlich, greifen aber für eine handlungstheoretische Sichtweise etwas zu kurz. Die folgende, vom Institut für Arbeitspsychologie Zürich (Baumgartner et al. 2002:3) erstellte Kategorisierung verläuft teilweise quer zu den oben beschriebenen Unterteilungen in *inbound/outbound*, verdeutlicht aber die verschiedenen Tätigkeitsbereiche von Callcenter-Agenten.

- *Beratungs- und Beschwerdemanagement* (Telefonberatung, Helpline, KundInnen-service für erworbene Produkte und Dienstleistungen, Beschwerdemanagement)
- *Informationsmanagement* (Entgegennahme, Vermittlung und Verarbeitung standardisierter Informationen, Weitervermittlung von Anrufen)
- *Auftragsmanagement* (Auftragsannahme, Verkauf von Produkten/Dienstleistungen, Buchungsservice, Reservation)
- *KundInnen- und Kampagnenmanagement* (aktiver Verkauf, KundInnenrückgewinnung, Marktforschung, Mahnwesen, Terminvereinbarungen).

<sup>20</sup> Für weitere Typisierungsformen siehe u.a. die vom Projektverbund Frequenz, Gecco und Incca entwickelte AKL-Typologie (Arnold/Ptaszek in: Kleemann/Matuschek 2003:42 und Engelbach in: Kutzner/Kock 2002:106).

In externen Callcentern, in denen die Agents in mehreren Projekten tätig sind, kann es vorkommen, dass je nach AuftraggeberIn völlig unterschiedliche Aufgabenstellungen gelegt werden, was für die Agents ein Wechseln bzw. Umdenken je nach Anruf bedeutet.

#### 4.1.4. *Die Beschäftigten, ein buntes Feld Flexibilität*

Die Anzahl der in Österreich in Callcentern beschäftigten Personen zu bestimmen, ist sehr schwierig. Es wird davon ausgegangen, dass in den 400-500 Unternehmen derzeit ca. 40.000 Agents beschäftigt sind (Schönauer 2005:27). Die anzutreffenden Zahlen variieren jedoch sehr stark und dürfen in jedem Fall nur als Schätzungen verstanden werden.

Die MitarbeiterInnen in Callcentern sind eine durchwegs junge Gruppe, ihnen wird vermehrt die im Callcenter nötige Flexibilität, Dynamik und Spontaneität zugeschrieben. Was die Altersstruktur von Callcenter-MitarbeiterInnen betrifft, so waren Angaben für Deutschland zufolge 1999 rund 60% der Beschäftigten in Callcentern nicht älter als 30 Jahre und nur 10% über 40 Jahre alt (Kooperationsbüro multimedia+arbeitswelt, Nr. 1-2, 1999:27). *Inhouse*-Callcenter verfügen über vergleichsweise ältere Belegschaften, da die MitarbeiterInnen großteils aus der Stammbeslegschaft, die eine andere Altersstruktur aufweist, rekrutiert werden.

Studierende, Frauen, die aus familiären Gründen eine Teilzeitbeschäftigung anstreben, PensionistInnen, die ihr Einkommen aufbessern wollen und WiedereinsteigerInnen zählen zu den wichtigsten Beschäftigtengruppen in Callcentern. Gerade jedoch Mütter von kleinen Kindern entsprechen immer weniger den von Callcentern geforderten Kriterien. Die zeitliche Flexibilität können sie im geforderten Ausmaß aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen nicht bieten. Teilzeitarbeit ist für Callcenter-ManagerInnen zwar attraktiv, aber nur in Kombination mit Flexibilität.

Für viele Beschäftigte ist die Arbeit im Callcenter eine vorübergehende Tätigkeit, sie wird auch häufig als Sprungbrett in einen anderen Bereich gesehen. Insbesondere für Studierende stellt das Callcenter eine gute Möglichkeit für einen Zusatzverdienst dar, bei dem gleichzeitig kommunikative Fähigkeiten trainiert werden können. Holtgrewe und Kerst beschreiben für Deutschland treffend:

„Der Bereich hat sich (...) bislang nicht entlang der Standards berufsförmig organisierter Erwerbsarbeit entwickelt, nutzt allerdings auf spezifische Weise Ressourcen der Bildungssysteme und des Geschlechterverhältnisses.“ (Holtgrewe/Kerst 2002:3)

Kutzner und Kock (in: Kleemann/Matuschek 2003:172), die davon ausgehen, dass der Frauenanteil unter den Callcenter-MitarbeiterInnen im Steigen begriffen ist, sehen die Gründe dafür ebenso wie Holtgrewe und Kerst (2002:3) im Zusammenhang mit der Teilzeitarbeit, dem Niedriglohnbereich und der sozialen Kompetenz, die Frauen vermehrt zugeschrieben wird. Obwohl die Callcenter-Branche als eine eher junge Branche zu bezeichnen ist, werden die bekannten geschlechtsspezifischen Disproportionen zwischen Frauenanteil und ihrem Status reproduziert. Das Geschlecht spielt in Callcentern zwar auf den ersten Blick eine geringere Rolle als in anderen Branchen,

trotzdem ist der Frauenanteil unter den Agents unproportional hoch, was u.a. auch strategische Gründe hat. So sprechen Callcenter-BetreiberInnen mitunter von „typisch weiblichen“ Kommunikationsfähigkeiten, die in einem Callcenter gefragt sind. An den Positionen der Agents lässt sich erkennen, dass sich Frauen beispielsweise eher zumuten, unter prekären Arbeitsbedingungen zu arbeiten, als das Männer tun, mitunter auch wegen ihrer zusätzlichen Verpflichtungen in Familie und Haushalt und der dadurch eingeschränkten Alternativen.

So äußert sich ein Kenner der Branche in einem Interview folgendermaßen zur Verteilung von Männern und Frauen im Callcenter-Bereich:

*Ja, das ist durchaus durchmischt; möglicherweise ein leichter Überhang der Frauen, das kann durchaus sein, weil Frauen nach wie vor eher am Telefon sprechen und kommunikativer sind. Aber ich glaube, es ist doch sehr durchmischt, speziell, dass es junge Mitarbeiter sind, auch Studenten, das machen auch Männer. Aber es ist schon klassisch, speziell dort, wo es technischer wird, wo fallweise auch technische Fragen zu beantworten sind, hat man wieder verstärkt die Männer. Sozusagen wenn es um IT-Lösungen geht, wenn es nicht nur um simple Lösungen geht, sondern dass er da auch den KundInnen durchführt durch ein Installationsmenü einer Software oder ihm erklärt, wie er das Handy wieder in Gang setzen kann, hat man dann, da ist der Männeranteil verstärkter. In allgemeiner Auskunft durchwegs durchmischt, vielleicht mit einem gewissen Überhang (Anm.: der Frauen). (Exp.3-S.10)*

Besonders in den Bereichen Großhandel, Versand, Verlage und Medien kann man von einem Frauenanteil von über 80% ausgehen, wohingegen im Bereich Marketing, Banken und Versicherungen eine knappe Mehrheit von Männern zu beobachten ist (Kooperationsbüro multimedia+arbeitswelt, Nr. 1-2, 1999:27). Aufgrund des geringen Alters der Branche könnte man eigentlich eine geringere geschlechtsspezifische Segregation erwarten, die Verteilung von Frauen und Männern unter den Beschäftigten ist jedoch, wie man sieht, auch hier stark vom Tätigkeitsfeld des Callcenters abhängig. Die verstärkte Präsenz von Männern im Bereich der Finanzdienstleistung und im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie deutet auf einen vorausgesetzten Zusammenhang zwischen Männlichkeit und einem rational-technikversierten Verständnis hin (vgl. soCa 2002:10). Gerade bei technischen Hotlines wird das Argument der angenehmen Telefonstimme – die eher den Frauen zugeschrieben wird – durch das Argument des technischen Sachverstands, der eher bei Männern vorausgesetzt wird, aufgehoben. In einer in Deutschland als Fallstudie ausgewählten Bank ging es sogar so weit, dass der Männeranteil unter den MitarbeiterInnen mit der Verbreitung der Produktpalette und dem wachsenden Ansehen der Bank anstieg (Kutzner 2003:168). In den in einer anderen deutschen Untersuchung befragten Unternehmen (Baumgartner et al. 2002:4), die im Beratungs- und Beschwerdemanagement tätig sind, finden sich Unternehmen mit einer Belegschaft aus bis zu 78% Männern. Im Bereich Auftragsannahme, Verkauf, Buchung und Reservierung finden sich vermehrt Unternehmen mit 100% Frauen in der Belegschaft. Je anspruchsvoller und komplexer die Tätigkeiten der Callcenter-Agents sind, desto größer ist empirisch gesehen der Männeranteil (Baumgartner et al. 2002:4). Eine ebensolche Entwicklung ist auch in Österreich zu beobachten. Der Männeranteil ist in jenen Callcentern hoch, in denen technisch hochwertige Dienst-

leistungen angeboten werden. Diese Stellen werden auch vermehrt in Vollzeit besetzt. In Führungspositionen ist der Frauenanteil verglichen mit anderen Branchen zwar hoch, entspricht aber bei weitem nicht dem Anteil der in Callcentern tätigen Frauen (Kutzner/Kock in: Kleemann/Matuschek 2003:172f). Was Führungspositionen betrifft, werden Frauen gern auf den mittleren Ebenen (Teamleiterin, Personalverantwortliche) als „soziale Puffer“ eingesetzt, da sie wegen der ihnen zugeschriebenen sozialen Kompetenzen angeblich gut zwischen Vorgesetzten und Untergebenen vermitteln könnten (vgl. Kutzner 2003:170).

In *inhouse*-Callcentern läuft die Geschlechterverteilung nach der Uhr des *inhouse*-Systems. Handelt es sich um Traditionsbetriebe, die vorwiegend über männlich besetzte Leitungspositionen verfügen, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass auch das Callcenter von Männern geleitet wird. Im externen Dienstleistungsbereich ist die Führungsschicht hingegen weitgehend paritätisch zwischen den Geschlechtern aufgeteilt (Exp.4-S.2). Die noch sehr offenen Strukturen in Callcentern könnten durchaus dafür genutzt werden, dass es zu einer dauerhaften Gleichstellung der Geschlechter kommt.

Momentan bietet der personenbezogene Dienstleistungssektor den Frauen zwar neue Chancen, aber auch alte Sackgassen.

„Denn nach wie vor wird der so genannte ‚Dienstleistungsgedanke‘ von Seiten des Unternehmens primär weiblich buchstabiert. Andererseits verknüpfen sich gerade wegen dieser geschlechtlichen Konnotation häufig nur sehr eingeschränkte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten mit den personenbezogenen Servicetätigkeiten. Trotz ihrer betrieblichen Aufwertung stellen sie weithin berufliche Sackgassen dar.“ (Nickel 2003:6, zit. nach: Eichmann et al. 2004:90)

Kutzner (2003:170) vermutet, dass die verhältnismäßig guten Karrierechancen für Frauen in Callcentern ein Phänomen der Boom-Phase waren, als in relativ kurzer Zeit viele Führungspositionen besetzt werden mussten. Nun, da der große Boom vorüber ist, treten die Frauen wieder in Konkurrenz mit ihren Kollegen und die entsprechenden Stellen werden wieder vermehrt mit Männern besetzt. Es könnte eine ähnliche Entwicklung wie in anderen Branchen bevorstehen, sodass Frauen in den mittleren und unteren Hierarchieebenen arbeiten und von Männern geführt werden.

#### 4.1.5. *Beschäftigungsverhältnisse in einer unsteten Branche*

Die Personalpolitik in Callcentern ist häufig von einer eher knappen Bemessung der Personalressourcen geprägt. Um die betriebswirtschaftliche Effizienz möglichst groß zu halten, wird meist versucht, mit dem Personal möglichst eng zu kalkulieren, unter besonders großem Druck stehen hier die externen Dienstleistungsanbieter.

Für Deutschland wird davon ausgegangen, dass 40 bis 50% der Callcenter-MitarbeiterInnen Teilzeit arbeiten (Holtgrewe in: Kleemann/Matuschek 2003:51). Callcenter in GB haben hingegen mit 27% einen wesentlich geringen Anteil Teilzeitbeschäftigter (Holtgrewe in: Kleemann/Matuschek 2003:51). Entsprechend der aktuellen FORBA-Studie sind es gut 60% aller Callcenter, die Teilzeitbeschäftigte haben, diese Unternehmen haben durchschnittliche 46% ihres Personals in Teilzeit beschäftigt. Die Anzahl

der Teilzeitbeschäftigten variiert jedoch stark nach den Herkunftsbranchen der Unternehmen. Über einen verhältnismäßig hohen Anteil Vollzeitbeschäftigter verfügen Callcenter im Bereich Handel und Medien (Schönauer 2005:33). Zum Vergleich: Österreich verfügt insgesamt über eine Vollzeitquote von ca. 79% (Mikrozensus 2001), für die Callcenter-Branche bestehen bisher keine Daten.

Von Managementseite wird davon ausgegangen, dass in vielen Bereichen Vollzeitarbeit wegen der hohen Belastungen weder zumutbar noch effizient ist. Außerdem bietet Teilzeitarbeit einen größeren Spielraum für Flexibilität. Die Zahlen zeigen, dass es mit einem Ansteigen des Männeranteils auch zu einem Anstieg der Vollzeitbeschäftigten kommt, oder anders formuliert, dass Frauen im Vergleich zu Männern vermehrt in Teilzeitbeschäftigungen zu finden sind. Zieht man die Daten der deutschen soCa-Beschäftigtenbefragung (soCa 2002:13) heran, so kann man davon ausgehen, dass es sich bei 70% der Teilzeitbeschäftigten in Callcentern um Frauen handelt, andere Erhebungen sprechen sogar von 78% (Figgen/Evers 2004:12). Trotz dieses extrem hohen Frauenanteils unter den Teilzeitbeschäftigten liegt der Frauen-Teilzeitanteil in der Callcenter-Branche sowohl in Deutschland als auch in Österreich unter dem nationalen Durchschnitt – denn in Österreich sind im gesamten Erwerbssystem 88% (D: 87% (Spannhake 2005:9)) aller Teilzeitarbeitenden Frauen (Mikrozensus 2001). Die bei Frauen häufige Teilzeitarbeit stellt auch ein großes Hindernis für eventuelle Aufstiegschancen dar, von Personen in Führungspositionen wird eine Präsenz von mindestens 40 Stunden erwartet. Führung in Teilzeit ist nur schwer machbar, was Frauen vermehrt von Karrierechancen ausschließt.

Callcenter werden sowohl in der Forschung als auch in der Alltagswahrnehmung oftmals als Sinnbild für den „flexiblen Kapitalismus“ (Sennett 1998) gesehen. In der Tat sind sie ihrer Funktion und Struktur wegen sowohl von interner als auch von externer Flexibilität geprägt (Holtgrewe/Kerst 2002:2). Interne Flexibilität beschränkt sich jedoch vorwiegend auf *inhouse*-Callcenter, die mit ihren meist angestellten Belegschaften Auftragsschwankungen austarieren und MitarbeiterInnen gegebenenfalls auch im *Back-Office*-Bereich einsetzen. Externe Callcenter bedienen sich im Sinne einer externen Flexibilität verstärkt freier MitarbeiterInnen, WerkvertragsnehmerInnen und Leiharbeitskräften, um Auftragsschwankungen auszugleichen. Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit sind für beide Callcenter-Typen wichtige Flexibilitätsinstrumente (Eichmann et al. 2004:25).

Bei den durch Callcenter-Gründungen entstehenden Arbeitsplätzen handelt es sich häufig um solche neuen Beschäftigungsverhältnisse. Die Beschäftigung von MitarbeiterInnen auf Werkvertragsbasis oder als freie MitarbeiterInnen hat für ArbeitgeberInnen den großen Vorteil, Lohnnebenkosten zu reduzieren. Häufig handelt es sich dabei jedoch um Arbeitsverhältnisse, die eigentlich einem normalen Dienstverhältnis zuzuordnen wären. Charakteristisch für das Vorliegen eines Dienstvertrags ist die persönliche Abhängigkeit des/der MitarbeiterIn, was eine persönliche Pflicht zur Dienstleistung, Weisungsunterworfenheit bzgl. Arbeitszeit, Arbeitsablauf usw., Kontrollunterworfenheit und eine Eingliederung in den betrieblichen Ablauf bedeutet. Ein Werkvertrags- oder ein freies Dienstverhältnis liegt nur dann vor, wenn der/die MitarbeiterIn das Recht

hat, sich vertreten zu lassen, Arbeitszeit und Arbeitsablauf selbstständig zu gestalten und Aufträge im Einzelfall sanktionslos abzulehnen (Scherz 2005). In der Praxis sehen diese Dienstverhältnisse jedoch oft anders aus, meist handelt es sich um Grenzfälle, wenn z.B. die Dienste mit Vorgesetzten und KollegInnen abgesprochen werden müssen. Nur in den seltensten Fällen kann völlig frei entschieden werden, wann gearbeitet wird. Um Umgehungen derartiger Bestimmungen auf den Grund zu gehen, haben die Finanzämter und österreichischen Krankenkassen in den letzten Jahren durchaus auch Unternehmen geklagt, was teilweise zu einem Rückgang der freien Beschäftigungsverhältnisse in der Callcenter-Branche geführt hat. Solche Kontrollinitiativen gehen mittlerweile regelmäßig durch die Branche. Als günstige Alternative wurde zum Teil auf Leiharbeitskräfte umgestellt. Von Seiten der BetreiberInnen gehen die Bestrebungen jedoch weiterhin in die Richtung, gesetzliche Erleichterungen und größere Flexibilität bzgl. des Personaleinsatzes zu erreichen. Ohne die freien Dienstverhältnisse wäre es den Callcentern kaum möglich zu überleben.

So prekäre Auswirkungen diese Beschäftigungsformen auf die einen Beschäftigtengruppen haben, so interessante Möglichkeiten schaffen sie für andere. Atypische Beschäftigung bedeutet nicht unbedingt prekäre Arbeitsverhältnisse, sie können sowohl integrierende als auch marginalisierende Wirkung haben (vgl. Eichmann et al. 2004:81). Ein Vorteil für MitarbeiterInnen mit freien Dienstverträgen ist zum Beispiel das Fehlen wesentlicher Abhängigkeitsstrukturen. Bezüglich der arbeitsrechtlichen Ansprüche sind sie jedoch schlechter gestellt als Angestellte und daher für die UnternehmerInnen durchaus attraktive, weil billigere Arbeitskräfte. Der geringe Grad an Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit, mangelnder Einfluss auf Arbeitsbedingungen, mangelnde Arbeitsschutzbestimmungen und eine nicht den Kollektivverträgen entsprechende Bezahlung sind als weitere Charakteristika freier Beschäftigungen zu sehen. Besonders dann, wenn über Jahre in solchen Arbeitsverhältnissen gearbeitet wird, hat das langfristig gravierende Folgen und kann zu Armutgefährdung, insbesondere im Falle von Krankheit, führen. In der bereits erwähnten FORBA-Studie wurde erhoben, dass das Beschäftigungsverhältnis des freien Dienstvertrags vermehrt in externen Callcentern Verbreitung findet. Gut 70% aller externen Callcenter, aber nur 21% der inhouse-Callcenter beschäftigen freie MitarbeiterInnen (Schönauer 2005:37). Diese und bereits beschriebene Ergebnisse lassen auf die Tendenz schließen, dass in externen Callcentern vermehrt junge MitarbeiterInnen unter 30 mit freien Dienstverträgen und in internen Callcentern eher ältere MitarbeiterInnen mit Teil- und Vollzeitstellen beschäftigt sind.

Anstellungen auf geringfügiger Basis finden in der österreichischen Callcenter-Branche eher geringe Verbreitung. Nur gut ein Viertel aller Callcenter hat u.a. geringfügig beschäftigtes Personal (Schönauer 2005:38). Der Grund dafür liegt in der aufwändigen Einschulung, die sich bei einer so geringen Stundenzahl nicht rentieren würde.

Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen im Zuge der Flexibilisierung auch Leiharbeitskräfte. Österreich liegt mit seinen 44.000 (1,5%) Leiharbeitskräften im europäischen Mittelfeld (BMW-Stichtagserhebung 2004). Es sind gut 8% aller Callcenter, die Leihpersonal beschäftigen, diese Unternehmen haben durchschnittlich 38% ihres

Personals als Leiharbeitskräfte beschäftigt (Schönauer 2005:36). Für diese Firmen ist Leiharbeit meist nur eine von vielen Flexibilisierungsmaßnahmen (Promberger/Theurer 2004:52). Die unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse sind Ausdruck davon, wie mit den Flexibilitätsanforderungen, die an Unternehmen gestellt werden, umgegangen wird. Die neuen Anforderungen an Unternehmen werden durch neue Beschäftigungsverhältnisse auch an die Beschäftigten weitergegeben. Das wird auch deutlich, wenn die Arbeitszeitregelungen genauer betrachtet werden.

#### 4.1.6. *Arbeitszeiten und Entlohnung in Callcentern*

Zeitliche Flexibilität in den Arbeitsverhältnissen ist für Callcenter unabdingbar, da sie quasi von ihrer ständigen Erreichbarkeit leben, das spiegeln auch die unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen wider. Über einen flexiblen Arbeitsplatz zu verfügen, bedeutet nicht automatisch, dass die individuellen Arbeitszeitwünsche ausschlaggebend für die Gestaltung sind. Es sind oft eher die flexiblen Ansprüche der ArbeitgeberInnen bzw. der KundInnen, denen entsprochen werden muss (Jacobsen in: Heß/Jacobsen 1999:17). Flexible Schichtpläne, die in erster Linie den Markterfordernissen entsprechen, müssen dann mit Personal gefüllt werden.

Flexible Arbeitszeiten haben in Callcentern weite Verbreitung, Arbeitszeiten werden variabler und immer weiter ausgedehnt. Die in Österreich geltenden Branchenkollektivverträge geben nur wenige Schranken vor. Die verwendeten Arbeitszeitsysteme in Callcentern variieren sehr stark, es werden die unterschiedlichsten Formen angewandt. Starre Schichtpläne und Gleitzeitsysteme sind eher selten, dem Arbeitsaufwand in Callcentern entsprechen eher kapazitätsorientierte Wochendienstpläne kombiniert mit Wochenend- und teilweise Nachtschichten, auch geteilte Dienste oder unterschiedliche Dienstlängen sind verbreitet. Hyman et al. (2003:229) beschreiben in einer Studie für Schottland, unter welchem Druck ArbeitnehmerInnen in Callcentern zum Teil stehen, wenn es um Überstunden geht. Für die von ihnen befragten Callcenter-MitarbeiterInnen gilt beispielsweise, dass nur einem Fünftel die Überstunden als solche ausbezahlt werden. Für diese Gruppe ist es auch die finanzielle Motivation, die den Grund für die Überstundentätigkeit darstellt. Als wichtigste Motivation für unbezahlte Überstunden wird angegeben, dass ein positiver Eindruck beim/bei der ArbeitgeberIn hinterlassen werden soll, um so früher oder später die Position im Unternehmen zu verbessern.

Die Gehälter in Callcentern schwanken sehr stark. Agents in unternehmensinternen Callcentern sind meist besser bezahlt als in externen. In externen Callcentern verdienen die Agents durchschnittlich zwischen fünf und zehn Euro brutto in der Stunde. In *inhouse*-Callcentern liegen die Gehälter eindeutig höher und zwar durchschnittlich zwischen zehn und elf Euro brutto je Stunde (Schönauer 2005:40-42). Allgemein wird die Bezahlung der Beschäftigten niedrig kalkuliert. Aufgrund dieser Tatsache und da es sich bei vielen Arbeitsverträgen um neue Beschäftigungsformen handelt, müssen Callcenter-Arbeitsplätze weitgehend zum Niedriglohn-Bereich gerechnet werden (vgl. Kutzner/Kock 2001:14). Das Gehaltssystem verkompliziert sich noch zusätzlich dadurch, dass v.a. externe Callcenter ihre freien MitarbeiterInnen oftmals entlang von

Erfolgsquoten und mit nur geringem bzw. keinem Grundgehalt entlohnen. Callcenter operieren mit unterschiedlichen Formen von Leistungsentgelten, wie Prämien, Provisionen, Umsatzbeteiligungen, dazu kommen auch Leistungsbeurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme als Methode zur Bestimmung des Leistungsentgeltes (Kooperationsbüro multimedia+arbeitswelt, Nr. 1-2, 1999:10). Unter dem positiv klingenden Schlagwort *leistungsgerechte Bezahlung* verbirgt sich ein unkalkulierbar schwankendes Einkommen – das unternehmerische Risiko wird auf die Beschäftigten verlagert. In externen Callcentern setzen sich durchschnittlich 32% des Einkommens aus individuell bemessenen, variablen Gehaltsbestandteilen wie Leistungsprämien zusammen. In *inhouse*-Callcentern beruhen im Schnitt 13% auf solch individuell bemessenen variablen Gehaltsbestandteilen (Schönauer 2005:40-42). Von vielen Unternehmen werden die variablen Gehaltsbestandteile dazu genutzt, um die Callcenter-Arbeit mehr in die Vertriebsschiene zu ziehen (Exp.4-S.7). Die Beschäftigten sind selbst für die Höhe ihres Einkommens verantwortlich, was zu mehr Motivation und somit zu größeren Gewinnen führen soll.

Kriterien wie das Qualifikationsniveau finden nur selten Niederschlag in Entgeltsystemen. Alter, Berufsjahre und Betriebszugehörigkeit spielen am ehesten in *inhouse*-Callcentern eine Rolle. In externen Callcentern nur dann, wenn sie mit einer Ausweitung des Tätigkeitsfeldes in Verbindung stehen.

#### 4.1.7. Beschäftigungsdauer – das Callcenter als Übergangsjob?

Die hohe Fluktuation des Personals in Callcentern führt mittlerweile in manchen höher qualifizierten Bereichen dazu, dass mehr Aufmerksamkeit auf die MitarbeiterInnenführung gelegt wird und vermehrt langfristige berufliche Perspektiven für die MitarbeiterInnen entwickelt werden (vgl. Holtgrewe in: Kutzner/Kock 2002:9). Einer Salzburger Studie entsprechend beträgt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei großen Callcenter-Unternehmen 3,2 Monate; betrachtet man nur die freien Dienstverträge, so kann man sogar von einem Wechsel nach durchschnittlich 2,6 Monaten ausgehen (Gschwandtner 2002:56). Trotz der vermehrten Bemühungen in Richtung MitarbeiterInnenbindung im *high-quality*-Bereich liegt auch hier deutschen Untersuchungen zufolge die durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei nur zwei bis drei Jahren (Matuschek/Kleemann in: Kutzner/Kock 2003:99), was jedoch eine sehr hohe Verweildauer im Vergleich zu weniger qualifizierten Arbeitsplätzen bedeutet. Auf die tatsächliche Beschäftigungsdauer des Personals hat auch der Callcenter-Typ Einfluss (Wieland et al. 2001:33). Die längste durchschnittliche Beschäftigungsdauer (3,1 Jahre) findet sich bei Callcenter-MitarbeiterInnen, die Misch Tätigkeiten ausüben, die also sowohl im *in-* und *outbound-* als auch im *Back-Office*-Bereich tätig sind. Mit 1,7 Jahren die kürzeste Beschäftigungsdauer liegt bei Agents im *inbound*-Bereich vor. MitarbeiterInnen im *outbound*-Bereich bleiben durchschnittlich 2,3 Jahre (Wieland et al. 2001:33). Die letztgenannte Zahl klingt etwas hoch gegriffen, das Verhältnis von Misch Tätigkeit und einseitiger Tätigkeit erscheint jedoch realistisch. Gründe für die hohe Fluktuationsrate sind physische und psychische Belastungen, wie zum Beispiel Probleme mit der so genannten Emotionsarbeit, die bis zu *Burn-out*-Syndromen führen, aber auch die Tatsache,

dass die Tätigkeit im Callcenter für viele von Anfang an als Übergangslösung betrachtet wird. Abgesehen davon gibt es besonders im *high-quality*-Bereich auch die Möglichkeit, die im Callcenter erworbenen Kenntnisse in anderen Positionen der Branche umzusetzen – das Callcenter somit als Sprungbrett zu nutzen.

#### 4.1.8. Qualifikation und Qualifizierung im Callcenter

Callcenter-BetreiberInnen setzen in der Regel keine spezifischen fachlichen Qualifikationen voraus, Ausnahmen bilden zum Teil Versicherungen und Banken.

„Callcenter, die qualitativ hochwertige KundInnenberatung und -betreuung anbieten, sind auf möglichst dauerhaft angestellte, gut qualifizierte und ständig weiterqualifizierte Fachkräfte angewiesen, während es in anderen Callcentern weniger auf die fachlichen und formalen Qualifikationen, sondern eher auf Flexibilität, Aufgeschlossenheit, Telefonstimme und ähnliche Eigenschaften ankommt.“ (Dieckhoff et al. 2001:23)

Als wesentliche Anforderungen an Callcenter-Agents definiert das Österreichische Normungsinstitut folgende Qualifikationen:

„Kommunikative Fähigkeiten, eine verständliche Aussprache, geistige Flexibilität und Einfühlungsvermögen sowie Belastbarkeit und die Fähigkeit, Konflikte zu lösen.“ (CONNEX 94, Oktober 2001)

Zusätzliche Qualifikationsanforderungen, die von Führungskräften an Callcenter-MitarbeiterInnen gestellt werden, sind Service- und Dienstleistungsorientierung, eine gute Telefonstimme, zeitliche Flexibilität und ein gewisses Technikverständnis. Da es bei der Telefonarbeit wichtig ist, den/die GesprächspartnerIn ständig zu unterhalten, sind *multi tasking*-Fähigkeiten unverzichtbar. Die Fähigkeit, gleichzeitig zu sprechen, in Datenbanken zu suchen und sich zu konzentrieren, wird bisweilen bei der Rekrutierung auch in Tests abgeprüft (Exp.4-S.14).

Obwohl es meist nicht vorausgesetzt wird, verfügen Callcenter insgesamt über Beschäftigte mit einem durchschnittlich sehr hohen Bildungsniveau. Über 50% der CC-MitarbeiterInnen in Deutschland haben eine abgeschlossene Berufsausbildung (Holtgrewe in: Kleemann/Matuschek 2003:51). Auch für Österreich lässt sich sagen, dass nur ein kleiner Teil der Beschäftigten keine abgeschlossene Berufs- oder Schulausbildung hat. Personen mit abgeschlossener Pflichtschule, Lehre oder Matura bilden die wichtigste Beschäftigungsgruppe. Studierende konzentrieren sich in einigen wenigen Branchen, wie z.B. der Marktforschung und dem Telefonmarketing (Schönauer 2005:30). Die Ergebnisse der deutschen soCa-Beschäftigtenbefragung (soCa 2002:12) weisen auf einen interessanten Aspekt hin: Obwohl in den in dieser Studie befragten Unternehmen annähernd doppelt so viele Frauen wie Männer beschäftigt sind, stellen die Männer einen gleichen oder größeren Anteil Hochqualifizierter mit (Fach-) Hochschulreife und Hochschulabschluss. Jene Männer, die in Callcentern arbeiten, sind folglich höher qualifiziert als ihre Kolleginnen und es ist anzunehmen, dass sie daher auch über eine andere Motivation für die Tätigkeit verfügen.

Die eigentliche Callcenter-Tätigkeit ist trotz der teilweise niedrigen formalen Qualifikationsanforderungen hoch komplex. Sie umfasst das Eingehen auf die Bedürfnisse von KundInnen, das Erfassen der Probleme bzw. Anliegen, Emotionsarbeit und das Veranlassen von weiteren Leistungen der Organisation. Callcenter-Agents müssen zusätzlich über ein hohes Maß an Eigenmotivation verfügen und ein sicheres und kundInnenorientiertes Auftreten haben. Da es sich bei diesen Aspekten um Eigenschaften handelt, die eher den Persönlichkeitsmerkmalen (Kommunikationsfähigkeit als „typisch weibliche“ Eigenschaft) als den Qualifikationen zugerechnet werden, kommt es mitunter zu einer Entwertung der formalen Arbeitsqualifikationen. Die im Vorfeld erworbenen Kompetenzen haben häufig nicht unmittelbar mit den Qualifikationsanforderungen der Callcenter-Arbeit zu tun, trotzdem sind sie wichtiger Hintergrund, um die tatsächlich geforderten Qualifikationen bereitzustellen. Die mitgebrachten Kompetenzen werden somit von den Unternehmen genützt, in der Entlohnung werden sie dann aber nur gering bewertet (Gschwandtner 2002:62, Kutzner 2003:164).

Das für die Callcenter-Arbeit nötige Fachwissen wird zum Großteil in internen Schulungen vermittelt. Produkteinschulungen und Kommunikationstraining sind wichtiger Bestandteil dieser Kurse. Häufig finden diese Einschulungen jedoch außerhalb der Arbeitszeit statt. Erst nach absolvierter Einschulung dürfen die Agents zu arbeiten beginnen. In der Praxis ist es oft auch so, dass erst nach einer bestimmten Phase, in der die Person im Unternehmen beschäftigt ist, der Zeitaufwand für die vorangegangene Einschulung rückwirkend bezahlt wird (Exp.2-S.12).

Kleinere Callcenter mit eher unspezifischen Ansprüchen an Kommunikationsabläufe greifen für ihre Schulungen auch auf externe Trainingsanbieter zurück. Daten aus Salzburger Callcentern besagen, dass es bezüglich Fortbildungsmaßnahmen Unterschiede zwischen Angestellten und freien DienstnehmerInnen gibt. Angestellte werden rascher auf Kurse und Seminare geschickt als freie DienstnehmerInnen, diese müssen deutlich länger im Betrieb tätig sein, bis sie Fortbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen dürfen (Gschwandtner 1999:60f).

Welche Inhalte aus der Perspektive der Agents über Weiterbildung vermittelt werden sollten, haben deutsche Gewerkschaften (Kooperationsbüro multimedia+arbeitswelt, Nr. 1-2, 1999:12) in folgenden Punkten zusammengefasst: (1) Struktur der Branche und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, (2) Marketing und Vertrieb, (3) Personalwirtschaft, Arbeits- und Sozialrecht, Umwelt, (4) Aufbau, Funktion und Handhabung von Informations- und Kommunikationssystemen, Datenschutz, (5) Kenntnisse über die jeweiligen Produkte, Dienstleistungen der Branche, in der die berufliche Tätigkeit ausgeübt wird, (6) kundInnenorientierte Kommunikation, Teamarbeit, Zeit- und Projektorganisation, (7) Arbeitsorganisation, Stressbewältigung, Konfliktbewältigung, (8) Fremdsprachen. An diesen Punkten ist erkennbar, dass es den MitarbeiterInnen um eine umfassende Ausbildung geht, die es möglich macht, den Gesamtzusammenhang der Tätigkeit zu verstehen. Nur über spezifische, von einem selbst getätigte Dinge informiert zu werden, ist zu wenig, die Agents haben Bedarf an Informationen über größere Zusammenhänge. Um die Dienstleistung im Anschluss an die Einschulung für alle Beteiligten zufrieden stellend ausführen zu können, brauchen die Agents dieses Hinter-

grundwissen und ein gewisses Verständnis über die organisatorischen Abläufe eines Unternehmens. Grundtoft und Holtgrewe (2000) weisen jedoch darauf hin, dass aus Managementsicht zu viel Wissen nicht immer erwünscht ist, da es die Gesprächszeiten tendenziell verlängert. Problemlösekompetenz und Effizienz stehen sich quasi als Gegensätze gegenüber. Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte sind auch als wichtiger Faktor der MitarbeiterInnenbindung zu verstehen. Ohne die entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen führt MitarbeiterInnenqualifikation jedoch auf Dauer eher zu Frustration statt Motivation. Aus- und Weiterbildung müssen im Unternehmen umgesetzt werden können, sonst orientieren sich die MitarbeiterInnen früher oder später anderwärtig. Nur wenige der in Deutschland befragten Callcenter-MitarbeiterInnen sehen für sich Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens, die meisten ziehen es vor, das Callcenter in naher Zukunft zu verlassen, um einen anderen Beruf auszuüben (soCa 2002:32).

In Österreich gibt es mittlerweile eine große Zahl von Anbietern für Ausbildungen für Callcenter-Agents. Trotzdem gibt es kaum einheitliche Standards, was eine solche Ausbildung zu vermitteln hat. Die im Callcenter geforderten Qualifikationen sind meist unspezifisch und werden oft als spezielle persönliche Eigenschaften zusammengefasst, die dann oft auch finanziell unhonoriert bleiben. Erstes Anzeichen für einen Versuch beginnender Institutionalisierung und zunehmender Professionalisierung des Berufs ist die Zertifizierungsmöglichkeit für Ausbildungen für Callcenter-Beschäftigte. Entstanden ist diese Zertifizierung als logische Folge der Callcenter-Zertifizierung. Das Österreichische Normungsinstitut überprüft in diesen Zertifizierungsverfahren (ÖNORM D1021) die Lehrplaninhalte sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht. Die Norm hat den Sinn, dass Callcenter-Unternehmen wissen, dass BewerberInnen mit einer zertifizierten Ausbildung garantiert über gewisse Fähigkeiten verfügen bzw. erlaubt sie es den Callcenter-BetreiberInnen, ihre MitarbeiterInnen in Ausbildungen zu schicken, von denen sie wissen, dass sie einem gewissen Qualitätsstandard entsprechen. Das Österreichische Normungsinstitut (Exp.3-S.14) sieht die Norm als Richtschnur, die den Unternehmen eine Orientierung darüber gibt, wo sie stehen.

#### *4.2. Arbeitsorganisation in Callcentern*

Die gegenwärtigen Veränderungen des Wirtschafts- und Sozialsystems haben die unterschiedlichsten Auswirkungen auf Arbeitsstrukturen. Es kommt zu einem Anwachsen von Dienstleistungsarbeit bei einem gleichzeitigen Rückgang von gewerblich-industriellen Tätigkeiten. Dienstleistungstätigkeiten, wie auch der Callcenter-Bereich, werden mehr und mehr vermarktlacht und ökonomisiert, was eine Ausweitung von häufig auf Technik gestützter Überwachung und Kontrolle zur Folge hat. Gleichzeitig kommt es zu einer Subjektivierung der Arbeit, die von Autonomie auf der einen Seite, aber auch von großen psychosozialen Beeinträchtigungen auf der anderen Seite geprägt ist (Weber/Rieder 2004:182). Der Bereich der Callcenter-Arbeit ist von einer ständigen Weiterentwicklung der Organisationsformen und -strukturen geprägt. Wie Edelgard Kutzner (2003:162f) zurecht bemerkt, muss man sich, bei genauerer Betrachtung der

Arbeitsstrukturen in Callcentern und der Beurteilung zukünftiger Entwicklungen, fragen, ob es sich um qualifizierte Tätigkeiten handelt, deren Ausbau längerfristige Perspektiven verspricht, oder ob ein neuer Niedriglohnbereich mit instabilen Arbeitsverhältnissen entsteht.

Der größte Teil der heute bestehenden Callcenter entstand zwischen 1998 und 2001 (Schönauer 2005:44). Neue Informationsbedürfnisse bildeten sich auf Seiten der KundInnen und neue Einsatzfelder auf Unternehmensseite. Der KundInnenkontakt wird seitdem vermehrt auf die spezialisierten Einheiten der Callcenter verlagert. Die Bezeichnung Callcenter kann somit nicht als ein neuer Ausdruck für Telefonzentrale verstanden werden. Callcenter-Tätigkeiten beinhalten die Nutzung von und den Umgang mit Informationstechnologien im KundInnenkontakt und der Informationsverarbeitung. Callcenter-Arbeit ist daher auch als eine Form von *e-Work* zu bezeichnen.

Die Entwicklung zeigt, dass Callcenter multimedialer werden, ihre Dienstleistungen ausweiten und sich vermehrt in Richtung *Customer Care Center* und *Customer Contact Center* wandeln (Dieckhoff et al. 2001:33). Obwohl es sich um eine expandierende Branche handelt, sind Arbeitsplatzverluste im Bereich der wenig qualifizierten Tätigkeiten zu erwarten. Weitere Standardisierungen und auch die Nutzung von Spracherkennungsprogrammen für einfache Arbeiten werden einerseits zu Personaleinsparungen führen, dem verbleibenden Personal werden sie Arbeitsintensivierung abverlangen, so Dieckhoff et al. (2001:34).

#### 4.2.1. *Organisation von Arbeit*

Arbeitsorganisation bedeutet, gewisse Strukturen innerhalb eines Unternehmens aufzubauen und gewisse Abläufe festzulegen. Wer hat welche Funktionen, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen, wer übernimmt Kontrolle und wer hat Führungsautorität? Das sind entscheidende Fragestellungen für eine Analyse von Arbeitsstrukturen. Auf der Prozessseite muss u.a. betrachtet werden, wie Arbeitsteilung funktioniert und wie Kommunikation, Kooperation und Qualifizierungsmaßnahmen ablaufen. Wie Arbeit organisiert ist, kann auch quasi als Schlüssel zur humanen Arbeitsgestaltung betrachtet werden.

Allgemein lässt sich feststellen, dass Callcenter oft von einer relativ flachen, meist dreistufigen Hierarchieordnung geprägt sind. An oberster Stelle steht das Callcenter-Management. Die TeamleiterInnen und SupervisorInnen, deren Aufgabe Personaleinsatz, Kontrolle und Steuerung umfasst, stehen auf der mittleren Ebene und die Callcenter-Agents auf der unteren bzw. operativen Ebene (Dieckhoff et al. 2001:17). Die Agents sind häufig zu Teams zusammengefasst, was bedeuten kann, dass unterschiedliche Aufgaben oder Geschäftsfelder bewältigt werden, es kann sich aber auch um reine Kontroll- oder organisatorische Einheiten handeln, bei denen die Aufgaben identisch sind (Kooperationsbüro multimedia+arbeitswelt, Nr. 1-2, 1999:25). Häufig handelt es sich bei Teams um reine Verwaltungseinheiten von bis zu 25 MitarbeiterInnen, meist liegen weder die Arbeitsplanung noch die Ergebniskontrolle im Zuständigkeitsbereich dieser Teams (soCa 2002:24). Typisch in der Callcenter-Branche ist, dass sich Mitar-

beiterInnen und Vorgesetzte meist duzen. Diese unbürokratische Struktur lässt jedoch auch die Grenzen zwischen „Coach“ und „KontrolleurIn“ verschwimmen und hebt die berufliche Tätigkeit auf eine persönlichere Ebene (Kutzner/Kock 2001:14). Idealerweise kommt es zu einer Einrichtung teilautonomer Teams mit umfassenden Kompetenzen für Planung, Ausführung und Kontrolle ihrer Arbeit. Diese werden dann auch in einen Prozess der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung eingebunden. Eine solche Gruppenautonomie wird jedoch nur in den seltensten Fällen erreicht (Kooperationsbüro multimedia+ arbeitswelt, Nr. 1-2, 1999:7). In Österreich sind es etwa 28% der Callcenter-Agents, die in solchen selbst organisierten und teilautonomen Teams arbeiten (Schönauer 2005:55).

Die hierarchisch eher flachen Organisationsstrukturen in Callcentern haben den Nachteil, dass die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen auf einer so genannten Karriereleiter sehr beschränkt sind. Sind erst einmal alle mittleren Hierarchieebenen besetzt, besteht nur mehr die Möglichkeit, sich in die Breite zu entwickeln und auf Kompetenzausweitung zu setzen. Mitunter ist es jedoch auch nicht immer einfach, geeignete TeamleiterInnen, SupervisorInnen, oder wie auch immer sie im jeweiligen Betrieb bezeichnet werden, zu finden. Die Anforderungen an diese mittlere Führungsebene sind groß und unterscheiden sich stark von den Tätigkeiten der Callcenter-Agents. Generell macht es aber wenig Sinn, Personen von außen zu rekrutieren, da ihnen die wichtige Erfahrung als Agent fehlt, so eine Callcenter-Leiterin (Exp.4-S.4).

Eine Differenzierung innerhalb der Callcenter-Agents nach Art der Arbeitsanforderung erfolgt meistens nach *1<sup>st</sup>*- und *2<sup>nd</sup>*-level-Aufgaben. Wickelt das *1<sup>st</sup>*-level-Personal eher Standardaufgaben ab, so werden komplexere Tätigkeiten an das *2<sup>nd</sup>*-level-Personal im *Back-Office*-Bereich weitergegeben. Im Zuge dieser Aufteilung kann es auch zu einer Auslagerung der *1<sup>st</sup>*-level-Tätigkeiten auf externe Anbieter kommen, die *2<sup>nd</sup>*-level-Beratungen werden dann meist *inhouse* ausgeführt (Dieckhoff et al. 2001:17).

Charakteristisch für Callcenter-Tätigkeiten ist auch, dass die Telefonarbeitsplätze bis zu vierfach genützt werden (Schönauer 2005:28), was sich nur durch die hohe Teilzeitquote in Callcentern realisieren lässt. Das hat auch zur Folge, dass MitarbeiterInnen kaum über einen eigenen Arbeitsplatz verfügen und an jedem Arbeitstag an einem anderen Platz sitzen.

Wie bereits bei der Strukturierung der Branche beschrieben wurde, kann, je nachdem welche Komplexität die Sach- und Kommunikationsdimension erreicht, zwischen *high-quality*- und *low-quality*-Tätigkeiten unterschieden werden. Die beiden Bereiche unterscheiden sich zusätzlich in ihrem Grad der Standardisierung. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Anteil der fachlich ausgebildeten MitarbeiterInnen im *high-quality*-Dienstleistungsbereich höher ist als im *low-quality*-Bereich. Im umgekehrten Verhältnis stellt es sich folglich bezüglich angelernter Teilzeitarbeit dar. Dementsprechend sind dann auch die Qualifizierungsmaßnahmen verteilt. Gerade der *low-quality*-Bereich steht unter dem Druck immer weiterer Automatisierungen, was auch eine Gefährdung der Arbeitsplätze mit sich bringt.

Was die geschlechtliche Arbeitsteilung betrifft, so scheint sie in Callcentern eine wesentlich geringere Rolle zu spielen als in anderen Bereichen. Innerhalb einzelner Betriebe lassen sich durchaus geschlechtsspezifische Formen der Arbeitsteilung ausmachen, sie liegen bei internen Callcentern oft in der Unternehmensstruktur insgesamt begründet und sind kaum auf andere Betriebe umlegbar. Die geschlechtliche Arbeitsteilung in externen Callcentern stellt zum Teil auch alte Strukturen der Arbeitsteilung in Frage (Kutzner 2003:161). Für Callcenter insgesamt typisch erscheint, dass Frauen, aufgrund der ihnen zugeschriebenen diplomatischen und kommunikativen Fähigkeiten, gern in so genannten mittleren Führungsebenen eingesetzt werden, wo sie zwischen Management und Beschäftigten vermitteln sollen (vgl. Kutzner 2003:170).

Wie die Arbeitsprozesse in einem Callcenter in der Praxis ablaufen, hängt stark von den auf das Callcenter verlagerten Geschäftsprozessen ab. Unternehmen, die z.B. rein *inbound*-Bestellannahmen durchführen, werden sich anders strukturieren als z.B. hoch qualifizierte technische Hotlines. Die Ganzheitlichkeit der Aufgaben, die Entscheidungsspielräume der MitarbeiterInnen und auch die Interaktions- und Entwicklungsmöglichkeiten variieren entsprechend stark. Man kann jedoch anführen, dass Callcenter in den seltensten Fällen über wirklich feste Strukturen verfügen. Bei internen Callcentern sind beispielsweise die Abgrenzungen zu Fachabteilungen häufig unklar, komplizierte Fälle müssen mangels Information oder Entscheidungsbefugnis oft auch weitergeleitet werden (vgl. Kutzner/Kock 2001:11).

#### 4.2.2. *Technik als handlungsbestimmendes Element*

Die in Callcentern vorherrschenden Arbeitsformen konnten erst durch die Entwicklung bestimmter Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) entstehen. IKT ermöglichen standardisierte Massenabwicklung und einen von Ort und Zeit so gut wie unabhängigen Zugriff auf Informationen und Daten. In Kombination mit der menschlichen Kommunikation wird ein flexibles, individuelles und kundInnenbezogenes Reagieren möglich, so Gundtoft und Holtgrewe (2000). Charakteristisch für Callcenter-Arbeit ist die relativ neue Koppelung von Telefonanlagen mit Computer-Netzwerken. Eine wichtige Rolle spielen dabei ACD- und CTI-Systeme (Krenn et al. 2003:21). Die *Automatic-Call-Distribution* (ACD) dient dazu, den Agents je nach ihrer Auslastung Anrufe zuzuweisen, die Warteschlange möglichst kurz zu halten und die AnruferInnen nach bestimmten Kriterien vorzusortieren. Mit der *Computer-Telefonie-Integration* (CTI) können aufgrund von Anrufernummer oder gewählter Nummer automatisch Computermasken oder KundInnen Daten auf dem Bildschirm aufgerufen werden, noch bevor das eigentliche Anliegen des Anrufs eruiert wurde. Agents in externen Callcentern können so beispielsweise erkennen, an welches Unternehmen sich der/die AnruferIn eigentlich wenden will. Wie weit in weiterer Folge dann der Ablauf des eigentlichen KundInnenkontakts vorgegeben ist, variiert sehr stark. Bisweilen werden Leitfäden mit vorgeschriebenen Dialogen angewendet, andernorts wird den Agents größtmöglicher Freiraum bei der Kommunikation mit den KundInnen gelassen. Meist strukturieren jedoch Dateneingabemasken den Gesprächsverlauf stark mit. Eine andere, in Österreich noch nicht ganz so verbreitete Technologie ist die IVR (*Interactive Voice Response*), so

genannte Sprachcomputer, bekannt durch Sprachansagen wie: ... *bei Interesse für xy antworten Sie bitte mit „Ja“*. Je nach Anliegen leitet dieses Programm den Anruf automatisch an den/die richtige/n AnsprechpartnerIn weiter. Auch in Deutschland wird diese Technik z.B. erst von 36% der Callcenter eingesetzt (Cap Gemini Ernst & Young 2000:6). Ebenso gering verbreitet ist die Nutzung so genannter *Data Warehouses*, die es ermöglichen, die KundInnen anhand eines genauen KundInnenprofils zu betreuen. Andere Abteilungen eines Unternehmens, wie Marketing, Vertrieb und Unternehmensentwicklung können dann ebenso auf die Daten zugreifen, der Nutzen potenziert sich um ein Vielfaches (Cap Gemini Ernst & Young 2000:6f).

Technikeinsatz und die Kompetenz, sie zu bedienen, sind wichtige Aspekte in der täglichen Callcenter-Arbeit. Suboptimale Nutzung der Technologien kann unter Umständen lange Nacharbeitszeiten zur Folge haben (Cap Gemini Ernst & Young 2000:7). Von Callcenter-MitarbeiterInnen wird einerseits verlangt, dass sie die Logiken der Kommunikation und der Sachbearbeitung mit der Logik der Technik verbinden. Wie weit das gelingt, hängt auch davon ab, ob die Technik auf die Handlungslogiken abgestimmt ist und die Arbeit der Agents unterstützt (Kleemann et al. 2004:140).

Stoßen *inhouse*-Callcenter an ihre Flexibilitätsgrenzen, wenn beispielsweise zu bestimmten Zeiten das Anrufaufkommen die Kapazitäten übersteigt, kann es dazu kommen, dass Leistungen von externen Callcentern zugekauft werden. Das wird erst durch technische Anrufverteilungssysteme möglich, die, ohne dass es der/die KundIn merkt, den Anruf in das eine oder das andere Callcenter weiterleiten. Diesem System sind räumlich kaum Grenzen gesetzt, so lange die jeweiligen Agents auf dieselbe Datenbasis zugreifen können. Wie Gundtoft und Holtgrewe (2000) treffend bemerken, sind die Flexibilitätsgrenzen der einen die Marktchancen der anderen. Dieser Kreislauf, der mehr und mehr Flexibilisierung fordert, ist kaum zu durchbrechen.

#### 4.2.3. KundInnenarbeit zwischen Standardisierung und Subjektivierung

Aus organisationssoziologischer Sicht sind Callcenter ausdifferenzierte Grenzstellen eines Unternehmens. Grenzstellen verbinden Organisationen mit ihren Umwelten, in ihnen wird gleichzeitig die Offenheit und Öffnung, aber auch die Geschlossenheit und Schließung einer Organisation manifest (vgl. Holtgrewe/Kerst 2002). Callcenter-MitarbeiterInnen dienen als Schnittstelle zwischen Unternehmen und KundInnen, sie nehmen Anfragen von KundInnen entgegen oder gehen aktiv auf sie zu. In gewisser Weise wird ein Unternehmen durch eine gut funktionierende Grenzstelle von Störungen der Umwelt geschützt, was ihm ein effizientes Arbeiten ermöglicht. Gundtoft und Holtgrewe (2000:3) beschreiben Grenzstellen folgendermaßen:

„Sie übersetzen Umwelтанforderungen und -informationen in anschlussfähige Inputs für die Organisation, disponieren entsprechende Outputs für die Umwelt, bedienen Erwartungen oder weisen sie ab, repräsentieren und inszenieren ‚die‘ Organisation nach außen und sichern ihre Handlungsfähigkeit.“

Rationalisierung und Standardisierung des KundInnenkontakts, wie sie in Callcentern umgesetzt werden, dienen in erster Linie der Kostenreduktion. Technikeinsatz ist der

Schlüssel dazu. Auf der anderen Seite wird das Ziel verfolgt, größtmögliches Service und Flexibilität zu bieten. Korczynski (2001 in: Kleemann et al. 2004:135) umschreibt dieses Phänomen mit dem Begriff *customer-oriented bureaucracy*: Unternehmen versuchen weitgehend flexibel auf die KundInnenbedürfnisse einzugehen, das beinhaltet aber nicht automatisch eine Abkehr von der bürokratischen Organisation der Arbeit. Diesen Widerspruch gilt es im Arbeitsalltag auszugleichen. Gundtoft und Holtgrewe (2000:3) führen weiter aus, dass eine Grenzstelle Handlungsspielräume braucht, um ihre Aufgaben erledigen zu können. Es ist daher anzunehmen, dass Grenzstellen, da sie von ihrem Ursprung her Interaktionsorte sind, immer nur bis zu einem gewissen Grad rationalisierbar sein können.

Die weitläufige These, dass es in Callcentern zu einer Wiederbelebung tayloristischer Arbeitsstrukturen kommt, kann aufgrund der bestehenden Studien nur zum Teil bestätigt werden. Die hohe Flexibilität, die von Callcenter-Agents gefordert wird, widerspricht grundlegend tayloristischen Arbeitsformen, gleichzeitig werden jedoch Arbeitsaufgaben standardisiert und routinisiert und erinnern an fließbandartige Massenproduktion. Die Arbeitsinhalte sind v.a. im *low-quality*-Bereich meist kurzzyklisch und weisen einen hohen Routinefaktor auf. Die Arbeit ist fremdbestimmt und ständiger Kontrolle unterworfen. Man kann davon ausgehen, dass Callcenter-Dienstleistung im *low-quality*-Bereich vermehrt in Richtung einer Umsetzung neotayloristischer Paradigmen geht, während der *high-quality*-Bereich weniger standardisiert arbeitet und mehr die Qualität betont (vgl. Holtgrewe/Kerst 2002). Trotzdem versuchen beide Bereiche das grundlegende Dilemma zwischen Effizienz und Qualität auszugleichen.

Neben den Rationalisierungszielen verfolgen die meisten Unternehmen auch Bestrebungen in Richtung Subjektivierung der Arbeit. Um bestmögliches Service zu bieten, wird mehr und mehr versucht, den Zugriff auf das Arbeitsvermögen zu erweitern. Damit sind Bestrebungen zur Ausweitung des Zugriffs auf den „ganzen Menschen“ verbunden, auf körperliche, kognitive, psychische und emotionale Leistungspotenziale (Eichmann et al. 2004:32). Die intrinsische Arbeitsmotivation der Beschäftigten wird instrumentalisiert. Matuschek und Kleemann sprechen von subjektivierter Kommunikationsarbeit (Matuschek/Kleemann in: Kutzner/Kock 2002:98). Im Zuge dieser KundInneninteraktion fließen auch emotionale Aspekte in die Callcenter-Arbeit ein. Neben sachlichen und positiven KundInneninteraktionen spielen auch negative Emotionen, wie Unruhe, Ärger, Angst, Langeweile, Enttäuschung und Abneigung eine Rolle (Baumgartner et al. 2002:6). Das Team aus KollegInnen hat für den Umgang mit diesen negativen Erfahrungen eine wichtige Bedeutung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in Bezug auf Grenzstellenarbeit in Callcentern ist die Kombination von Sachbearbeitung und Kommunikationsarbeit (Kleemann et al. 2004:139). KundInneninformationen werden in Systeminformationen umgewandelt, man kann von einer Art Übersetzung sprechen. Die Dimension der Kommunikation umfasst das Abstimmen der Handlungen der Beteiligten. Dabei kommt es zu einer Verbindung zweier unterschiedlicher Handlungslogiken, dem so genannten „Grenzstellendilemma“: Es gilt, bei jedem Telefonat von neuem die Produktion von systemgerechten Daten sowie die den KundInnenwünschen entsprechende Flexibilität unter

einen Hut zu bringen. Das „Grenzstellendilemma“ wird somit unmittelbar auf die Beschäftigten übertragen (vgl. u.a. Holtgrewe/Kutzner 2002). Holtgrewe und Kerst (in: Kutzner/ Kock 2002:111f) heben hervor, dass auch die in ihrer Studie befragten Callcenter-MitarbeiterInnen in erster Linie die Unsicherheit an der Grenzstelle des Unternehmens als für ihre Arbeit charakteristisch wahrnehmen.

Um eine Dienstleistung erfolgreich erbringen zu können, bedarf es auch der Mitarbeit der Anrufenden bzw. Angerufenen. Aus KundInnen, die einfache Dienstleistungen in Anspruch nehmen, werden Ko-ProduzentInnen der Dienstleistungen (vgl. Kleemann et al. 2004:134). Die aktive Beteiligung an der Erbringung der Dienstleistung ist Voraussetzung. Die Callcenter-Agents sind, wie beschrieben, die Schnittstelle zwischen KundInnen und Unternehmen, sie müssen mit den Erwartungen der KundInnen umgehen und im Interesse des Unternehmens handeln. KundInnen müssen über ein bestimmtes Wissen verfügen, ansonsten ist eine Kommunikation nur schwer möglich (vgl. Rieder/Matuschek in: Kleemann/Matuschek 2003:216). Problematisch ist auch die Tatsache, dass KundInnen unter Umständen zwar häufiger mit dem Unternehmen in Kontakt sind, es aber fast jedes Mal mit einer neuen Person zu tun haben. Anders als bei SachbearbeiterInnen haben die KundInnen nicht immer mit ein und derselben Person zu tun. Nicht nur Callcenter-MitarbeiterInnen müssen über Motivation und Kompetenz verfügen, auch die KundInnen müssen jene Kompetenzen haben, die der Dienstleister voraussetzt und sie müssen motiviert sein, gemeinsam mit den Agents ein Ziel zu verfolgen. Wie Kleemann, Matuschek und Rieder (2004:136) hervorheben, ist es mitunter jedoch förderlich, wenn KundInnen nicht über zu viel Wissen verfügen, da es das Durchsetzen von Unternehmensinteressen erleichtern kann. KundInnen sind jedoch nicht nur für die Leistungserbringung von Bedeutung, sondern auch für die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote und die Durchführung von Leistungskontrollen.

#### 4.2.4. Kontrolle: Coaching vs. Sanktionierung

Parallel zu der in vielen Bereichen entstehenden Selbstorganisation der eigenen Tätigkeit nehmen jedoch auch die Kontrollmaßnahmen zu, die sich meist auf Technik stützen. Beschäftigte in Callcentern sind einer ständigen Kontrolle ausgesetzt. Inwieweit diese rechtlich abgesichert ist, ist immer wieder Thema. Für Betriebe mit Betriebsrat gilt die Regelung, dass bestimmte Aspekte von Kontrolle Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sind. Zustimmungspflichtig sind beispielsweise Mithöranlagen, bei denen der/die Beschäftigte das Mithören weder optisch noch akustisch erkennt. Des Weiteren gilt eine Zustimmungspflicht für folgende Maßnahmen:

„Die Einführung von Kontrollmaßnahmen und technischen Systemen, sofern diese Maßnahmen (Systeme) die Menschenwürde berühren“, Regelungen, „die auf Arbeits(Persönlichkeits)bewertungsverfahren, statistischen Verfahren, Datenerfassungsverfahren, Kleinstzeitverfahren oder ähnlichen Entgeltfindungsmethoden beruhen, sowie die maßgeblichen Grundsätze (Systeme und Methoden) für die Ermittlung und Berechnung dieser Löhne bzw. Entgelte.“ (§ 96 Abs. 1 ArbVG, Direktmarketingverband Österreich 2005)

Das bedeutet, dass in Betrieben mit Betriebsrat der/die ArbeitgeberIn die beschriebenen Maßnahmen nicht ohne die Zustimmung der Belegschaft ergreifen darf. Von Bedeutung ist jedoch, dass die beschriebenen Regelungen nur für auf Dauer angelegte Kontrollmaßnahmen gültig sind. Ad-hoc-Kontrollen im Einzelfall sind auch ohne Betriebsvereinbarung rechtlich zulässig.

In Betrieben ohne Betriebsrat sollte die Anwendung von Kontrollmaßnahmen im Arbeitsvertrag vereinbart werden, inwieweit das tatsächlich geschieht, ist nicht belegbar. Klar ist jedoch, dass die MitarbeiterInnen der in dieser Untersuchung im Zentrum stehenden Unternehmen ohne Betriebsrat rechtlich gesehen über weit geringere Möglichkeiten verfügen, die Kontrollmaßnahmen an ihrem Arbeitsplatz zu beeinflussen, als sie MitarbeiterInnen in Betrieben mit Betriebsrat haben.

Eine der häufigsten Kontrollformen ist die Messung der Zahl der abgewickelten Anrufe. Die elektronische Datenerfassung überwacht zusätzlich meist die Dauer der Gesprächs- und Nachbearbeitungszeiten. Quasi im Widerspruch zu diesen Aspekten von Kontrolle steht die gleichzeitig geforderte KundInnenorientierung. Gundtoft und Holtgrewe (2000) beschreiben, dass die Agents dazu angehalten werden, das eigene Arbeitshandeln und Kommunizieren systematisch aus der Perspektive der KundInnen zu reflektieren. Um diesen Widerspruch zu integrieren, werden häufig, was die Dauer und Anzahl der Anrufe betrifft, so genannte Sollvorgaben gemacht (Holtgrewe/Kerst 2002). Es liegt also häufig im Ermessen der MitarbeiterInnen, das richtige Mittelmaß von KundInnenorientierung und Effizienz zu finden. Teambesprechungen dienen häufig der Festlegung von Verhaltensregeln und kollektiven Zielvereinbarungen. Der/die TeamleiterIn hat dabei eine wichtige Funktion. Teilweise werden auch MitarbeiterInnengespräche praktiziert, in denen, aufbauend auf den erhobenen Daten, individuelle Ziele besprochen werden.

Der Qualitätskontrolle dient beispielsweise auch der Einsatz von Skripten und Leitfäden, an die sich die Agents in der Kommunikation unterschiedlich stark halten (sollen). Die Möglichkeiten zu einer solchen Standardisierung der Gesprächsführung sinken jedoch mit steigender Komplexität der Dienstleistung (Holtgrewe/Kerst 2002). In solchen Fällen dienen Leitfäden eher als Checklisten oder Nachschlagewerke, der flexible Umgang mit Skripten ist häufig auch ein Zugeständnis an die Autonomie der Agents. Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass dieser flexible Umgang unbedingt notwendig ist, um beispielsweise den Erfolg von *outbound*-Gesprächen nicht zu gefährden, so Holtgrewe und Kerst (2002).

Weite Verbreitung in Callcentern finden die so genannten *Wallboards*, das sind elektronische Anzeigetafeln, die den *Service-Level*, die Zahl der sich in der Warteschleife befindenden AnruferInnen, die Zahl der eingeloggten Agents und andere Kennziffern anzeigen. Diese *Wallboards* dienen den Beschäftigten zur Orientierung, können jedoch zu einem Druckmittel werden, wenn es bspw. darum geht, Nachbearbeitungszeiten zu verkürzen oder auf Pausen zu verzichten (Kutzner/Kock 2001:60). Dadurch entsteht auch ein großes Maß an gegenseitiger Kontrolle unter den Agents, da jede/r MitarbeiterIn ständig darüber informiert ist, womit die anderen gerade beschäftigt

sind. Diese Informationen werden in manchen Fällen direkt auf den Bildschirmen und nicht mehr an der Wand angezeigt.

Als Kontrollinstanz dient neben dem/der ArbeitgeberIn und der Peer-Gruppe auch der/die KundIn (GesprächspartnerIn). Um die Perspektive der KundInnen einzunehmen, werden von Vorgesetzten teilweise so genannte *Mystery Calls* eingesetzt – das Verhalten der Agents am Telefon wird dabei durch gestellte Anrufe in qualitativer Hinsicht getestet. Ebenso werden Telefonate mitgehört. Es ist fraglich, ob solche Kontrollmechanismen, die ohne das Wissen der Agents eingesetzt werden, leistungssteigernd oder doch eher demotivierend wirken.

Als vierte und letzte Kontrollgruppe sind v.a. bei externen Dienstleistungsanbietern die AuftraggeberInnen zu sehen. Vor ihnen müssen sich die Unternehmen für das Geleistete rechtfertigen. Um das Commitment gegenüber dem Arbeitgeber und die Eigenverantwortung der Agents zu fördern, wird häufig versucht, dem Team diese Instanz möglichst deutlich vor Augen zu führen. Jede/r Beschäftigte ist für den Auftrag verantwortlich. Gleichzeitig wird die Verantwortung für Arbeitsanforderungen und Entgelt häufig an diesen nicht greifbaren Auftraggeber abgegeben, externe Dienstleistungsanbieter entledigen sich auf diese Weise schon im Vorhinein eventueller Forderungen ihrer Beschäftigten.

Einen wichtigen Stellenwert für die Leistungskontrolle hat die Frage, ob sie kollektiv oder individuell erfolgt, außerdem ist nicht gesagt, dass alle aufgenommenen Daten auch wirklich genauer betrachtet und alle Kennziffern auch wirklich analysiert werden. Die Bandbreite des möglichen Umgangs mit Kontrolldaten ist groß. Das kann bis zu Mitarbeiterrankings gehen, die rein nach Leistungskriterien erstellt werden und auf denen die Entlohnung aufbaut (Holtgrewe/Kerst 2002). Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Bewertungskriterien für gute und schlechte Arbeit und die teilweise damit in Zusammenhang stehende Entlohnung sehr unterschiedlich sein können. Als Konsequenz von Kontrolle können einerseits Sanktionen (in Form von niedrigen Prämien, Jobverlust), aber auch Belohnung (höhere Prämien) stehen.

Holtgrewe führt zusammenfassend an, dass unterstützendes Coaching und transparente Kontrolle von den Beschäftigten sehr wohl dann gebilligt werden, wenn sie mit den Qualitätsansprüchen und den Ambitionen der MitarbeiterInnen übereinstimmen (Holtgrewe in: Kleemann/Matuschek 2003:57). Ist diese Situation gegeben und motivieren die Arbeitsinhalte und das Einflussvermögen die MitarbeiterInnen zur Arbeit, dann sprechen Matuschek und Kleemann (2003:188f) vom Entstehen intrinsischer Motivation (im Gegensatz zur instrumentellen Arbeitsmotivation). Für manche Beschäftigten hat sogar die detailgenaue Erhebung von Kennzahlen motivierenden Einfluss, denn zum Teil ist es ihnen wichtig, dass sie sich am Ende eines Arbeitstages über die Höhe der von ihnen abgewickelten Anrufe und ähnliche Kennzahlen informieren können. Sie holen sich daraus einen großen Teil an Bestätigung und Anerkennung, wenn sie sehen, wie ihre Leistung im Vergleich zu anderen und im Vergleich zur eigenen Leistung an anderen Tagen steht (Exp.4-S.7).

Anerkennung von Seiten der Vorgesetzten, als eine Form der Belohnung, ist auch ein wesentlicher Motivationsfaktor. MitarbeiterInnen wollen das Gefühl haben, dass ihr Beitrag Beachtung findet und dass es auf jede/n Einzelne/n ankommt. Missachtung durch die ArbeitgeberInnen führt zu Motivationsverlust und auf Dauer zu sinkendem Commitment.

„Das Ringen um Anerkennung, d.h. um das Wahrgenommen-, Beachtet- und Geachtet-Werden, bestimmt die Dynamik jeder Subjekt-Subjekt-Beziehung und ist das Kernthema von sozialer Praxis auch im Betrieb.“ (Kotthoff zit. nach Schmidt 2005:53)

Fehlende Anerkennung von Seiten des Managements kann bis zu einem gewissen Grad auch vom Team ausgeglichen werden, dafür bedarf es aber Zeit und Raum, um sich mit KollegInnen auszutauschen.

Anerkennung jenseits der organisatorischen Grenzen bekommen Agents eher selten. Jemandem weitergeholfen zu haben und eine/n KundIn zufrieden gestellt zu haben, sind jedoch trotzdem wichtige Faktoren für die Arbeitsmotivation.

#### 4.3. *Partizipation im Callcenter*

Partizipation als Chance und Möglichkeit von MitarbeiterInnen, sich an Entscheidungen im Unternehmen zu beteiligen, erfordert unterschiedliche persönliche und strukturelle Rahmenbedingungen. Man kann auch von spezifischen Ressourcen sprechen, die jemand mehr oder weniger hat bzw. die jemandem mehr oder weniger geboten werden. Diese spezifischen Ressourcen sind ungleich verteilt, sowohl nach Geschlechtern, nach Berufspositionen, aber auch nach privaten Lebensumständen und außerberuflichen Kapitalien. Ebenso hängt der Wille zu Mitbestimmung und Veränderung stark mit diesen verfügbaren Ressourcen zusammen. Die in Callcentern weit verbreitete Teilzeitarbeit ist beispielsweise allein schon wegen der geringeren zeitlichen Anwesenheit für kollektive Mitbestimmung nicht gerade förderlich. Ein wichtiger Faktor ist auch ein entsprechender Informationsfluss. Strukturierte Informationskanäle sind hier ebenso bedeutend wie informelle Kontakte, die Raum und Zeit erfordern, um sich zu entwickeln. Grundsätzlich verfügen Callcenter-Agents – mit Ausnahme der TelearbeiterInnen – über eine starke räumliche Anbindung an das Unternehmen, was Partizipation prinzipiell erleichtern müsste. Für direkte Partizipation im Sinne von Selbstvertretung ist die Qualität der sozialen Beziehungen im Unternehmen, die Anerkennung als Mitglied und AkteurIn, eine wesentliche Voraussetzung (Flecker et al. 2005:6). Für die Mitbestimmung in der Praxis macht es einen wesentlichen Unterschied, ob Entscheidungen wirklich an den Verantwortungsbereich der MitarbeiterInnen delegiert werden, ob MitarbeiterInnen bei der Planung der Arbeit konsultiert werden, oder ob sie sich aktiv in die Entscheidungsfindung, die eigentlich anderswo passiert, einmischen und praktisch intervenieren müssen (vgl. Eichmann et al. 2004:47).

Holtgrewe und Kerst (2002:10) heben hervor, dass es eine gewisse Bindung an die Herkunftsbranche, wie sie in internen Callcentern zu finden ist, erheblich erleichtert, einen bestimmten Standard an Arbeitsbeziehungen und -bedingungen zu institutionalisi-

sieren. Es kommt zwar bei der Ausdifferenzierung von Callcenter-Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens zu Flexibilisierung, aber nicht zu kompletter Deregulierung. *Inhouse*-Callcenter stehen häufig außerhalb oder am Rande der Arbeitsprozesse des Unternehmens, was es den MitarbeiterInnen erschwert, sich in das Unternehmen zu integrieren. Es kann zu einem Aufbau von sozialer Distanz zwischen den Callcenter-MitarbeiterInnen und anderen Beschäftigten kommen, was es schwierig macht, sich über bestimmte Belange zu verständigen. Um diese Komponente näher betrachten zu können, muss jedoch die jeweilige betriebliche Sozialordnung genauer unter die Lupe genommen werden.

In externen Callcentern fehlen häufig die Möglichkeiten, sich über gemeinsame Interessen auszutauschen. Es gibt kaum Gelegenheiten, um mit KollegInnen in informeller Weise ins Gespräch zu kommen, da Pausen strikt reguliert werden. Dementsprechend problematisch stellt sich auch die Institutionalisierung von Strukturen der Interessenvertretung dar. Der hohe Kostendruck, unter dem v.a. diese externen Callcenter stehen, schlägt sich auch in den Rahmenbedingungen von Arbeit nieder, die immer rigider werden – das schränkt die Spielräume für Partizipation sowohl im Sinne von individueller als auch kollektiver Mitbestimmung ein (Flecker et al. 2005:2).

Eine Salzburger Erhebung aus dem Jahr 1999 ergibt generell ein sehr geringes Interesse der Beschäftigten in Callcentern an betrieblicher Mitbestimmung oder an Informationen über arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen (Gschwandtner 2002:62). Allgemein kann man sagen, dass es bei den in Callcentern häufig instabilen Belegschaften sicher besonders schwer ist, eine kollektive Interessenvertretung aufzubauen. Die Beschäftigungsverhältnisse sind durch Schichtsysteme und den extremen Zuschnitt der Arbeitsinhalte hochgradig individualisiert, was regelmäßige Kontakte zu KollegInnen und Teamarbeit auf ein Minimum reduziert (vgl. Kutzner/Kock 2001:12). Die große Gruppe der in Callcentern tätigen freien MitarbeiterInnen ist, da sie nicht als unselbstständige Beschäftigte gelten, schon allein aus rechtlichen Gründen aus der betrieblichen Mitbestimmung ausgeschlossen (Gschwandtner 2002:63). Die ManagerInnen sehen das genau umgekehrt: Da dieser Gruppe aus rechtlicher Sicht in punkto Arbeitszeit, Arbeitsumfang etc. nichts vorgeschrieben werden darf, verfüge sie über 100-%ige Mitbestimmung. Die freien DienstnehmerInnen sind aus dieser Sicht ihre eigenen Chefs und können ihre Arbeit somit völlig frei gestalten.

Auch die Österreichische Gewerkschaft der Privatangestellten (Exp.2-S.2) weist darauf hin, dass es in Callcentern besonders schwer ist, Betriebsräte zu installieren, da viele Beschäftigte schon aus rechtlicher Sicht nicht von BetriebsrätInnen vertreten werden können. Um auf diese Entwicklungen zu reagieren, wurde in der GPA der Arbeitsbereich *work@flex*<sup>21</sup> gegründet. In dieser Interessengemeinschaft können sich einzelne Beschäftigte unabhängig von einer Gewerkschaftsmitgliedschaft engagieren und, obwohl sie über einen „atypischen“ Arbeitsvertrag verfügen, auf Unterstützung zählen.

---

<sup>21</sup> [www.interesse.at/flex](http://www.interesse.at/flex)

Gerade aufgrund der in Callcentern bestehenden Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse ist es wichtig, die tatsächlichen Bedingungen für Mitbestimmung jener Personen zu untersuchen, die (noch) nicht vom langen Arm der Gewerkschaften erreicht werden oder erreicht werden wollen.

#### *4.3.1. Alte und neue Themen der Mitbestimmung*

Callcenter sind Ausdruck von sich verändernden Arbeitsstrukturen, feststellbar sind z.B. Restrukturierungen wie Outsourcing von Callcenter-Einheiten aus Unternehmen, Übernahme von Fremdaufträgen in internen Callcentern, EigentümerInnenwechsel sowie Konzernumbildungen. Callcenter sind als Organisationseinheit von zahlreichen Umstrukturierungen betroffen, und auch wenn sich dadurch an den Arbeitsinhalten für die Beschäftigten nicht unbedingt viel ändern muss, so sind sie doch von den sich ändernden Rahmenbedingungen betroffen. Sich ändernde Verträge, Arbeitszeiten und Personalstruktur sind nur ein paar der Veränderungen, mit denen die Beschäftigten konfrontiert werden.

Der Bereich, in dem die Beschäftigten in Callcentern, wie auch in den meisten anderen Branchen, häufig die Möglichkeit bekommen mitzugestalten, ist die Arbeitsdurchführung. Mitbestimmung erreicht auch in Callcentern entsprechend bisheriger Studien kaum den Level der betrieblichen Rahmenbedingungen, was beispielsweise die Überstundenabgeltung und Weiterbildung betrifft. Betrachtet man die für Callcenter typischen Arbeitsstrukturen, so bilden sich Bereiche heraus, wo Partizipation näher betrachtet werden kann (vgl. u.a. Figgen/Evers 2004:16). Zum einen ist das der Bereich der Arbeitstätigkeit. Welchen Einfluss haben MitarbeiterInnen auf die Arbeitsinhalte, welche Bedeutung haben Abwechslung und Monotonie? Wie groß ist der Handlungsspielraum? Weiters hat der Themenkomplex Zeit große Bedeutung, darunter fallen Lage und Dauer der Arbeitszeit, Arbeitszeitmodelle und deren Anpassungsmöglichkeiten an die eigene Situation sowie Überstunden und Pausenregelungen. Das dritte Thema ist Kontrolle, wozu technische Überwachung, Datenschutz, Quantität und Qualität der Arbeit, Zielvereinbarungen und variable Gehaltsbestandteile gehören. Viertens: Belastungen im Zuge der Callcenter-Arbeit. KundInnenarbeit, Emotionsarbeit und die häufig geforderte Subjektivierung, d.h. der Einsatz aller persönlichen Eigenschaften, spielen hierbei eine Rolle. Sowohl für Frauen als auch für Männer geht es dabei auch um die Frage der Vereinbarkeit. Als letzten Punkt erachten wir den Aspekt der Berufslaufbahn und Lebensplanung für bedeutsam. Dabei sind Themen wie Zentralität der Arbeit im Leben, Aufstiegschancen, Weiterbildung, Arbeitsunterbrechung und Arbeitsplatzsicherheit wichtig.

#### *4.3.2. Partizipation aus der Geschlechterperspektive*

Bei der Diskussion von Partizipation in Betrieben darf die Genderperspektive nicht ausgeblendet werden. Die Tatsache, dass Erwerbsarbeit nicht geschlechtsneutral strukturiert ist, hat auch Auswirkungen auf die Partizipationsmöglichkeiten von

Männern und Frauen am Arbeitsplatz. So sind beispielsweise Aufgaben mit großem Anteil an Ziel- und Durchführungsplanung – als Beispiele für Partizipationsmöglichkeiten – in traditionellen Frauenberufen weniger stark ausgebildet als in so genannten Männerberufen (Spannhake 2005:9). Obwohl oder gerade weil es sich beim Callcenter-Sektor um einen eher frauendominierten Arbeitsbereich handelt, spielt Gender eine wichtige Rolle bei der Betrachtung von Mitbestimmung.

Nicht nur die Lebenssituationen von Frauen und Männern unterscheiden sich grundlegend, auch die Lebensumstände von Frauen untereinander unterscheiden sich in vielerlei Punkten. Eine kollektive Identität „Frau“, die zu einer Loyalitätsbildung führen würde, ist daher nur schwer herauszubilden. Frauen machen Erfahrungen mit unterschiedlichsten Formen der Benachteiligung, haben jedoch oft aufgrund ihres meist zweiten Lebensmittelpunkts Haushalt und Familie kaum die Möglichkeit, sich ihren Interessen entsprechend zu organisieren. Die spezielle Situation von Frauen soll jedoch nicht ausschließlich mit ihren Rollen als Mütter und Ehefrauen begründet werden. Auch ledig und kinderlos zu sein, bedeutet nicht automatisch, über die gleichen Mitbestimmungsmöglichkeiten wie Männer zu verfügen. Erschwerend wirkt auch, dass das Wissen um Ungleichheit, um die eigene Diskriminierung und um die Identifizierung der Ursachen unter Frauen nicht einheitlich verbreitet sind (vgl. Cyba 2001:210 zit. in: Eichmann et al. 2004:93). Viele Frauen definieren sich über andere Lebensbereiche – Freizeit, Familie – und entwickeln daher nur geringes Interesse, etwas an ihrer Arbeitssituation zu verändern. Das bedeutet jedoch nicht, dass es keine Problemwahrnehmung gäbe.

Selbstausschließung der Frauen findet sich besonders in den niedrig qualifizierten Bereichen (Flecker et al. 2005:4). Steigt das kulturelle Kapital der Callcenter-Agents in Form von Bildungsabschlüssen und Qualifikationsniveau, so steigt auch die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz und Expertise bezüglich der eigenen Arbeitssituation. Das führt zu einem steigenden Interesse an Mitbestimmung, was jedoch nicht automatisch Interesse an einer kollektiven Interessenvertretung bedeutet – im Gegenteil. Durch die geringe Verständigung der Frauen über ihre Situation kommt es eher zu einer Individualisierung der Ungleichheiten in der Arbeits- und Berufswelt.

#### 4.3.3. *Betriebsräte und Kollektivverträge – Instrumente der Gewerkschafts- und Unternehmenspolitik*

Die Ergebnisse einer parallel zu dieser Studie durchgeführten quantitativen Erhebung unter Callcenter-ManagerInnen (Schönauer 2005:24) machen deutlich, dass etwa die Hälfte aller Callcenter über einen Betriebsrat verfügt. Wesentliche Unterschiede zeigen sich aber im Vergleich von *inhouse*- und externen Callcentern. Nur 18% der externen Callcenter, aber über 70% der *inhouse*-Callcenter haben eine Betriebsrat, es zeigt sich auch, dass Callcenter mit Betriebsrat durchschnittlich größer sind, also über mehr MitarbeiterInnen verfügen als Callcenter ohne Betriebsrat.

Die in Callcentern gültigen Kollektivverträge können v.a. im *inhouse*-Bereich sehr unterschiedlich sein. Das liegt daran, dass Callcenter in Österreich nicht als eigenes

Gewerbe geführt werden, daher gelten für die Gründung eines Callcenter-Dienstleistungsunternehmens auch keine spezifischen Bestimmungen. Für externe Callcenter besteht die Möglichkeit von zwei verschiedenen Zuordnungen der Pflichtmitgliedschaft innerhalb der Sektion „Gewerbe und Handwerk“ der Wirtschaftskammer. Früher wurden Callcenter häufig der Fachgruppe „Werbung und Marktkommunikation“ zugeordnet, heute werden sie jedoch ausnahmslos der „Allgemeinen Fachgruppe des Gewerbes“ zugeteilt. Die Bedeutung dieser unterschiedlichen Einordnung liegt in den unterschiedlichen Kollektivverträgen, die zum Tragen kommen.<sup>22</sup> So ist beispielsweise die grundsätzliche Ausnahme vom Frauennachtarbeitsverbot nur für Angestellte des Gewerbes kollektivvertraglich geregelt.

Bei unternehmensinternen Callcentern ist die Situation etwas komplizierter. Hier werden die Beschäftigten meistens der jeweiligen Herkunftsbranche zugeordnet, was zur Folge hat, dass unter den Callcenter-Beschäftigten unzählige Kollektivverträge zum Tragen kommen. Aus strategischen Gründen kommt es häufig zu Ausgliederungen von Callcentern (*Outsourcing*) aus den eigentlichen Betrieben. Das hat zum Ziel, dass der für den Arbeitgeber „günstigere“ Kollektivvertrag des allgemeinen Gewerbes zur Anwendung kommen soll. MitarbeiterInnen, die im Zuge einer solchen Ausgliederung mit sich verschlechternden Arbeitsbedingungen konfrontiert werden, können wenig dagegen tun.

Ein großer Teil der Beschäftigten in Callcentern, nämlich die freien DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen, ist jedoch in keinen Kollektivvertrag eingeschlossen. Die Gewerkschaften befinden sich bezüglich dieser Beschäftigungsverhältnisse in einem gewissen Zwiespalt. Einerseits möchten sie diese Formen der Beschäftigung am liebsten verschwinden sehen, andererseits möchten sie auch für diese Gruppen Ansprechpartner werden. Der Gedanke, auch für freie DienstnehmerInnen kollektivvertragsähnliche Vereinbarungen zu treffen, stößt bei den ArbeitgeberInnen durchaus auf offene Ohren, so lange die Flexibilität (z.B. in Form von Jahresarbeitszeitmodellen) und Leistbarkeit (geringere Sozialabgaben) gewahrt bleibt (Exp.2).

#### 4.4. *Bedeutung von Geschlecht in einer neuen Branche*

Erwerbsarbeit ist im Callcenter-Bereich, wie auch in anderen Branchen, nicht geschlechtsneutral strukturiert. Geschlechtliche Arbeitsteilung scheint in Callcentern aber eine wesentlich geringere Rolle zu spielen als in anderen Branchen, trotzdem können innerhalb der Betriebe mitunter auch geschlechtsspezifische Formen der Arbeitsteilung ausgemacht werden. Aufgaben mit großem Anteil an Ziel- und Durchführungsplanung und daher mit großen Mitbestimmungsmöglichkeiten sind in traditionellen Frauenberu-

<sup>22</sup> Informationen zu Kollektivverträgen für Callcenter u.a. auf:  
<http://www.interesse.at/Content.Node2/channels/it/content/Callcenter.ppt>  
[http://www1.oegb.or.at/gewerkschaften/gpf/downloads/kv\\_telekomunternehmen2002.pdf](http://www1.oegb.or.at/gewerkschaften/gpf/downloads/kv_telekomunternehmen2002.pdf)  
[http://portal.wko.at/wk/dok\\_detail\\_file.wk?AngID=1&DocID=308888&DstID=2339&StID=162408](http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=1&DocID=308888&DstID=2339&StID=162408)  
<http://www.lvaktuellonline.at/kollektivvertrag/>.

fen – zu denen in diesem Fall auch der Callcenter-Bereich zu zählen ist – weniger stark ausgebildet als in so genannten Männerberufen (Spannhake 2005:9).

Die Callcenter-Branche ist – wie die meisten Kommunikationsberufe – eine in der Alltagswahrnehmung feminin etikettierte Branche. Frauen finden sich allgemein häufig im servicekonnotierten Dienstleistungsbereich und arbeiten in Feldern, die als unproduktive Arbeit gelten (Voswinkel 2005:33). Holtgrewe spricht von „Vermittlungs- und Gewährleistungsarbeit“, die aufgrund der Ausrichtung auf ein soziales Leistungsergebnis weitgehend „gendered“ sei (Holtgrewe 1997:55). Im Callcenter-Bereich hat sich die geschlechtliche Zuordnung in den letzten Jahren jedoch flexibilisiert, trotzdem spielen Geschlechterstereotypen noch immer eine wesentliche Rolle bei der Rekrutierung von Personal. Unter dem Vorwand, „der Kunde“ habe es lieber, wenn er über technische Fragen mit einem Mann und über Katalogbestellungen mit einer Frau kommuniziert, werden Frauen und Männer gezielt in jenen Bereichen eingesetzt, in denen ihnen die größeren Fähigkeiten zugeschrieben werden. Frauen wird häufig eine größere Kompetenz in Sachen Kommunikationsfähigkeit zugeschrieben, der hohe Personenbezug von Callcenter-Arbeit prädestiniere sie daher für diese Tätigkeit. Außerdem wird Frauen zugeschrieben, dass sie personenbezogener, beziehungsorientierter und sozial empathischer handeln und arbeiten können als Männer (Voswinkel 2005:35). Zusammengefasst kann von einem, in der Wahrnehmung vieler Callcenter-ManagerInnen noch immer vorherrschenden, so genannten „weiblichen Arbeitsvermögen“ gesprochen werden, das v.a. dadurch problematische Folgen hat, dass es durch die gleichzeitige Hierarchisierung der Geschlechter eine Abwertung der Tätigkeiten von Frauen bewirkt (Gottschall 2000:153). Frauen werden aufgrund der ihnen zugeschriebenen diplomatischen und kommunikativen Fähigkeiten auch gerne in mittleren Führungsebenen eingesetzt, sie dienen als Vermittlungsinstanz zwischen Management und Agents (vgl. Kutzner 2003:170).

Ein weiterer Grund, warum es zu einem höheren Anteil von Frauen in bestimmten Callcenter-Bereichen kommt, ist auch die Nachfrage nach flexiblen, insbesondere nicht vollzeitigen Beschäftigungsverhältnissen. Es sind Frauen, die aufgrund ihrer häufigen Verpflichtungen in Haushalt und Familie vermehrt in diese Beschäftigungsverhältnisse gehen. Häufig kann durch diese Teilzeitbeschäftigungen der Lebensunterhalt aber nicht gewährleistet werden, weswegen es sich bei den Frauen häufig um Zuverdienerinnen handelt. Frauen-Arbeitsbedingungen und weiblicher Lebenszusammenhang stabilisieren sich also gewissermaßen, was jedoch nicht mit einem harmonischen Ineinanderpassen zu verwechseln ist (Holtgrewe 1997:29). Es sind die typischen „Frauenberufe“ wie Pflegeberufe, Gastronomie und Callcenter-Arbeit, die gewisse Arrangements für Frauen zwischen Erwerbs- und Familienarbeit bereitstellen, die andere Arbeitsfelder nicht bieten (Voswinkel 2005:34). Das macht sie für Frauen attraktiv.

## 5. *UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE ZU SOFTWARE UND IT-DIENSTLEISTUNGEN*

Im folgenden Kapitel werden zentrale Ergebnisse der qualitativen Untersuchung zum Software- und IT- Dienstleistungssektor auf der Basis von Fallstudien und ergänzenden Einzelinterviews mit GeschäftsführerInnen und Beschäftigten wiedergegeben.

Da das Interesse der Studie darin lag, hoch qualifizierte Belegschaften und ihre Situation in kleinen Betrieben ohne institutionalisierte Mitbestimmung zu erheben, wurden die Untersuchungsbetriebe auf die Felder Software/IT-Dienstleistungen mit nicht mehr als 50 Beschäftigten eingegrenzt.<sup>23</sup> Diese Betriebe zeichnen sich aufgrund ihrer geringen Größe durch eine spezifische Arbeits- und Sozialkultur aus, in der die direkte Interessenartikulation aufgrund der fehlenden repräsentativen Mitbestimmung dominiert. Wie sich diese spezifische betriebliche Sozialkultur kleiner Betriebe mit hoch qualifizierter Belegschaft, aber ohne Betriebsrat nun genau gestaltet, ob sie tatsächlich mehr Chancen zur direkten Partizipation bietet und wie diese beschaffen ist, war unsere forschungsleitende Fragestellung.

### 5.1. *Darstellung des Samples*

Die Interviews wurden zwischen Juni und Dezember 2005 mit MitarbeiterInnen und GeschäftsführerInnen von Betrieben mit mindestens sieben und maximal 36 Beschäftigten geführt. Die Dauer der Interviews lag zwischen einer und zwei Stunden. Das Sample umfasst insgesamt 23 Interviews. Eigens für dieses Projekt wurden 18 qualitative Interviews durchgeführt, die durch fünf weitere Interviews aus dem bei FORBA parallel dazu durchgeführten Projekt „Creative Industries“ ergänzt wurden. Von den 23 Interviews wurden 16 mit Beschäftigten und sechs mit GeschäftsführerInnen geführt. 17 Interviews sind Bestandteil von vier Betriebsfallstudien. Die übrigen sechs sind die Fallstudien ergänzende Einzelinterviews, drei davon mit Beschäftigten und drei mit Geschäftsführern. Durch dieses Vorgehen wurde es möglich, Einblick in eine ganze Bandbreite kleiner Betriebe ohne Betriebsrat zu erhalten.

Die drei Beschäftigteninterviews außerhalb der Fallstudienbetriebe wurden mit zwei Männern, Herrn J. und Herrn H., aus dem Bereich Systemadministration und Usersupport geführt sowie mit einer weiblichen Beschäftigten, Frau M., die sich derzeit noch in Ausbildung (Wirtschaftsinformatik) befindet. Herr J. ist in einem kleinen Forschungsinstitut geringfügig beschäftigt und arbeitet über zwei Werkverträge in zwei weiteren Firmen, ist also überwiegend selbstständig tätig. Herr H. ist in einer kleinen IT-Firma im Ausmaß von 30 Stunden angestellt. Frau M. war in einer kleinen IT-Firma

---

<sup>23</sup> Gemäß der in der Europäischen Union üblichen Definition umfasst der Begriff KMU Betriebe mit bis zu 250 Beschäftigten. Innerhalb der österreichischen Wirtschaftsstruktur macht es allerdings Sinn, Betriebe mit bis zu 50 Beschäftigten als KMU zu bezeichnen.

im administrativen Bereich in Teilzeit beschäftigt und führt nun neben dem Studium in einer größeren Organisation über Werkverträge Programmierarbeiten durch.

5.1.1. Eckdaten zu den interviewten Personen

Tabelle 5-1: Eckdaten Interviews (20)<sup>24</sup>

Variable	Ausprägung	Anzahl
Geschlecht	Männlich	12
	weiblich	8
Alter	Unter 30	4
	30-40	9
	40-50	7
Höchster (bisheriger) Bildungsabschluss	Universität/FH	7
	Matura	10
	Lehre	2
	Pflichtschule	1
Lebensform	Partnerschaft	13
	Single	7
Anzahl der Kinder	0	11
	1	5
	2	2
	3	2
Beschäftigungsstatus	Dienstvertrag/angestellt	15
	Formal selbstständig	1
	UnternehmerIn/ArbeitgeberIn	4
Ausmaß der Berufstätigkeit	Vollzeit	15
	Teilzeit	5
Position im Unternehmen	Rein operative Tätigkeiten	7
	Planend und operativ	13

Der Großteil der Interviewten ist zwischen 30 und 45 Jahre alt. Im Sample überwiegen feste Vollzeitstellen. Von den 15 Befragten mit Dienstverträgen arbeiten zehn in Vollzeitstellen und fünf in Teilzeit. Neun, also ca. die Hälfte der Interviewten, haben Kinder, davon sieben Männer und zwei Frauen. Eine Frau hat bereits erwachsene Kinder, die zweite Mutter im Sample ist Alleinerzieherin.

In den Fallstudienbetrieben arbeiten weit mehr Männer als Frauen, interviewt wurden dagegen zwölf Männer und acht Frauen, wobei nur zwei der Frauen eine überwiegend technische Tätigkeit ausüben und sich beide noch in Ausbildung befinden. Die übrigen Frauen sind im Bereich Verkauf, Marketing, Design und Sekretariat tätig. Eine der acht Frauen ist Geschäftsführerin, eine weitere Prokuristin, die übrigen verfügen über keine Leitungspositionen und/oder Personalverantwortung.

<sup>24</sup> Exklusive der drei ergänzenden Interviews mit Geschäftsführern, die vorwiegend zum jeweiligen Unternehmen befragt wurden.

Die technischen Tätigkeiten lassen sich aufgliedern in Softwareentwicklung (Konzeption, Programmierung, Test), Supporttätigkeiten (Beratung bzw. Betreuung der entwickelten Software bei den KundInnen), Systemadministration (technische Koordination innerhalb der Betriebe) sowie Aufgaben mit höheren Grafik/Design-Anteilen. Von den 20 in der Tabelle angeführten Personen arbeiten 13 im technischen Bereich, sechs davon in der Programmierung, zwei im Support, zwei als WebdesignerInnen und je eine/r als System-Administrator, Grafiker und Texterin. Die übrigen sieben sind im Bereich der administrativen und kaufmännischen Aufgaben tätig, wobei die Tätigkeitsspanne von Geschäftsführung, Verkauf/Marketing, Business Development bis zu Schulungen und Sekretariat reicht.

Der Großteil der Interviewten verfügt über eine HTL-Matura. Sieben Personen verfügen über einen Universitäts- bzw. FH-Abschluss – davon sind vier Frauen. Bei 10 Befragten ist der höchste Bildungsabschluss die Matura, eine Sekretärin und der Freelancer haben einen Lehraabschluss. Zwei weibliche Beschäftigte befinden sich noch in Ausbildung (Studium der Wirtschaftsinformatik und IT-Lehre).

Vor der aktuellen Beschäftigung hat der Großteil der Interviewten bereits in mehreren – überwiegend in größeren – IT-Firmen und Organisationen gearbeitet. Eine Frau war zunächst selbstständig tätig, bevor sie in eine Anstellung wechselte. Für zwei Beschäftigte ist die aktuelle Stelle die erste nach ihrer akademischen Ausbildung. Unter den Befragten befinden sich nur drei – für die IT-Branche lange als klassisch geltende – „QuereinsteigerInnen“, davon eine Frau und zwei Männer, die eigentlich über eine andere Ausbildung verfügen und einen Berufswechsel vorgenommen haben.

Die Mehrzahl der Interviewten übt keine rein ausführenden, sondern auch planend-koordinierende Tätigkeiten aus – mit zum Teil hoher Verantwortung. Viele Aufgaben sind am ehesten mit jenen des „mittleren Managements“ in großen Betrieben vergleichbar. Das lässt sich auch auf die typische Personalstruktur in kleinen IT-Betrieben zurückführen, wo es aufgrund der flachen Hierarchien wenige Beschäftigte gibt, die rein operativ bzw. ausführend tätig sind.

5.1.2. Die Fallstudienbetriebe

Tabelle 5-2: Eckdaten der Fallstudienbetriebe

Unternehmen (Gründungsjahr)	EigentümerIn/ Rechtsform	IT-Segment	Aktueller Personalstand	Wirtschaftliche Situation	Anzahl der interviewten Personen
(1) „Notis“ <sup>25</sup> (2001)	Gründer; GmbH	Software-Entwicklung und IT-Dienstleistung	ca. 35	Wachstum und Personalausbau	5
(2) „Imago“ (2001)	Gründerin; Einzelunternehmen	Software-Entwicklung, IT-Dienstleistung und Schulungen	7 + einige Freelancer	Wachstum und Personalausbau	4
(3) „Collective“ (ca. 1985)	Genossensch.; GmbH / Genossenschaft	Softwareentwicklung und IT-Dienstleistung	ca. 15	stabil	3
(4) „Virtual Design“ (ca. 1990)	Gründer und einige MitarbeiterInnen; GmbH	Multimedia	ca. 20	stabil	5

Drei der vier untersuchten Unternehmen haben ihre Geschäftsschwerpunkte in der klassischen Softwareentwicklung inklusive Beratung, Implementierung und Wartung für UnternehmenskundInnen, meist Versicherungen oder Banken, aber auch größere Betriebe des ehemals öffentlichen Sektors wie auch NPOs im Bildungsbereich. Nur im vierten Fallbetrieb „Virtual Design“ spielen auch kreative Elemente – also die grafische und textliche Gestaltung – eine tragende Rolle.

Alle Betriebe konnten seit ihrer Gründung, die bei zwei Firmen erst nach dem Boom der *New Economy* stattfand, ein moderates Wachstum über stabile (Groß-)KundInnen erzielen. So gelang es allen Betrieben, die IT-Branchenkrise vor einigen Jahren gut zu bewältigen. Die vier Fallunternehmen befinden sich wirtschaftlich in einer stabilen Lage, Personalabbau ist kein Thema. Zwei der Fallbetriebe – „Notis“ und „Imago“ – sind auf Expansion ausgerichtet und planen einen weiteren Personalausbau.

**Fallbetrieb 1: „Notis“**

„Notis“ wurde 2001, also genau zur Zeit der Krise der *New Economy*, vom heutigen kaufmännischen Geschäftsführer gemeinsam mit vier weiteren Personen gegründet. Seit einem halben Jahr hat „Notis“ auch einen technischen Geschäftsführer, der aber (noch) kein Gesellschafter der Firma ist. „Notis“ ist eines von vier Tochterunternehmen einer Holding/Aktiengesellschaft, also Teil eines größeren Firmenkonglomerats mit einer komplexen, wechselseitigen Beteiligungsstruktur. „Notis“ beschäftigt heute 36 MitarbeiterInnen, vier davon sind weiblich. Alle außer einer Teilzeitbeschäftigten haben Vollzeitstellen.

<sup>25</sup> Die Bezeichnungen der Fallstudienbetriebe sind Akronyme.

„Notis“ hat sich auf die Entwicklung, Implementierung und Betreuung von Individualsoftware und Portallösungen für Unternehmensanwendungen spezialisiert (Webapplikationen, Prozessmanagementlösungen etc.). Daran koppeln sich weitere IT-Dienstleistungen, wie die Betreuung und Wartung der speziell entwickelten Software und die Schulung der UserInnen. Die KundInnen sind überwiegend Großunternehmen, ehemals öffentliche Betriebe und größere Organisationen im Non-Profit-Bereich. Die Geschäftsstrategie von „Notis“ ist nicht auf Preisdumping, sondern auf Qualität und Verlässlichkeit und damit auf längerfristige KundInnenbindung ausgerichtet.

Mit zwei GroßkundInnen, ehemals verstaatlichten Unternehmen, konnte zwar die IT-Krise gut überlebt werden, das Geschäftsjahr 2003/04 war dann jedoch das schlechteste und führte zu einem leichten Personalabbau bzw. dazu, dass einige Angestellte freiwillig in die Selbstständigkeit gingen und dringend neue KundInnen akquiriert werden mussten. Die gegenwärtige Situation ist stabil, es herrscht eine gute Auslastung. Für die nächsten Jahre ist eine ambitionierte Expansion mit einem Personalausbau auf bis zu 100 MitarbeiterInnen geplant.

#### ***Fallbetrieb 2: „Imago“***

„Imago“ wurde ebenfalls 2001, in der Zeit der Krise, von der Alleineigentümerin und Geschäftsführerin gegründet. Wenn es mit dem geplanten Wachstum klappt, soll das Unternehmen in nächster Zeit in eine GmbH umgewandelt werden. „Imago“ ist das kleinste Unternehmen im Sample, heute arbeiten – neben der Eigentümerin – nur fünf weitere Angestellte im Unternehmen, davon ein Mann und zwei Frauen in Teilzeitbeschäftigung. Darüber hinaus gibt es einen Freelancer, der im benachbarten Ausland lebt und arbeitet, und weitere sieben bis acht TrainerInnen, die über Werkverträge immer wieder für Schulungen zugekauft werden.

„Imago“ bietet Intranetlösungen und Individuallösungen für Geschäftsprozesse an, entwickelt und testet diese und leistet Support in den KundInnenunternehmen. Außerdem verkauft „Imago“ Software von Partnerfirmen. Einen weiteren wichtigen Geschäftsbereich bilden Software- und PC-Schulungen. Die Organisation dafür übernimmt „Imago“, während externe TrainerInnen die Kurse leiten.

Derzeit hat „Imago“ sechs KundInnen im Telekommunikationsbereich. Dennoch ist das Unternehmen noch immer im Aufbau und in einem Experimentierstadium begriffen. Die anfängliche Ausrichtung auf Webdesign/Webprogrammierung und IT-Training änderte sich mit der zunehmenden Nachfrage nach komplexeren Softwarelösungen.

#### ***Fallbetrieb 3: „Collective“***

„Collective“ existiert bereits seit Mitte der 1980er Jahre als GmbH, Anfang der 1990er Jahre wurde parallel dazu eine Genossenschaft gegründet. Im Außenauftritt ist der Genossenschaft die GmbH vorgeschaltet, d.h. alle Akquisitionen erfolgen über die GmbH und werden dann an die Genossenschaft bzw. an 15 einzelne Genossenschafter weitergeleitet, die als Selbstständige Honorarnoten stellen. „Collective“ legt Wert auf hochqualitative Maßarbeit oder „Handwerksarbeit“ im Programmiergeschäft. Die

Anzahl der KundInnen ist relativ niedrig (in der gesamten Unternehmensgeschichte etwa 20), dafür handelt es sich um meist sehr große Unternehmen im Banken- und Versicherungsbereich.

Nach einem Einbruch in den IT-Flautejahren 2001 – 2003 gibt es aktuell wieder eine gute Auftragslage mit größeren, langfristigen Projekten. Für die Zukunft denkt man eine vorsichtige Expansion in mittel-osteuropäische Länder an, in welcher Form ist allerdings noch offen.

#### ***Fallbetrieb 4: „Virtual Design“***

„Virtual Design“ wurde Anfang der 1990er Jahre vom jetzigen Geschäftsführer gemeinsam mit Partnern gegründet. 1997/1998 sind diese Co-Gründer ausgestiegen. Aktuell ist eine MitarbeiterInnenbeteiligung im Gang, über die einige MitarbeiterInnen in die GmbH einsteigen bzw. ihre Anteile aufstocken wollen. Heute arbeiten im Unternehmen ca. 20 in aller Regel fest angestellte MitarbeiterInnen, davon zwölf Männer und acht Frauen, ca. fünf Teilzeitarbeitskräfte mit 25-30 Wochenstunden (darunter auch zwei Männer).

Der vierte Fallbetrieb hebt sich als Multimedia-Unternehmen zwar von den ersten drei ab, allerdings war auch „Virtual Design“ in seiner Anfangsphase ein eher technischer Dienstleister und verlagerte sein Geschäftsfeld erst in den letzten Jahren in Richtung Multimedia. Heute arbeiten daher neben ProgrammiererInnen auch TexterInnen und GrafikerInnen in der Firma. Aufgrund der Unternehmensgeschichte versteht sich „Virtual Design“ – anders als die meisten Internet- und Webdesignagenturen – weniger als „Agentur“, sondern mehr als „Manufaktur“ bzw. als technischer Dienstleister. Dieses Spezifikum macht das Unternehmen auch vergleichbar mit den drei anderen Fallbetrieben.

„Virtual Design“ fertigt avancierte Offline- und vor allem Online-Anwendungen an, relativ komplexe Content-Management-Systeme und grafisch aufwändige Webseiten für große KundInnen u.a. im Telekommunikationsbereich. Die Auftragslage bewirkte die Verlagerung des Schwerpunkts auf Websites, daneben werden aber auch CD-ROMs oder Videoproduktionen hergestellt. Permanente Betreuung bzw. Website-Relaunches dominieren, so betreut „Virtual Design“ seit sechs Jahren die Website eines Hauptauftraggebers. 50% des Personals arbeitet ausschließlich für diesen Kunden. „Virtual Design“ ist dabei in ein großes Netzwerk mit anderen Firmen eingebunden, das gemeinsam für die Öffentlichkeitsarbeit für besagten Kunden verantwortlich ist.

Die IT-Krise hat „Virtual Design“ erst verzögert getroffen, konnte aber gut überwunden werden. „Virtual Design“ betreibt ein bewusst langsames Wachstum.

5.1.3. Ergänzende Geschäftsführerinterviews

Tabelle 5-3: Ergänzende Geschäftsführerinterviews (3)

Unternehmen (Gründungsjahr)	Eigentümer/Rechtsform	IT-Segment	Aktueller Personalstand	Wirtschaftliche Situation
(1) „Knowledge Solutions“ (1998)	Gründer; GmbH	Software-Entwicklung und IT-Dienstleistung	11 (davon 10 Freelancer)	Stabil
(2) „SSS“ (1998)	Gründer; GmbH	Software-Entwicklung, IT-Dienstleistung und Beratung	ca. 15 (davon 7-8 Freelancer)	Personalabbau
(3) „Data“ (ca. 1985)	Gründer; GmbH	IT-Dienstleistungen	ca. 15 (+ Partnerfirmen u. Freelancer)	Wachstum

Herr M., kaufmännischer Geschäftsführer von „**Knowledge Solutions**“, gründete das Unternehmen 1998 gemeinsam mit zwei Freunden. Herr M. verfügt über ein abgeschlossenes Publizistikstudium, seine Freunde über eine HTL-Matura bzw. ein Wirtschaftsinformatik-Studium. Die Gründungsidee war, Internettechnologie mit Kunst und Kultur zu verbinden. Nach einer zweijährigen „Experimentierphase“ als Verein, der kaum Geschäfte machte, hat man sich in Richtung Wissenschaft und Internet/Datenbanken umorientiert. Heute sind aus einer zwei Firmen (GmbHs) mit gleicher Gesellschafterstruktur geworden. Während sich eine Firma (drei Personen) ausschließlich der Forschung widmet, auch Lehrgänge entwickelt und Konferenzen organisiert, ist die andere im kommerziellen Geschäft tätig. Geforscht wird zu semantischen Technologien zur Weiterentwicklung des Internets für komplexe Datenstrukturen, Suchmaschinen und Wissensmanagement-Systeme. Die kommerziell orientierte Firma entwickelt u.a. mit diesem Basiswissen komplexe Anwendungen, also Internet-Portale und Community-Lösungen. KundInnen sind viele kleine Firmen und ein paar große, Universitäten, NGOs und internationale Organisationen. Beide GmbHs verfügen über ein umfangreiches Netzwerk von – auch internationalen – KooperationspartnerInnen.

Von Anfang an wurde auf Qualität gesetzt und der „*New-Economy-Hype*“ mit seiner sinkenden Qualität und schnellen Expansion nicht mitgemacht. Am Beginn hat man „alles gemacht“, nun großteils nur noch Projekte, die inhaltlich auch interessant sind. Nach zwei schwierigen Jahren (2002-2004) – wegen Einsparungen im Bildungs- und IT-Bereich – geht das Geschäft nun wieder sehr gut. Die Firma ist eine Zeit lang moderat auf heute elf Personen gewachsen, ein weiteres Wachstum ist nicht geplant. Von den Beschäftigten ist nur einer angestellt, alle anderen sind freie DienstnehmerInnen oder WerkvertragsnehmerInnen zwischen 22 und 52 Jahren, darunter viele Studenten. Laut Herrn K. werden die Dienstverhältnisse je nach „Wunsch“ der Beschäftigten und nachdem, was gerade möglich ist, angepasst. In den Firmen sind derzeit, außer einer Freelancerin für Content Management, keine Frauen beschäftigt, das Sekretariat wurde aufgelassen.

Herr S., Geschäftsführer von „SSS“, gründete das Unternehmen als GmbH ebenfalls 1998 gemeinsam mit einem ehemaligen Informatik-Studienkollegen. Während Herr S. davor schon einige Jahre in der Privatwirtschaft tätig war, arbeitete sein Kollege bis dahin an der Universität und als selbstständiger Berater. An der GmbH sind heute sieben weitere Gesellschafter beteiligt, die nur noch teilweise in der Firma tätig sind. Auch „SSS“ ist im klassischen *Business-to-Business*-Bereich tätig, entwickelt Individuallösungen Firmenkunden im Banken- und Versicherungsbereich. Darüber hinaus zählen auch Beratungstätigkeiten und Kurse im Ressourcen- und Projektmanagement zum Geschäftsfeld. „SSS“ betreibt ein *Joint Venture* mit einer Firma in Budapest (drei Personen) und verfügt über Kooperationen in Deutschland und Liechtenstein. „SSS“ hat im „*New-Economy-Hype*“ nur mäßig expandiert, Höchststand des Personals waren 26 Beschäftigte, davon ca. ein Viertel Frauen. Heute beschäftigt „SSS“ acht bis neun MitarbeiterInnen, sieben bis acht Freelancer und deutlich weniger Frauen als während der Boom-Phase. Allerdings nimmt „SSS“ immer wieder weibliche Lehrlinge auf.

Die Firma „**Data**“ wurde als GmbH Mitte der 1980er Jahre vom Geschäftsführer Herrn K. gegründet. Dieser hat Jus studiert und war einige Zeit bei internationalen Agenturen tätig. Er verfügt innerhalb der GmbH über das Alleinentscheidungsrecht. „Data“ ist mit der Entwicklung, Implementierung und Betreuung von spezifischen Datenbanken in einer Marktnische situiert. Herr K. spricht von einem aktuellen Umsatzwachstum von bis zu 30%. Die Firma agiert in einer losen, komplexen Kooperationsstruktur mit mehreren Partnerfirmen, alles eigenständige GmbHs, in den Nachbarstaaten Österreichs. Die Programmierung der Lösungen wurde komplett an eine Partnerfirma ausgelagert, während sich „Data“ nur noch um die weitere Betreuung der verkauften Lösungen in Österreich kümmert, die fallweise auch PR-Beratung umfasst. Auftraggeber ist der öffentliche Sektor. Die Belegschaft besteht aus 16 fest angestellten Mitarbeitern zwischen 25 und 30 Jahren. Alle sind männlich und verfügen über Vollzeitstellungen. Eine administrative Assistentin befindet sich in Teilzeit-Anstellung.

## 5.2. *Betriebliche Arbeitsorganisation*

In diesem Kapitel werden die spezifischen Aspekte und Herausforderungen der Organisation von wissensintensiven Dienstleistungen – in diesem Fall der Entwicklung, Betreuung und Vermarktung von Softwarelösungen – dargestellt. Wir fragen nach den Tätigkeiten, der Personalpolitik und den Qualifikationsanforderungen, der Organisation der Zusammenarbeit, der Kontrolle der Arbeit, der Rolle der KundInnen im Arbeitsprozess und nach Arbeitszeitmustern. Insbesondere werden die spezifischen Herausforderungen, die sich für kleine IT-Betriebe in der Arbeitsorganisation ergeben und ihr Umgang damit erörtert. Die entscheidende Frage im folgenden Kapitel ist also jene nach dem WIE der Arbeitsorganisation: Welche Aufgaben und Tätigkeiten gibt es? Wie wird die Zusammenarbeit organisiert? Wie wird der Kontakt zu den KundInnen gestaltet? Wie wird mit Arbeitszeit umgegangen? Und welche Implikationen hat das auf die Qualität der Arbeit? Dabei wird die Aufmerksamkeit sowohl auf Gemeinsamkeiten als

auch auf die Unterschiede gelenkt: Wie werden ähnliche Herausforderungen unterschiedlich gelöst?

Die Situation in den Betrieben des Samples weist darauf hin, dass sich kleine IT-Betriebe von großen Betrieben in einer weniger klaren Ausdifferenzierung der Tätigkeiten, einer geringeren Formalisierung der Arbeitsabläufe bzw. einer geringeren Professionalisierung des Projektmanagements, geringeren Personalreserven, erschwerter Personalrekrutierung und hohen Qualifikationsanforderungen unterscheiden.

### *5.2.1. Typische Tätigkeiten, Muster der Arbeitsteilung, Arbeitsorte*

Die Kerntätigkeit besteht bei „Notis“, „Imago“, „Collective“, „SSS“ und „Knowledge Solutions“ in der Programmierung von komplexen Software-Individuallösungen für FirmenkundInnen und bei „Virtual Design“ – neben den Programmierertätigkeiten – insbesondere im grafischen Gestalten von Websites.

Im technischen Bereich wird klar zwischen Software-Entwicklung und weiteren IT-Dienstleistungen, wie dem Support und der Systemadministration differenziert. Während die EntwicklerInnen innerhalb von Projekten im Unternehmen Software programmieren, betreuen die SupporterInnen und SystemadministratorInnen diese Systeme. Sie stehen über Telefon, E-Mail oder persönliche Termine im direkten Kontakt mit den AnwenderInnen. Nur bei gravierenden Problemen und bei der Weiterentwicklung der Anwendungen wird mit den Entwicklungsteams zusammengearbeitet.

### *Die Überlappung von Aufgaben und Tätigkeitsbereichen*

Die Arbeit in Software- und IT-Dienstleistungsfirmen umfasst in der Regel technische und kaufmännische Tätigkeiten. In unseren Betrieben ist die für große IT-Firmen meist typische Trennung zwischen Entwicklung/Betreuung und Vertrieb der Software allerdings kaum vorhanden. Es existiert nur selten eine eigene Verkaufsabteilung, überhaupt spielen kaufmännische Tätigkeiten eine eher geringe Rolle, wenn die Firma nicht gerade auf Expansion ausgerichtet ist, wie es bei „Imago“ und „Notis“ der Fall ist, bei denen die nicht-technischen Tätigkeitsfelder am klarsten ausdifferenziert sind. „Notis“ beschäftigt vier *Key-Account-Manager*, was für einen Betrieb dieser Größe verhältnismäßig viel ist. Und bei „Imago“ ist eine eigene Marketingstelle geschaffen worden. Bei „Collective“ und „Virtual Design“ werden diese Tätigkeiten von den Geschäftsführern oder den EntwicklerInnen selbst übernommen. Auch die technischen Aufgaben sind in den meisten Betrieben nicht wirklich ausdifferenziert und überlappen sich: Die EntwicklerInnen leisten in der Regel auch Support. Nur bei „Notis“ existiert ein eigenes Support-Team.

Generell ist also eine klare Abgrenzung von Tätigkeits- und Zuständigkeitsbereichen in kleineren Betrieben geringer ausgeprägt und schwerer aufrechtzuerhalten als in großen Firmen. Das liegt zum einen an der notwendigen Flexibilität, die durch die kleine Stammebelegschaft gewährleistet werden muss und die ein „gegenseitiges Einspringen“ und „Aushelfen“ bei Engpässen immer wieder notwendig macht. Zum anderen liegt es

an den meist wenig formalisierten Organisationsstrukturen kleiner Betriebe. Von den Beschäftigten wird inhaltliche Flexibilität verlangt:

*Wir müssen auch flexibel sein, je nachdem, welche Aufträge, welche Projekte laufen, muss sich die ganze Truppe mitbewegen. („Imago“-Int.1-S.10)*

*Es ist ein bisschen schwierig zu beschreiben, was genau meine Rolle ist. Es ist einerseits schon der Techniker, der irgendwie die eigentliche Umsetzung dann über hat, bis zu einem gewissen Grad. Also wenn es dann sehr technisch wird, wenn es darum geht, etwas wochenlang zu programmieren für etwas, was dann im Endeffekt keinen grafischen ... liefert oder so, das ist dann nicht mehr so ganz mein Bier, aber ich wüsste auch ungefähr, wie man es angeht. Und das ist eben so die Position dazwischen. („Virtual Design“-Int. 2-S.2)*

### **Planend-koordinierende „Allroundertätigkeiten“**

Diese spezielle flexible Arbeitsorganisation mit kaum fixen Abteilungen und Tätigkeitsprofilen und die damit korrespondierenden flachen Hierarchien bewirken darüber hinaus auch, dass ein Großteil der Beschäftigten nicht in rein ausführenden Tätigkeiten arbeitet, sondern auch über erhebliche eigenständige Planungs- und Koordinationskompetenzen verfügt und damit auch über Verantwortung für den gesamten Betrieb bzw. das gesamte Team.

Das trifft auch auf die Mehrzahl der interviewten Beschäftigten zu. Ein Webdesigner, zu dessen Aufgaben auch die Projektorganisation, Akquisition und KundInnenbetreuung gehört, äußert sich dazu:

*Ein großer Teil meiner Tätigkeit ist sicher auch Angebote schreiben und Konzept schreiben, Budgetplanung für Projekte, ja so Erstkontakte und zum Meeting mit dem Kunden gehen und so herausfinden: „Was will er eigentlich wirklich“, und so diese Dinge. Es ist sicher ein großer Bereich davon und das dann eben weiter zu verteilen und zu sagen: „Ok, ein neues Projekt und kümmer dich bitte darum“. („Virtual Design“-Int. 2-S.4)*

Die Kernaufgabe des technischen Leiters bei „Imago“ ist zwar die Technikentwicklung bzw. KundInnenbetreuung. Daneben ist er aber – aufgrund der geringen Größe des Unternehmens – auch für die unmittelbare Akquisition verantwortlich und lehrt in Schulungen. Außerdem ist er für die MitarbeiterInnen in seinem Bereich inkl. der Einschulung von neuen Leuten zuständig.

Die Geschäftsführerin von „Imago“ beschreibt ihre Aufgaben, die sie als klassisch für KMU betrachtet, folgendermaßen:

*Ja, also da kann ich dazu sagen, das ist typisch für KMU, die Geschäftsführerin muss alles auffangen, was nicht so rennt, die muss briefen und sagen, wo es langgeht. Also ich mache gleichzeitig Personalentwicklung, Management, Finanzbuchhaltung, Lohnverrechnung – alles, wo es um Kontrolle geht – Abschlüsse, Akquise, alle Jobs, die sonst niemand machen mag, der unangenehme Part.*

*I: Sind Sie in den Projekten auch involviert?*

*Es geht nicht mehr; ich habe es getan, tue es teilweise indirekt noch, indem ich Feedback gebe, teste, Dokus übernehme, wenn ich Zeit habe [...] Aber ich habe*

*kaum Core Projekte, wo ich selbst verantwortlich bin, ganz selten. („Imago“-Int.1-S.3)*

Bei „Notis“ sollen durch eine aktuell stattfindende Reorganisation neue Hierarchieebenen, Positionen des mittleren Managements und damit auch klarere Aufgaben und Tätigkeitsprofile für Führungspositionen entstehen, die durch die neuen PositionsträgerInnen relativ eigenständig definiert werden können. Dazu die Marketing- und PR-Managerin:

*Genau, die Definition ist mir selbst skurril vorgekommen, aber ich habe doch immer wieder entdeckt, dass ich mir meine Aufgaben selbst suchen kann, eine Rollendefinition selbst machen kann. Es hat immer geheißen: „Mach einen Vorschlag, dann sagen wir dir, ob wir das machen können oder nicht, ob wir das als wichtig und richtig erachten“. („Notis“-Int.1-S.3)*

Ähnlich der Solution Manager:

*Es war hier eher so, dass in der „Notis“ jemand aufgebaut wurde, der sich generell um Betriebsführung kümmern sollte, nicht nur für die „XY“ (Kunde), sondern ganz allgemein, das hab ich aber sehr rasch überrundet und sämtliche Tätigkeiten an mich genommen, da war nach drei, vier Wochen klar, dass ich die Gesamtverantwortung übernehme und der Rest war dann, hat sich so ergeben. („Notis“-Int.4-S.12)*

### **Arbeitsorte**

Nur bei „Notis“ und „Collective“ gibt es fixe Arbeitsplätze bei den KundInnen. In allen anderen Unternehmen arbeitet die gesamte Belegschaft im Stammhaus. Bei „Notis“ gibt es ein fixes, externes Support-Team, das die Lösungen bei den KundInnen betreut. Die *Key-Account-Manager* von „Notis“ arbeiten fast die Hälfte ihrer Zeit außer Haus. Bei „Collective“ arbeitet ein Gutteil der Beschäftigten am Standort der KundInnenunternehmen (bis zu acht Jahre!). Trotz dieser verstreuten Arbeitssituation nehmen die Fliehkräfte bei „Collective“ nicht überhand und schon seit fast zehn Jahren hat niemand mehr das Unternehmen verlassen. Bei „Imago“ ist Telearbeit von zu Hause aus prinzipiell möglich und wird von zwei MitarbeiterInnen mit Kindern gelegentlich in Anspruch genommen.

#### **5.2.2. Personalpolitik und Qualifikationsanforderungen**

Auch in der Personalpolitik und in den Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten konnten zahlreiche Spezifika kleiner Betriebe festgestellt werden. Im Vordergrund personalpolitischer Strategien stehen längerfristige Bindungen der Beschäftigten mittels fixer Vollzeitstellen. Wichtig ist, dass MitarbeiterInnen ins Team passen, Loyalität und Verlässlichkeit werden den formal fachlichen Kompetenzen teilweise vorgezogen, obwohl die Ansprüche an fachliche Kompetenzen und Flexibilität hoch sind.

Es scheint für kleine IT-Betriebe relativ schwer zu sein, kompetentes Personal zu rekrutieren. Das ist sicher der Diskrepanz der zum einen hohen Ansprüche und zum anderen wenigen Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten in diesen Betrieben

geschuldet. Denn KMU bieten im Vergleich zu großen Firmen geringere Gehälter und aufgrund der wenig ausgebauten Organisationsstrukturen wenig Aufstiegsmöglichkeiten und kaum Weiterbildungsmöglichkeiten. Generell wird hier auf Selbstständigkeit bzw. auf „unternehmerische Angestellte“ gesetzt. Das gewährt zum einen Freiräume, fordert aber auch Anpassungsfähigkeit und ein Zurückstecken der eigenen Ziele.

### ***Längerfristige Bindungen und Flexibilitätsreserven***

Die selbstverantwortliche Arbeitsorganisation, die für wissensintensive Dienstleitungen typisch ist, beruht auf Vertrauen und Verlässlichkeit. Deshalb wird auch in der Mehrheit der Betriebe des Samples in längerfristige Festanstellungen investiert. Ziel ist eine möglichst geringe Fluktuation und die gute Integration der MitarbeiterInnen in das Unternehmen, denn es kostet Zeit, bis sich neue MitarbeiterInnen eingearbeitet haben, die Betriebskultur kennen und man ihnen auch das notwendige Vertrauen entgegenbringen kann. Bei „Notis“, „Imago“ und „Virtual Design“ werden FreelancerInnen nur als „Notmaßnahme“ beschäftigt und von den GeschäftsführerInnen generell skeptisch beurteilt. Die Geschäftsführerin von „Imago“ zieht die größere Loyalität, Kontrollierbarkeit und Verfügbarkeit der fix Angestellten den FreelancerInnen vor:

*Ich arbeite nicht gerne mit denen, das mache ich nur im Notfall, das ist irrsinnig stressig; es ist nicht wirklich billiger, auch wenn das immer suggeriert wird, und es ist nicht die Unternehmensidentifikation da. Der Freelancer arbeitet für viele und er arbeitet für die, die am besten bezahlen, am engagiertesten. So, nach dem wir sie voll beschäftigen, sind wir nicht die, die am besten zahlen, d.h. unsere Projekte rutschen nach hinten; die Situation mag ich nicht. Ich hab die Leute gerne da sitzen, wo sie gemeinsam arbeiten, wo sie Lösungen finden; der Freelancer sitzt zuhause vor dem Computer und ist auch nicht kontrollierbar in dem Sinn. („Imago“-Int.1-S.4)*

Der Geschäftsführer von „Virtual Design“ nennt ebenfalls die bessere Verfügbarkeit über Angestellte und darüber hinaus auch soziale Aspekte als Grund, keine FreelancerInnen zu beschäftigen:

*... das gehört zu meinem Verständnis zum Geschäft. Damit stehe ich relativ allein dar, ich weiß auch, dass es in manchen Bereichen nicht die billigste Lösung ist, aber Sie werden später erfahren, was für mich Unternehmenskultur heißt und da gilt für mich eine soziale Sicherheit auf der einen Seite für die Leute, auf der anderen Seite für mich die Möglichkeit, die Leute jederzeit griffbereit zu haben, dass jederzeit jemand hier ist. („Virtual Design“-Int.1-S.2)*

Nicht in allen Betrieben dominieren Festanstellungen. Bei „Collective“ sind aufgrund der Idee der gemeinschaftlichen Genossenschaftsstruktur alle Mitarbeiter als formal Selbstständige tätig. Sie können – ihrem Beschäftigtenstatus gemäß – auch relativ frei agieren, ihre Arbeitszeit selbst bestimmen und Projekte auch ablehnen.

Bei „Knowledge Solutions“ dominieren freie Dienstverträge und Werkverträge. Da treffen sich, so der Geschäftsführer, die Interessen des Unternehmens mit den Interessen seiner großteils jungen Belegschaft, der diese Beschäftigungsverhältnisse als Zuverdienst zum Studium sehr entgegenkommen. Auf Wunsch der Beschäftigten, insbesondere wenn sie schon älter und länger im Unternehmen tätig sind, Kinder haben und

wenn es machbar ist, kann in Fixanstellungen gewechselt werden. Bisher gibt es bei „Knowledge Solutions“ eine Fixanstellung.

Zusätzlich zur Stammebelegschaft beschäftigen „SSS“ und „Data“ zahlreiche FreelancerInnen, zum Teil in osteuropäischen Nachbarländern. Beide Unternehmen verfügen auch über lose Kooperationen mit osteuropäischen und deutschen Firmen. „Data“ hat die gesamte Softwareprogrammierung an osteuropäische FreelancerInnen ausgelagert. Die österreichische Stammebelegschaft ist nur noch für die Implementierung und Betreuung der Software zuständig. Der Geschäftsführer argumentiert mit finanziellen Gründen.

Der Geschäftsführer von „SSS“ zieht FreelancerInnen immer wieder als Flexibilitätsreserve bei Auftragsschwankungen heran:

*Das sind sieben, ja, die teilweise ihre eigenen Aufträge woanders machen und teilweise für uns arbeiten; und die auch gerne mit uns zusammenarbeiten, da kann man dann auch größere Aufträge machen, im Einzelfall. Die sagen auch manchmal: „Ich habe da einen Auftrag, der ist zu groß für mich und ich brauche jetzt Leute, mit denen ich gut zusammenarbeite, von denen ich weiß, dass ich gut zusammenarbeite, gemeinsam.“ Nicht nur, dass wir jemanden suchen, sondern auch teilweise, dass sie uns suchen. („SSS“-GF-S.13f)*

#### ***Komplexe, vielschichtige Qualifikationsanforderungen: „training on the job“***

Die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten sind generell sehr hoch. Gefragt sind Mehrfachqualifikationen in Informatik und Wirtschaft wie Projekt- und Prozessmanagement, Beratung, Verkauf und KundInnenbetreuung. Neben den technischen bzw. kaufmännischen Kompetenzen scheinen in kleinen Betrieben aber auch soziale Aspekte, wie die Teamfähigkeit und „ins Team zu passen“, bei der Auswahl des Personals besonders wichtig zu sein:

*I: Aufnahmekriterien für Personal, was ist wichtig?*

*Skills vor allem und auch, wie jemand ins Team reinpasst, ob man miteinander kann. Gut, das lässt sich schwer rausfinden im Gespräch, aber man weiß schon, wie es funktioniert, dass man Rückschlüsse bildet, wie jemand in ein Team reinpasst, wo er dann arbeiten soll. („Knowledge Solutions“-GF-S.15)*

*Ich wundere mich selbst, dass es so ist, aber es wird auch immer sehr bei der Aufnahme drauf geachtet, dass der Mensch, der neu kommt, ins Team passt; der kommt nicht einmal, sondern dreimal. Wenn jemand noch so gut ist, technisch, und er passt nicht rein, dann hat er keine Chance – lernen kann man immer, man kann immer – wenn sie sehen, den kann man aufbauen und passt gut ins Team. („Notis“-Int.5-S.9)*

Bei den fachlichen Kompetenzen sind akademische Bildungsabschlüsse – abgesehen von den Betrieben, die mit komplexeren Forschungslösungen zu tun haben, wie bei „Knowledge Solutions“ oder im Multimediabereich bei „Virtual Design“ – eher weniger gefragt, vielmehr zählt die Erfahrung aus der Berufspraxis, eine schnelle Auffassungsgabe, Flexibilität, Teamgeist und multidimensionale Einsatzfähigkeit. Gerne genommen werden HTL-AbsolventInnen. Der Großteil der interviewten Beschäftigten verfügt über eine Matura, aber nicht über ein einschlägiges Hochschulstu-

dium, viele unter ihnen sind StudienabbrecherInnen. Dazu der Geschäftsführer von „Data“:

*Schulabbrecher nicht, aber Studienabbrecher, mit drei, vier Studien, das öffnet den Geist; da sind noch andere Gedanken zulässig, außer die Schmalspurschiene, in der sie durch die Studienrichtung hineingegangen sind, das ist alles ganz toll. Aber wir brauchen, also wir brauchen schon spezialisierte Leute, aber spezialisierte Leute mit einem offenen Hirn. Das wird heute nicht mehr, verzeihen Sie den Ausdruck, gezüchtet. („Data“-GF-S.14)*

Trotzdem scheint es für „QuereinsteigerInnen“ bzw. BerufsumsteigerInnen in der Branche immer schwieriger zu werden, einen Job zu bekommen. Auch im Sample bilden solche „QuereinsteigerInnen“ mit drei Personen die Ausnahme:

*EDVler gibt es auch schon wie Sand am Meer, das ist schwierig geworden. Bei mir kommt dazu, dass ich kein Studium und nichts habe und irgendwann haben die Leute dann begonnen, nur noch Leute von der Uni zu nehmen. Jetzt ist es schon wieder verbessert und erholt, letztes Jahr war ich kurz arbeitslos, das war schon schwierig. (Herr J.-S.8)*

Die Kompetenzen und Anforderungen an die Beschäftigten sind in der Regel vielfältig und unterschiedlich. So erfordert insbesondere der Support neben technischen Kompetenzen vor allem auch soziale Fähigkeiten, dazu äußern sich die Beschäftigten im Support ausführlich:

*...wenn er, der schon zum dritten Mal angerufen hat, ins Telefon schreit, weil er halt ein Choleriker ist, dann muss man versuchen, ruhig und sachlich zu bleiben und nicht zurück zu schreien. Da braucht man schon spezielle Fähigkeiten, um die Situationen zu meistern, weil man dann doch irgendwie innerlich auch Wut aufstaut, warum soll ich mich von dem anschreien lassen [...] Dass man das nicht eins zu eins an die Kollegen weitergibt, sondern sagt, einmal durchschnaufen, dann rufe ich erst an. („Notis“-Int.4-S.12)*

Der Quereinsteiger Herr J. zu der wichtigen Rolle der sozialen Kompetenzen im Support:

*Soziale Kompetenz braucht man viel, weil es war ganz lustig, meinen Job in der Agentur habe ich nicht bekommen wegen meinen Qualifikationen, hat er gesagt, sondern weil ich gut mit Menschen umgehen kann (lacht). (Herr J.-S.13)*

Die *Key-Accounter* bei „Notis“ sollten neben ihren Kompetenzen im Verkauf auch über ein gewisses technisches Know-how verfügen. Die auf Expansion ausgerichtete Firma beschäftigt höchst professionelle *Key-Accounter*, die zum Teil davor schon für große internationale Konzerne gearbeitet haben.

Bei der Multimedia-Firma „Virtual Design“ liegen für einzelne Jobs hingegen in der Regel keine genauen Tätigkeitsprofile vor. Faktisch geforderte Kompetenzen sind kreatives und fehlerfreies Texten und Gestalten bei relativem Zeitdruck. Der Großteil der Belegschaft verfügt über FH- bzw. Universitätsabschlüsse. Ein befragter Grafiker berichtet von der hohen Kompetenz im Unternehmen – die eigene Firma fange dort an, wo die Konkurrenz praktisch nicht mehr mitkann:

*„Sagen wir so, der Anspruch ist schon so, dass man sagen kann, das muss eine Topqualität sein. Also der Anspruch ist extrem hoch und auch das Niveau, das verlangt wird, ist extrem hoch. Also was die Genauigkeit betrifft, ich meine, da-*

*durch dass „XY“ unser Kunde ist, schon seit langer Zeit, also da wird's dann wirklich technisch, also da ist die Grafik außen vor. Da geht es wirklich um exakte Arbeit, da geht es rundum wirklich um extrem exakte Arbeit. Obwohl wir ja auch immer eine Gaudi haben, also das ist nicht nur ein hoher Level an Konzentration hier.“* („Virtual Design“-Int.5-S. 6)

Viele erforderliche Kompetenzen können nur über ein kontinuierliches „*learning by doing*“ bzw. „*training on the job*“, also über konkrete Berufserfahrung erworben werden, schon allein deshalb, weil oft kein finanzieller oder/und zeitlicher Spielraum für Fortbildung vorhanden ist, diese meist in der Freizeit der Beschäftigten stattfinden muss und selten bezahlt wird. Zwei der Betriebe – „Imago“ und „SSS“ – bilden eigene Lehrlinge aus. Die Geschäftsführerin von „Imago“ betont, dass es sehr schwierig sei, geeignete Lehrlinge zu finden und ist der Meinung, dass der Pflichtschulabschluss zu wenig Qualifikation für den Einstieg in eine IT-Lehre biete. „Knowledge Solutions“ lernt seine MitarbeiterInnen gerne über Praktika kennen, zum Beispiel im Rahmen des Schreibens einer Diplomarbeit.

### ***Rekrutierungsprobleme – hohe Anforderungen bei wenig Gegenleistung?***

In den Interviews wurde von einer gewissen Schwierigkeit, kompetentes Personal zu finden und dann auch zu halten, berichtet. Die GeschäftsführerInnen beklagen die schlechte Ausbildung der IT-Fachkräfte, erwähnen zum Teil aber auch, dass die wirklich hoch qualifizierten Kräfte eher in große Betriebe gehen würden, die ihnen Karriereoptionen und höhere Gehälter bieten könnten. Kleine Betriebe versuchen zum Teil, die Beschäftigten mit anderen Angeboten für sich zu gewinnen.

Insbesondere bei „Imago“ wird von Problemen bei der Rekrutierung und Bindung des Personals berichtet. So kann die Situation eintreten, dass mehr Aufträge da sind, als mit dem Personalstand bewältigt werden können. „Imago“ kämpft mit einer hohen Fluktuation bzw. Dropout-Rate seiner Beschäftigten. Der technische Leiter berichtet von vier MitarbeiterInnen, die im letzten Jahr aufwändig eingeschult wurden und wo es dann nicht geklappt habe. Es sei sehr schwierig, qualifizierte ProgrammiererInnen zu finden. So geht die geplante Expansion eher schleppend voran. Die Geschäftsführerin begründet das auch mit der spezifischen Sozialkultur des Unternehmens bzw. ihrem Führungsstil, der neben den technischen Anforderungen gewisse soziale Kompetenzen fordere und dazu führe, dass nicht „jeder Beliebige für eine Mitarbeit geeignet ist“. Die Geschäftsführerin zur hohen Fluktuation:

*Da muss ich mal zählen, das ist auch typisch, die Mitarbeiterzahlen ändern sich doch ständig. Meine Rausschmiss-Quote ist hoch, sage ich immer, aber man passt nicht zusammen – wie sage ich das richtig – es kommen Leute, die probieren es und die, die wirklich hart gesotten sind, die einen arbeitsamen Kern haben, die bleiben und es gibt viele, die das nicht packen, in einem KMU zu arbeiten.* („Imago“-Int.1-S.3)

Besonderen Wert wird auf Lernbereitschaft, eine schnelle Auffassungsgabe und teamorientierte Selbstständigkeit der Beschäftigten gesetzt. Dafür werden flexible Arbeitszeiten, Rücksichtnahme auf Betreuungspflichten, mögliche Telearbeit und intensive Kommunikation geboten:

*Es ist ein irrsinniger Anspruch an Flexibilität und Kreativität; der Verdienst ist 30 Prozent unterm Konzernverdienst. Auf der anderen Seite haben unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch etliche Vorteile, die sie in einer großen Firma nicht haben. Erstens, dass sie sich selbst verwirklichen können, weil das, was sie machen, hat unmittelbare Folgen, sehr direktes Feedback, das ist sehr befriedigend. („Imago“-Int.1-S.10)*

Bei dem deutlich größeren Unternehmen „Notis“, das ebenfalls auf Expansion ausgerichtet ist, funktioniert die angestrebte längerfristige Bindung der MitarbeiterInnen durch höhere Gehälter, mehr interne Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten und die Förderung des Teamgeistes ganz gut. „Collective“ hat gewisse Probleme, neue MitarbeiterInnen aufgrund der spezifischen Genossenschaftskultur zu rekrutieren, ist aber auch nicht unbedingt interessiert daran zu wachsen. „Data“ und „Virtual Design“ rekrutieren immer wieder FH-AbsolventInnen von speziellen Fachhochschulen, zu denen gute Kontakte bestehen.

### 5.2.3. Projektarbeit und Teamarbeit

Die technische und zum Teil auch die kreative Entwicklungsarbeit ist in allen Betrieben klassisch projektförmig entlang einzelner Aufträge organisiert. Je nach Auftrag und Geschäftsfeld kann ein Projekt zwischen zwei Monaten und mehreren Jahren dauern. Längerfristige Projekte werden meist für einen oder mehrere GroßkundInnen gemacht und bestehen aus immer wieder erneuerten Aufträgen. Die Projektteamgrößen variieren, je nach Auftrag liegen sie zwischen zwei bis 15 Personen und können auch Personen der KundInnenbetriebe mit einschließen. Nur „Notis“ und „Virtual Design“ verfügen darüber hinaus über fixe, inhaltliche Arbeitsteams, die quer zu den kundenspezifischen Projektteams organisiert sind.

#### **„Wir sind alle ein Team“**

In allen Betrieben wird Teamarbeit groß geschrieben und als Bedingung für gute Arbeit genannt. Der Begriff des Teams ist meist auf die gesamte Firma und auf alle MitarbeiterInnen, auch jene im Bereich des Verkaufs, des Marketings oder des Sekretariats bezogen. Teamarbeit bedeutet demnach, gut aufeinander abgestimmt zu sein, gut informiert zu sein, einander zu unterstützen und im Notfall gegenseitig füreinander einzuspringen. Dazu der Geschäftsführer von „Virtual Design“:

*Und es wird bei mir sehr viel Augenmerk gelegt auf Teamarbeit, das ist jetzt nicht nur: „Wir haben Spaß miteinander und machen gern Projekte zusammen“, sondern auch das Verständnis der Abhängigkeit von anderen und dass andere auch von dir abhängig sind. („Virtual Design“-Int.1-S.17)*

Projektarbeit als klassische Form der Arbeitsorganisation wissensbasierter Dienstleistungen erfordert ergebnisorientierte Steuerung, also die relative Eigenständigkeit einzelner bzw. der Gruppe in der laufenden Projektarbeit zu gewähren und gleichzeitig das Erreichen des gemeinsamen Projektziels sicherzustellen. Projektarbeit beinhaltet also für TechnikerInnen, GrafikerInnen und TexterInnen immer wieder Phasen der

Einzelarbeit, die aber meist in enger Kooperation mit dem Projektteam erfolgen. So geht eine Arbeit meist durch „mehrere Hände“:

*Es ist schon, dass dann jeder seinen Bereich hat und irgendwie so, meistens sind es dann halt Sachen, die er halt hauptsächlich tut, weil er sich dort am besten auskennt. In der Umsetzung, die auch nicht viel Planung erfordert, wo man eh weiß, wie das läuft, die macht man dann. Produziert wird logischerweise nur alleine, aber irgendwie, da gibt halt dann jeder seinen Teil und wenn die Seite fertig ist, dann testet halt wer anderer aus dem Team und das läuft einfach durch viele Hände. Dass ein Ding wirklich nur einer alleine macht vom Anfang bis zum Schluss, ist eher ungewöhnlich. („Virtual Design“-Int.3 -S.7)*

Bei „Virtual Design“ ist das Geschäft sehr kleinteilig, die einzelnen Projektlaufzeiten sind mit ein bis zwei Monaten eher kurz und in allen Projekten sind mehrere spezialisierte MitarbeiterInnen – zeitlich parallel und/oder hintereinander – involviert. Teamarbeit, gemischte Teams und regelmäßiger Austausch z.B. zwischen GrafikerInnen und TechnikerInnen sind hier sehr typisch, länger allein zu arbeiten eher selten. Interessant ist auch der Hinweis auf die vielen kurzfristig anfallenden Aufgaben – besonders aber darauf, dass das durchaus im Sinn eines befragten Grafikers ist, der länger andauernde Phasen von Alleinarbeit weniger schätzt als die belebende Teamarbeit:

*Es ist nicht so, dass ich jetzt kontinuierlich an einem Ding sitze, es ist halt so, dass man sagt: „Ich mach jetzt was für ein paar Stunden“, dann ist man wieder austauschbar, dann sagt man: „Ich bin fertig“, und dann baut er das ein, der Techniker, und dann muss man das oft noch korrigieren und dann sitzt man wieder eine halbe Stunde oder so, dann schickt man das dem Kunden und der sagt dann „super“ oder: „Nein, das brauche ich nicht, da fehlt das“, und dann setzt man sich wieder ein paar Stunden hin und es geht dann eh. Es ist immer wieder austauschbar und da hat man dann ein Zwischenlevel wo man einen Strich macht und schaut, was steht noch da.*

*I: Und ist das eh ok so?*

*Ja, das ist lustig, weil ich würde das nicht aushalten, wahrscheinlich eine Woche lang nur einfach sitzen und ich weiß nicht, ob die anderen überhaupt auch was arbeiten. („Virtual Design“-Int.5-S. 8)*

Tätigkeiten abseits der konkreten Entwicklung – also im Sekretariat, Verkauf, Marketing und in der Schulung –, wie sie insbesondere bei „Notis“ und „Imago“ ausdifferenziert werden, funktionieren großteils mit mehr oder weniger direkten Vorgaben selbst koordiniert in Einzelarbeit, aber auch immer in enger Abstimmung und Koordination mit dem Gesamtteam bzw. den einzelnen Projektgruppen.

### ***Kommunikation und Koordination als Schlüsselemente der Projektorganisation***

Diese Form der Arbeitsorganisation, also der Wechsel zwischen Einzel- und Teamarbeit, verlangt einen hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwand der MitarbeiterInnen untereinander, aber auch mit den KundInnen. Das stellt insbesondere für kleine Firmen – mit einem klassischerweise wenig professionalisierten Projektmanagement – eine große Herausforderung dar, die mehr oder weniger gut gemeistert wird.

Ist eine bestimmte Größe erreicht, so scheinen Betriebe gezwungen zu sein, ihre Projekt- und Arbeitsorganisation stärker bzw. überhaupt zu professionalisieren. Die Professionalisierung ist dabei ein offener Prozess, denn Projektabläufe können immer wieder verbessert werden, neue Aufträge bringen in der Regel neue Herausforderungen in der Arbeitsorganisation, aber auch weiteres Wachstum erfordert eine erneute Reorganisation. In den Fallbetrieben des Samples ist eine Bandbreite angefangen von freier Improvisation, ersten Professionalisierungsversuchen bis hin zu bereits ausgeklügelten Kommunikations- und Steuerungssystemen vorzufinden, um diesem Problem zu begegnen.

Die erste Stufe einer Professionalisierung besteht meist darin, Zeitpläne und *To-do*-Listen zu erstellen, klare Verantwortlichkeiten zu schaffen und Verantwortung von der Geschäftsführung zu leitenden Angestellten zu delegieren. Die Betriebe „Knowledge Solutions“ und „Imago“ befinden sich gerade in dieser Phase. Dazu der Geschäftsführer von „Knowledge Solutions“:

*Also Zeitpläne muss es schon geben und To-do-Listen. Der Projektleiter muss das schon führen, sonst geht es nicht in der Entwicklung. Es gibt ganz genaue Zielvorgaben, die vereinbart sind, da muss der Projektleiter auch draufschauen, dass das funktioniert, sonst ist die Gefahr drinnen, dass jemand abbiegt und einen anderen Weg verfolgt, was nichts mehr mit den Zielen zu tun hat. („Knowledge Solutions“-GF-S.13f)*

Die größere Firma „Notis“ verfügt bereits über klarere Strukturen und ist daran interessiert, Projektabläufe weiter zu professionalisieren, Prozesse genauer zu definieren und insbesondere die Kommunikation zwischen den Bereichen Entwicklung, Support und Verkauf zu verbessern bzw. zu perfektionieren. Dafür wurde die neue Stelle „Business Development“ geschaffen, die ein Techniker bekleidet, der eine kaufmännische Zusatzausbildung finanziert bekommt. Seine Position soll innerhalb des Unternehmens eine Schnittstelle zwischen Technik und Verkauf und nach außen mit den KundInnen bilden.

Die Arbeitsorganisation bei „Virtual Design“ funktioniert deshalb so gut, so der Geschäftsführer, weil ein ausgeklügeltes E-Mail-Verteilersystem dafür Sorge, dass alle Projektbeteiligten immer am letzten Stand sind. KundInnen schreiben ihre Wünsche nicht an Einzelpersonen, sondern an den Projektverteiler. Wenn eine/r MitarbeiterIn ausfalle, könne man ihn/sie deshalb relativ schnell ersetzen.

*Ich sehe, es kommt etwas rein und wenn bei uns dann einer schreibt „ist erledigt“... und ich weiß, es ist erledigt und ich brauch niemandem auf die Nerven zu gehen. Also, ich steh immer zur Verfügung, wenn irgendwas sein sollte, aber ich gehe niemandem auf die Nerven mit einer Deadline, weil das regelt sich von alleine. („Virtual Design“-Int.1-S.18)*

#### **5.2.4. Kontrolle : indirekt und selbstverantwortlich**

Kontrolle verläuft in den Betrieben überwiegend indirekt, indem die Verantwortung in die Projektorganisation delegiert wird und/oder über eine stärkere direkte Anbindung der Arbeit an die Wünsche der KundInnen. Weil man aufeinander angewiesen ist, ist in

vielen Firmen auch eine automatische *Peer-to-Peer*-Kontrolle, also eine gegenseitige Kontrolle innerhalb der Projektteams, aber auch darüber hinaus gängig. Obwohl direkte Kontrolle in den meisten Betrieben eher verpönt bzw. als zu aufwändig und nicht zweckmäßig betrachtet wird, kommen sie nicht ohne ein gewisses Maß von direkter Kontrolle aus. Eine stärker professionalisierte Projektorganisation mit genaueren Arbeits- und Zeitplänen erhöht auch das Ausmaß direkter Kontrolle. Wie sich die Kontrolle dann konkret gestaltet, ob sie eher indirekt oder direkt verläuft, scheint insbesondere mit dem Führungsstil des jeweiligen Betriebes zusammenzuhängen.

Bei „Virtual Design“ und „Knowledge Solutions“ wird vor allem auf gegenseitiges Vertrauen und das Delegieren von Verantwortung gesetzt. Das ist auch bei „Notis“ der Fall, wo man zwar weitgehend auf Zeitkontrollen verzichtet, dafür sind die Beschäftigten aber stärker an die KundInnen gebunden. „Imago“ setzt am stärksten von allen Unternehmen auf die direkte Kontrolle der MitarbeiterInnen.

#### **Zum Verhältnis zwischen indirekter und direkter Kontrolle**

Bei „Virtual Design“ und „Knowledge Solutions“ dominiert klar die Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der Beschäftigten. Der Geschäftsführer von „Virtual Design“ nennt sein Motto „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“. Dazu ein leitender Angestellter:

*Das funktioniert bei uns wirklich sehr gut, also es ist schon so, dass derjenige dann sagt: „Ich hab Luft, gib mir irgendwas, wo ich dir dann noch helfen kann“, also das funktioniert wirklich sehr gut. Es ist auch sehr viel, also viel Eigenverantwortung da und das macht irgendwie die Rolle schon auch leichter, weil ich jetzt nicht permanent dahinter sein muss und immer nachfragen muss: „Geht's eh.“ Weil ich einfach genau weiß, die Leute kommen und sagen zu mir: „Ich hab Zeit, gib mir was, was ich tun kann“. („Virtual Design“-Int.2- S.5)*

„Knowledge Solutions“ hat in der Projektorganisation genaue Zeit- und Zielvorgaben eingeführt. Der Geschäftsführer betont jedoch, dass es für das erfolgreiche Zusammenspiel zusätzlich notwendig ist, Freiräume zu gewähren, um eigenverantwortlich arbeiten zu können. Generell müsse man/frau sich aufeinander verlassen können:

*Gut, Verlässlichkeit ist eines der Hauptkriterien, so ist das Ganze, dass die Arbeit funktioniert, das basiert auf Gegenseitigkeit, ein Geben-und-nehmen-Spiel.*

*I: Das funktioniert?*

*Ja, das funktioniert, das ist durchaus ein Grund, um zusammenarbeiten zu können; wenn das nicht funktionieren würde – die Organisation ist so klein und jeder zieht eigentlich am gleichen Strang, ganz böse formuliert, es gibt keine Jobs, wo man halt seine Zeit absitzt, keine herinnen, hoffe ich. („Knowledge Solutions“-GF-S.14)*

Die Kontrolle der Arbeit der EntwicklerInnen und des Support erfolgt bei „Notis“ in erster Linie über die KundInnen:

*Es gibt auch keine Zeitkontrollen oder sonstiges; dass man da Monat für Monat Stundenzettel abliefern, wo man genau sagt, von 7.40 bis 16.13 und dann hab ich 12 Minuten Mittagspause gemacht oder so, diese Dinge gibt es nicht, nein. Auf der anderen Seite, wenn es Probleme gibt, man sitzt vor Ort bei den Kunden, da geht*

*nichts geschwinder als eine Beschwerde an die Firma, dass die Mitarbeiter nicht so funktionieren, wie sie sollen.*

*I: Also Kontrolle über den Kunden?*

*Ja, Kontrolle über den Kunden und dadurch auch die Kontrolle über die Qualität der Arbeit – vielleicht nicht mal so des Einzelnen, aber aller unserer Solutions, Applikationen – ob das funkt, wofür ich letztendlich verantwortlich bin, dass es funktioniert. („Notis“-Int.4-S.7)*

Bei „Imago“ überwiegt zwar auch – wie generell in der projektorganisierten Wissensarbeit – die ergebnisorientierte Steuerung, aber mit vielen direkten Zwischenkontrollen. Die Kontrolle der Tätigkeiten aller Beschäftigten wird bei „Imago“ im Rahmen des Reorganisationsprozesses gerade ausgebaut. So werden die Beschäftigten aufgefordert, Ziellisten zu Beginn und am Ende des Tages, einen Tagesbericht, anzufertigen. Erklärt wird das auch durch die geringe Größe der Firma, denn wenn jemand ausfalle, könne die Arbeit nicht liegen bleiben. Jemand muss dann übernehmen und auf eine genaue Dokumentation zurückgreifen können. Direkte Kontrolle ist hier kein Tabuthema und wird als wichtig erachtet. Dazu der technische Leiter:

*Das weiß man schon, bei der IT hat man den großen Vorteil, dass man jede Codezeile, die irgendjemand schreibt, nachvollziehen kann. Jeden Abend muss es abgeliefert werden am Server. Da kann man abchecken, wieviel ist getan und gemacht worden, in welchen Bereichen. Das kann man nachtesten. Es gibt 14-tägige Technikmeetings, wöchentliche Gesamtmeetings, wo man sich zusammensetzt und sagt: „Ich bin in diesem oder jenem Projekt, so läuft es, da habe ich meine Probleme, setzen wir uns zusammen, machen wir einen Termin.“ Wir schauen schon, dass wir es möglichst strukturiert geordnet haben, die Sache. („Imago“-Int.2-S.12)*

Dass direkte Kontrolle bei wissensintensiven Dienstleistungen eher unüblich bzw. vielleicht sogar etwas peinlich ist, ist dem technischen Leiter durchaus bewusst, umso mehr rechtfertigt er sie mit der geringen Verlässlichkeit der Beschäftigten:

*Wenn ich jemandem Freiheiten lassen kann, dann tue ich es natürlich, denn ich will mir nicht extra Arbeit aufhalsen, nur es muss auch die Qualitätsansprüche erfüllen. Wenn ich eine To-do-Liste habe, wenn ich die nicht anzeigen lasse und sortiere nach Priorität, dann weiß ich, der Mensch, der das gemacht hat, dem muss ich es bis ins Detail sagen, was er zu tun hat; und solche Leute brauchen wir halt nicht, wir brauchen Leute, die ein bisschen ihr Hirn einschalten. („Imago“-Int.2-S.15)*

### 5.2.5. Zur Rolle der KundInnen im Arbeitsprozess

KundInneneinfluss auf die laufende Projektarbeit und die enge Abstimmung der Arbeit auf KundInnenwünsche ist – wie für KMU der Software- und IT-Dienstleistungen typisch – auch in allen Betrieben des Samples üblich. Hier haben sich mehr oder weniger gute Mechanismen eingespielt, entlang derer vorgegangen wird, um Projekte nicht eskalieren zu lassen.

Der Akquisitionsdruck fällt in den meisten Betrieben relativ gering aus, da es in der Regel einen bzw. wenige GroßkundInnen gibt, für die gearbeitet wird und zu denen

auch sehr enge, zum Teil persönliche Beziehungen gepflegt werden. Daher sei kaum Kaltakquisition nötig, berichtet der Geschäftsführer von „Virtual Design“:

*Akquisition ist etwas, was es bei uns nicht gibt. In den meisten Fällen kommt eine Anfrage von außen herein, diese Anfrage von außen beantworte ich eigentlich selten. Es gibt einen, es gibt da noch eine Folge von Personen, die ich dann nachher noch erwähne, aber bei uns gibt es halt, also es werden Angebote von den Personen gemacht, die das dann auch durchführen würden. Erstens einmal von der Fachkenntnis, damit auch verbunden mit einer sehr realistischen Aufwandsabschätzung. Klarerweise sehe ich mir die Angebote an, bevor sie raus gehen, wir diskutieren sie. („Virtual Design“-Int.1-S.12)*

Die Kehrseite der konstanten Beziehungen zu einem oder wenigen GroßkundInnen ist eine relativ große Abhängigkeit. Bei „Virtual Design“ beschreiben Beschäftigte das Verhältnis zum Hauptkunden als ambivalent, es reicht vom Mitfiebern bei Schwankungen der Börsenkurse in der Anfangsphase ihres Jobs bis zum Fluchen bei hoher Arbeitsbelastung. Typische Probleme sind kurzfristige Wünsche des Kunden bzw. enge Deadlines, denen gefolgt werden muss. Dazu der Geschäftsführer:

*Es ist ein sehr, wie soll ich sagen, ein sehr schnelllebiger Kunde, was den größten Vorteil hat. Nachteil ist halt, dass sehr viel Druck gemacht wird, zeitlicher Druck, weil wir halt Projekte in sehr, sehr kurzer Zeit abwickeln müssen. Wenn man den Kunden kennt, kann man ihn gut einschätzen, das Team ist halt auch schon eingestellt auf den Kunden, also die Arbeitsmethoden sind da halt ganz andere. („Virtual Design“-Int.1-S.9)*

### ***Einfluss der KundInnen auf die Arbeit***

Wie stark der Einfluss der KundInnen auf die Arbeit der Beschäftigten tatsächlich ist, ist sehr unterschiedlich und hängt von der Tätigkeit, den KundInnen selbst und generell von der Organisation der KundInnenbeziehungen durch die Unternehmen – also einer selbst gewählten stärkeren Anbindung an oder Abgrenzung von den KundInnen – ab. Bei „Notis“, „Knowledge Solutions“, „Data“ und „Virtual Design“ stehen die KundInnenbeziehungen im Zentrum der Projektarbeit und die Arbeitsabläufe sind stark, aber auf unterschiedliche Weise an den KundInnen orientiert. „Notis“ und „Data“ bieten auch Bereitschaftsdienste für die Nacht und die Wochenenden an. „Imago“ und „Collective“ hingegen legen eher auf eine gewisse Abgrenzung von den KundInnen Wert.

„Notis“ verfügt mit einer eigenen Verkaufsabteilung, die aus vier *Key-Accountern*, einer Marketing- und PR-Stelle und einer Business Development-Stelle besteht, über die am meisten professionalisierten KundInnenbeziehungen. Und für die geplante Neuaquisition und Expansion werden Weiterentwicklung und Ausbau des Bereichs Verkauf und eine Verbesserung der Koordination zwischen Technik und Verkauf als erforderlich angesehen. Das Ausmaß der Beeinflussung der eigenen Tätigkeit durch die KundInnen ist für die Beschäftigten bei „Notis“ sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Sekretärin schildert ihre Beobachtungen:

*Der Kunde macht dem Projektleiter das Leben zur Hölle. Ich bin da nicht so involviert, das einzige, womit ich zu tun habe, ist, dass er am Tag zwanzig Mal anruft, aber das stört mich nicht; ja, das gehört dazu.*

*I: Kriegen Sie da manchmal auch was ab, Ärger oder so?*

*Ist schon vorgekommen, wenn man was dringend braucht und durch das, dass die Leute bis spät in die Nacht arbeiten und er ruft dann um zehn oder elf an, da muss ich dann schon sagen, er sieht ja, dass er das E-Mail um drei in der Früh gekriegt hat, da muss er sehen, dass irgendwann auch geschlafen werden muss, das ist schon vorgekommen. („Notis“-Int.5-S.7)*

Für die Tätigkeit und Arbeitsorganisation bei den KundInnen vor Ort beschreibt der Supporter den Einfluss und Druck des Kunden auf seine Arbeit als eher gering, was am spezifischen Typ eines Kundenunternehmens von „Notis“ liegen dürfte, das sich durch eine vergleichsweise große Kulanz auszeichnet:

*Der Kunde in dem Fall gibt kaum was vor, das ist ein minimaler Teil, den man unter den Tisch fallen lassen kann [...] Die Problemfälle, wo man sofort agieren muss und schaut, dass man das löst, machen zehn Prozent der Zeit aus, mehr ist das sicher nicht, und der restliche Teil ist frei einteilbar. Natürlich ist man bei Projektarbeit an Termine gebunden, das ist schon klar, man schaut auch, dass man die Termine hält, aber innerhalb dieser Zeiten, ob ich den einen Teil am Vormittag mache und den anderen am Nachmittag oder umgekehrt, das ist völlig frei einteilbar. („Notis“-Int.4-S.7)*

Dass der KundInnenkontakt unterschiedlich ausgeprägt ist und wie sehr die KundInnen die eigene Arbeit bestimmen, kann auch zum Interessenskonflikt innerhalb der Belegschaft werden, indem einmal stärker, einmal weniger stark die Sichtweise der KundInnen vertreten wird. Weil die Verkäufer – es handelt sich bei den Interviewten ausschließlich um Männer – weitgehend in den Kategorien der KundInnen denken, nehmen sie gegenüber den eigenen KollegInnen nicht selten die KundInnenposition ein.

Bei „Knowledge Solutions“ wird ein kompetentes Engagement der KundInnen gegenüber eher passiveren KundInnen bevorzugt, da das eine aufwändige Nachbetreuung von Projekten verhindere. Der Geschäftsführer über die KundInnenbeziehungen seines Unternehmens:

*Das ist völlig unterschiedlich, das kommt auf den Kunden drauf an. Es gibt sowohl Kunden, die sagen: „Ich will das System und sonst nichts damit zu tun haben, wir brauchen den Output X“, und es gibt andererseits Kunden, die sich sehr stark engagieren und involvieren, was auch von Vorteil für den Kunden ist; denn je maßgeschneiderter das System auf den Kunden ist, desto besser kann er seine Prozesse damit unterstützen.*

*I: Was ist Ihnen lieber?*

*Zweiteres, weil sonst kann es sich leicht auf die Kundenzufriedenheit auswirken, wenn nachher Dinge kommen, die arbeiten damit und es funktioniert hinten und vorne nicht so, wie die sich das vorgestellt haben, weil sie nicht eingebunden waren, die, die damit arbeiten. („Knowledge Solutions“-GF-S.7)*

Die eigenwillige Bezeichnung „psychologischer Dienst“ benutzt der Geschäftsführer von „Data“ zur Beschreibung der ebenfalls engen KundInnenbeziehungen seines Unternehmens. Die KundInnen von „Data“ sind kaum kompetent im Bereich EDV und

Internet, daher seien seine Beschäftigten VermittlerInnen von Internettechnologien an die KundInnen, so der Geschäftsführer:

*Ja, das vermitteln, das wieder in Ordnung zu bringen; wir haben beispielsweise bei fast allen Kunden einen tiefen Graben zur EDV, weil die überhaupt keine Ahnung haben, was die machen, die reden da so komische Dinge, da müssen die Daten verschlüsselt werden und das muss so umgesetzt werden und der EDVler sagt: „Das ist doch vollkommen wurscht.“ Daher ist eine unserer Aufgaben, dazwischensetzen, wir können mit der EDV reden und mit der „XY“ (Kunde), das gehört alles mit zu dem Spiel. („Data“-GF-S.14)*

„Imago“ hingegen verfolgt eine gewisse Strategie der Eigenständigkeit und Abgrenzung, um nicht zu stark von den KundInnen bestimmen zu sein, wie die Geschäftsführerin betont:

*Also unsere Strategie ist so, wir haben ein Grundkonzept, was wir in den nächsten zwei Jahren alles programmieren möchten, und wenn ein Auftrag kommt, dann schauen wir immer, wo passt das rein und das wird dann eben bevorzugt gekauft, aber es steht ein Gesamtkonzept dahinter; weil gerade Software-Programmierung und Individualprogrammierung ist eine Zeitleistung, ich bekomme maximal das Geld, was ich Zeit reinstecke, ich kriege es oft gar nicht, d.h. es rentiert sich nur, wenn ich es mehrfach verkaufe und das tue ich, wenn es ein Produkt ist. („Imago“-Int.1-S.9)*

Auch bei „Collective“ werden Grenzen gezogen, ohne Eskalationen herbeizuführen:

*Wenn ich an die letzten Jahre denke, von vorneherein wenig Zeit dafür besteht, sich in eine lange Evaluierungsphase zu stürzen, und das heißt hintennach, dass Wünsche entstehen werden, das ist dann so, dass die entweder aus Kostengründen abgeschmettert werden oder wir sagen: „Das machen wir noch“, je nachdem. Aber tendenziell, wenn man sich dazu entschließt, das zu tun, von Auftraggeberseite her, dann will man es gleich haben. Da schauen wir uns an, wie geht das, dann zählen wir schnell zusammen und sagen: „Ok, das geht gerade noch oder das lassen wir weg“. („Collective“-Int.3-S.7)*

#### 5.2.6. Arbeitszeitmuster

##### **Die New Economy nach dem Hype – Arbeiten noch immer ohne Ende?**

Das Resultat ergebnisorientierter Steuerung, wie sie für die Projektorganisation typisch ist, ist die abnehmende Bedeutung der Arbeitszeitkontrolle. Das führte in Kombination mit einer hohen Auftragsdichte und einer schnellen Expansion in den Boomzeiten insbesondere in neu gegründeten, kleinen Betrieben (*Start-ups*) der Branche zu ausufernden Arbeitszeiten. Aber auch die für viele *Start-ups* übliche Vermischung der privaten und beruflichen Beziehungen am Arbeitsplatz waren ein Grund für die hohe Bereitschaft, mehr Zeit und zum Teil auch ganze Nächte im Büro zu verbringen.

In der Regel bestimmen bis heute KundInnenwünsche und Projektdeadlines über die Arbeitszeit, und für die Tätigkeiten im Support sind Bereitschaftsdienste und Arbeiten in der Nacht und am Wochenende normal. Auftragsschwankungen können immer wieder zu Engpässen führen und eine genaue Auslastungsplanung erschweren.

In fast allen Betrieben des Samples gibt es heute unterschiedliche Formen der Arbeitszeitkontrolle, wie Zeitaufzeichnungen und Überstundenregelungen. Sie dienen zum einen einer effizienteren Projektplanung, zum anderen erfüllen sie aber in manchen Betrieben durchaus die Funktion, Überstunden gering zu halten, worauf aus unterschiedlichen Gründen Wert gelegt wird. Das kann die für KMU relevante Kostenkontrolle sein, eine veränderte Lebenssituation der Beschäftigten und insbesondere der GeschäftsführerInnen, aber auch die Überzeugung, dass es sich nicht lohnt, Beschäftigte auszuflowern. Der Wunsch nach regelmäßigen Arbeitszeiten wird von vielen GeschäftsführerInnen wie Beschäftigten mit einer Veränderung in ihrer privaten Lebensweise, dem Alter und einer ev. Familiengründung begründet, was zum Teil dazu führte, dass Prioritäten in Arbeit und Freizeit neu gesetzt wurden.

*Der Stellenwert hat sich im Laufe der Jahre schon verändert, weil man die Dinge bewusster wahrnimmt und sieht und gerade die Vaterschaft ein einschneidendes Erlebnis ist. Wenn man ein Baby in den Armen hält, dass man dann denkt, es ist mir wurscht, ob der Server dort rennt oder gerade abgestürzt ist, mein Kind ist mir wichtiger. („Notis“-Int.4-S.20)*

*Ja, die letzten Jahre, vor 20 Jahren war das aufs Bier gehen ein anderes Thema, da hat man Nächte durchgehackedelt, da hat man auch nicht heimgehen müssen und so weiter, da ist man in der Früh frühstücken gegangen, jetzt vom Alter her ist es logisch; ich will nur sagen, man muss sich überlegen, warum manche Dinge so sind, wie sie sind, da spielen viele Parameter mit. („Collective“- Int.2-S.21)*

### **Unterschiedliche Arbeitszeitkulturen**

Bei oft formal gleichen Regelungen der Arbeitszeit, die zum Teil aus sehr unterschiedlichen Gründen eingeführt wurden, gibt es dennoch Unterschiede in der tatsächlich praktizierten Arbeitszeitkultur. Erwünscht ist im Allgemeinen, dass möglichst wenig Überstunden gemacht werden. Die Verantwortung, das üblicherweise dichte Arbeitspensum möglichst ohne Überstunden zu bewältigen, liegt jedoch letztendlich bei den Beschäftigten.

Über genaue Zeitaufzeichnungen verfügen die Betriebe „Imago“, „Collective“ und „SSS“ aus unterschiedlichen Gründen. Wird dies bei „Imago“ mit einer geplanten Steigerung der Effizienz begründet, geschieht es bei „Collective“, um Gewinne der Genossenschaft gerecht aufzuteilen und bei „SSS“ aus arbeits- und steuerrechtlichen Gründen. In allen drei Betrieben sind Überstunden die Ausnahme, so auch bei „Virtual Design“, obwohl es hier Zeitaufzeichnungen gibt und eine Überstundenpauschale existiert. Gleiches gilt für „Notis“, wo Überstunden jedoch häufiger sind.

Bei „Imago“ existieren Kernarbeitszeiten, meist vormittags, sonst sind die Arbeitszeiten frei wählbar. Obwohl es, was die Arbeitszeit betrifft, einen relativ großen Spielraum gibt, arbeiten die meisten Beschäftigten sehr regelmäßig. Viele nützen die Flexibilität nur, indem sie erst später beginnen. Die Engpässe, die aufgrund der geringen Größe der Firma sehr rasch und immer wieder zustande kommen, versucht man nun über eine verbesserte Arbeitsorganisation und Zeitaufzeichnung in den Griff zu bekommen. Dazu das Lehrmädchen:

*Nicht bei allen, das ist noch ein bisschen in der Phase, wo geschaut wird, wie lange wir dafür brauchen und so. Wir versuchen, das zu regeln, das ist bei uns immer ein bisschen ein Chaos. („Imago“-Int.4-S.9)*

Die Firmenleitung ist bemüht, dass die Beschäftigten relativ geordnete Arbeitszeiten haben, d.h. ihre Tätigkeiten innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit abwickeln können – wohl auch deshalb, weil Überstundenauszahlungen für das kleine Unternehmen teuer wären. Dazu der technische Leiter:

*Wir schauen, dass keine gemacht werden; im Gegensatz zu den meisten IT-Firmen, schauen wir, dass die Mitarbeiter möglichst ihre 40 Stunden machen und dann ist es gut. („Imago“-Int.2-S.15)*

Überstunden können bei „Imago“ durch Zeitausgleich ausgeglichen werden. Regelmäßige Überstunden machen insbesondere die Geschäftsführerin und der technische Leiter, bei der übrigen Belegschaft bilden sie die Ausnahme. Die tatsächliche Arbeitszeit des technischen Leiters dürfte irgendwo bei 50 Wochenstunden liegen. Ein Wochenendtag Arbeit ist mehr oder weniger fix, beide Wochenendtage keine Seltenheit.

Obwohl bei „Collective“ alle Genossenschafter selbstständig tätig und selbstverantwortlich in ihrer Zeiteinteilung sind, also ergebnisorientierte Steuerung dominiert, verfügt die Firma über ein striktes Zeiterfassungssystem. Denn die genau notierten Arbeitszeiten werden nicht nur als Schlüssel für die interne Honorarabrechnung verwendet, sondern sind auch Bestandteil des Verteilungsschlüssels am Unternehmensgewinn. Die Arbeitszeit bei „Collective“ ist regelmäßig, Nacht- oder Wochenendarbeit kommt nur in Ausnahmefällen vor. Dass sich das durchaus selbst beeinflussen lässt, zeigt sich daran, dass „Collective“ Aufträge ablehnt, die zeitlich unangemessen sind – allerdings sehr wohl abhängig vom Auftragsvolumen. Auch einzelne Beschäftigte können die Teilnahme an derartigen Projekten ablehnen. Die Genossenschafter arbeiten unterschiedlich viele Wochenstunden, auch das Arbeitszeitvolumen einer bestimmten Person kann von Zeit zu Zeit erheblich variieren. Die generelle Arbeitszeitkultur ist aber darauf ausgerichtet, möglichst nicht mehr als 40 Wochenstunden zu arbeiten, weil ansonsten die Qualität leiden würde. Dazu die Ansicht eines Geschäftsführers:

*Meine Erfahrung ist, dass wir einen Schnitt haben knapp unter 30 Stunden, mit einer Bandbreite unter 20 Stunden bis über 40 Stunden. Das ist auch meine Projekterfahrung, Leute nur zu drei Viertel einzusetzen von dem, was Normalarbeitszeit heißt, dass sie mit den Reserven nie über eine Normallast kommen [...] Ich verteile die Arbeit lieber auf mehr Leute, das ist mir lieber, als es machen weniger mehr.*

*I: Für IT waren ja die 60-Stunden-Hackler typisch.*

*Die habe ich auch gehabt und habe meine Lehren gezogen, damit es wirklich ein Beruf sein kann, ein Handwerk, muss man anders arbeiten, das geht nicht.*

*I: Das weiß man jetzt, innerhalb ...*

*Da gibt es auch das Thema, dass einer zuviel arbeitet, im Gegensatz zu den anderen ...*

*I: Da bremsen Sie und sagen: „Wir wollen das nicht, wir wollen das gleicher verteilen.“?*

*Wenn es weniger Arbeit gibt und einer sagt: „Ich mache alles“, dann kommt es zu der Situation, dass man mehr tut, aber weniger kriegt als die anderen. („Collective“-Int.1-S.18)*

Auch bei „SSS“ wird insbesondere aus steuer- und arbeitsrechtlichen Gründen genau auf die Aufzeichnung bzw. Einhaltung der vorgeschriebenen Arbeitszeit geachtet. Die Argumentation des Geschäftsführers:

*Es wird also die Arbeitszeit genau erfasst, es gibt auch einen monatlichen Arbeitsbericht, den der Mitarbeiter unterschreiben muss, das ist auch fürs Finanzamt bezüglich Lohnsteuer und das, wie heißt das, Arbeitsamt, Arbeitsinspektorat, die wollen das alles sehen. Das gibt es aus mehreren Gründen, einerseits, damit wir ein Zeitkonto haben, insbesondere seit wir den neuen Kollektivvertrag haben, wo es ein Zeitkonto für die Gleizeit gibt, haben wir das eingeführt und penibel aufgezeichnet und eingehalten. Die Mitarbeiter halten sich in den meisten Fällen dran, dass sie sich die Arbeit soweit einteilen, dass sie mehr da sind, wenn mehr zu tun ist und sonst halt weniger; aber so extreme Spitzen gibt es nicht. („SSS“-GF-S.13)*

Bei „Virtual Design“ gibt es Dienstverträge mit zehn Stunden inkludierter Überstundenpauschale im Monat. Zusätzliche Überstunden werden ausbezahlt oder es wird alternativ Zeitausgleich genommen. Überstunden oder zu lange Arbeitszeiten sind aber eher verpönt. Einerseits um die Leute nicht auszupowern – sie sollen ja Qualitätsarbeit verrichten –, andererseits wohl auch zur Kostenkontrolle. Die Firma drängt auf Vermeidung von Überstunden bzw. auf Kernarbeitszeiten wegen des hohen Koordinationsbedarfs in den Projekten. Dazu ein leitender Angestellter:

*Das wäre insofern auch gar nicht möglich bei uns, weil es explizit die Vorgabe gibt, Überstunden so gering wie möglich zu halten. Und klar, wenn es mal Projektanforderungen gibt, dann kann es schon sein, dass es ein Monat mal höher ist. Aber wenn das mal auf eine lange Sicht wäre, dann glaub ich, wird derjenige erstens einmal ein Problem im Team bekommen, weil man dann sagt, „das muss man besser verteilen, das geht nicht“ und es ist auch vom „Herrn (GF)“ so eine explizite Vorgabe: „Überstunden so wenig wie möglich.“ Wenn jemand da 60 Überstunden macht, dann hätten wir da ein Problem.*

*I: Aha, es gibt wechselseitig so eine Kultur und so weiter, also man fragt kritisch nach?*

*Ja, da heißt es dann: „War das wirklich notwendig?“, oder: „Hätten wir den Zeitplan nicht anders machen können?“, oder: „Hätten wir nicht mit dem Kunden reden können, geht's nicht drei Tage später auch?“ oder so. Es deutet irgendwo auch auf schlechte Planung hin, wenn man sich da zu Tode arbeiten muss, dann heißt das, dass irgendwo in der Projektplanung was schief gegangen ist. Im Normalfall, das sollte halt auch nicht sein. Das ist eher so, dass man sich für zu viele Überstunden rechtfertigen muss. („Virtual Design“-Int.2-S.19)*

Auch bei „Notis“ verfügen alle Beschäftigten über All-inklusive-Verträge, es gibt allerdings keine zusätzliche Überstundenregelung wie bei „Virtual Design“. Für ihre Arbeitszeiten sind die Beschäftigten selbst verantwortlich:

*Das ist eben auch, wenn alles, alles muss getan werden, das ist der Firma wichtig, 100-prozentig und so gut als möglich; wenn du fertig bist, kannst du gehen, so quasi.*

*I: Solange es nicht ausartet?*

*Ja, genau, es muss gemacht werden, wie es sich halt jeder einteilt; wenn er dann in der Nacht sitzt, ist es auch sein Problem. („Notis“-Int.5-S.12)*

*Ja, wir haben keine Überstunden, das gibt es in der ganzen Firma nicht. Ich kann es nicht 100-prozentig sagen, aber ich gehe davon aus, es wird auf good will, es gibt auch keine Zeitaufzeichnungen, man vertraut den Mitarbeitern, dass sie selbst wissen, wieviel sie sich selbst zumuten können und wann sie Zeitausgleich nehmen wollen. Es gibt nicht dieses: „Ich möchte jetzt auf Zeitausgleich gehen“, sondern: „Ich hab was zu tun, ich gehe weg, ich hab meine Termine selbst eingeteilt, also kann ich drei Stunden shoppen gehen“, was auch immer, das ist die positive Seite. („Notis“-Int.2-S.3)*

In der eigenständigen Abstimmung und Koordinierung der freien Arbeitszeiten können sich insbesondere Jüngere und Ältere ganz gut ergänzen. Erstere bevorzugen eher spätere Arbeitszeiten, letztere frühere. Die freie Zeiteinteilung dürfte eher nicht zu Selbstaussbeutung führen. In der Firma herrscht eine gesunde Distanzierung zur Arbeit:

*Ich schaue wirklich, dass ich mit meinen 40 Stunden, wenn es geht, auskomme und das geht sich im Schnitt auch aus. Es ist so, wenn wir Ausschreibungen beantworten müssen oder es sind Angebote zu erstellen, da kann es schon sein, dass mal die ganze Nacht durchgearbeitet wird, aber dann ist wieder, fragt mich keiner, wenn ich am Golfplatz gehe, das ist eine gute Mischung. Das heißt, ich verbringe nicht extrem viel mehr Zeit im Unternehmen wie die gesetzliche Arbeitszeit ist. („Notis“-Int.3-S.6)*

Zum Teil führe die enge Verknüpfung zwischen privaten Freundschaften und Beruf im Gründungsteam und das Angebot zahlreicher Freizeittätigkeiten wie Grillen, Tischfußball etc. dazu, dass einige „ewig“ in der Firma bleiben, berichtet ein Beschäftigter bei „Notis“:

Darüber hinaus herrscht bei „Notis“ eine starke Orientierung an den KundInnen, was auch immer wieder zu Überstunden führt. Das Unternehmen verfügt ebenso wie „Data“ über fixe Bereitschaftsdienste. Während die Supporter bei „Data“ wochentags bis 24 Uhr erreichbar sind, können die GroßkundInnen „Notis“ sieben Tage in der Woche 24 Stunden am Tag erreichen. Bereitschaftsdienste werden im Schichtdienst organisiert und von sechs technischen Mitarbeitern übernommen, die extra bezahlt werden und alle sechs Wochen eine Woche lang in der Nacht und am Wochenende erreichbar sein müssen. Diese Dienste werden besonders von den jüngeren Beschäftigten relativ gerne gemacht, weil sie eher auf zusätzliches Geld angewiesen sind und zum Teil lieber nachts arbeiten.

Auch der Freelancer und Supporter Herr J. verfügt – trotz der prinzipiell freien Einteilbarkeit – zwecks besserer Koordinierung und auch weil es die Firmen wünschen, über fixe Arbeitstage und -zeiten. Mit zwei Werkverträgen und einer geringfügigen Beschäftigung verbringt er fixe Wochentage und fixe Arbeitszeiten in drei Firmen. Seine zum Teil selbst gewählte Arbeitszeit vergleicht er mit der eines Angestellten:

*Früher war es eher so, das waren kleinere Firmen und unregelmäßig, das ist mühsam und immer mehr geworden, so habe ich fast ein Angestelltenverhältnis, weil ich fixe Zeiten habe. Aber es war mir einfach zuviel, weil ich ständig die Dinge nach hinten verschoben habe und das nervt irgendwann. (Herr J.-S.3)*

Herr J. ist für alle drei Firmen unter der Woche im Notfall telefonisch erreichbar und steht über E-Mail in ständigem Kontakt mit ihnen. Er berichtet, dass es nicht immer ganz leicht ist, das geplante Arbeitsausmaß bei drei Jobs in Grenzen zu halten:

*Meistens gibt es irgendwelche Probleme, d.h. in der einen Firma bin ich eine halbe Stunde oder eineinhalb Stunden länger und das war auch mit der Grund, warum ich reduziert habe, weil man regelmäßig Überstunden macht und ich habe einfach sowenig Spielraum gehabt. Wenn ich beim „XY“ eine halbe Stunde länger war, dann ist mir die Zeit bei „YZ“ abgegangen und ich war ständig dabei, alle Termine und alle Dinge, die ich machen wollte, nach hinten zu verschieben. Das stresst einfach, weil ständig soviel an Arbeit da ist, die man bewältigen muss. (Herr J.-S.2-3)*

### 5.2.7. Zusammenfassung

Der Grad der Ausdifferenzierung der klassischen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche wie Programmierung, Betreuung, Verkauf und Sekretariat ist in den Betrieben des Samples sehr unterschiedlich ausgeprägt. In den meisten ist ein Großteil der Beschäftigten für viele der aufgezählten Aufgaben zuständig, das bedeutet, Beschäftigte entwickeln und betreuen die Software, pflegen den Kontakt zu den KundInnen und üben somit sowohl planend-koordinierende als auch ausführende Tätigkeiten aus. Diese Vielfalt der Aufgaben wird von den Beschäftigten zum Teil als bereichernd und abwechslungsreich begrüßt, aber auch als Belastung genannt. Auch einige GeschäftsführerInnen sind noch stark ins Tagesgeschäft miteingebunden. Nur in zwei Betrieben, die beide ein schnelles Wachstum forcieren, kam es zur Ausdifferenzierung einer Verkaufsabteilung und weiterer Tätigkeiten.

Was die Qualifizierungen betrifft, so werden von den Beschäftigten vielfältige – zum Teil komplexe – inhaltliche und soziale Kompetenzen verlangt. Während formale Abschlüsse eine eher geringe Rolle spielen, wird vor allem auf konkrete Berufserfahrung, multidimensionale Einsatzfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Teamfähigkeit gesetzt. Zum anderen werden aber auch Eigenständigkeit und selbstständiges „*learning by doing*“ und Weiterbildung in Eigenregie erwartet. HTL- oder FH-AbsolventInnen werden überall gerne eingestellt, zum Teil werden eigene Lehrlinge ausgebildet. Aufgrund der Teamfähigkeit, mit der vor allem das „Dazupassen“ zum Kernteam gemeint ist, scheint es die Tendenz zu geben, einander ähnliche MitarbeiterInnen – was den Bildungsabschluss und den sozialen Hintergrund betrifft – einzustellen.

Aufgrund dieser zum Teil hohen Anforderungen und der im Vergleich zu größeren Unternehmen geringeren Gehälter und Spezialisierungsmöglichkeiten in KMU ist es für die meisten Betriebe eine Herausforderung, gutes Personal zu finden, wobei unterschiedliche Strategien verfolgt werden. Kleine Betriebe können mehr Sicherheit bieten, da sie daran interessiert sind, Beschäftigte über längerfristige Fixanstellungen zu binden. FreelancerInnen werden zum Teil per se abgelehnt, vor allem deshalb, weil man ihnen nicht die notwendige Loyalität zubilligt. Andere Betriebe gleichen das Problem der Personalknappheit durch FreelancerInnen aus, die dann als notwendige Flexibilitätsreserve betrachtet werden. Geboten wird zum Teil auch mehr Flexibilität in der Arbeits-

zeit, die Möglichkeit von Teilzeitarbeit, Telearbeit und variablen Arbeitszeiten, mehr selbstständiges Arbeiten und die eigenständige Ausgestaltung der Aufgaben und Tätigkeitsbereiche. Etwas größere Firmen können ihren Beschäftigten auch Weiterbildung und gewisse Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

Die für wissensintensive Dienstleistungen typische Projektarbeit wird in den kleinen Betrieben um den Teamfaktor ergänzt, der die Qualität der Zusammenarbeit im Betrieb wesentlich bestimmt. Alle müssen zusammenhelfen und im Notfall füreinander einspringen. Das kann jede/n Einzelne/n in ihrer/seiner Wichtigkeit aufwerten, kann aber auch zur Belastung werden, weil Arbeiten durch Ad-hoc-Aufgaben schwer planbar werden und hohe Flexibilität gefordert wird. Dazu kommt, dass Projekt- und Arbeitsabläufe oft wenig professionalisiert sind und klare Verantwortlichkeiten fehlen. In den meisten Betrieben ist die Verbesserung dieser Situation und die Professionalisierung des Projektmanagements ein laufender und offener Prozess, der immer wieder aufs Neue – insbesondere im Zusammenhang mit Wachstum – optimiert werden muss. Im Allgemeinen bildet er ein wichtiges Anliegen sowohl der GeschäftsführerInnen als auch der Beschäftigten.

Die Orientierung an den KundInnen in der Produktentwicklung sind für diese kleinen Software- und IT-Dienstleistungsbetriebe sehr wichtig. Nur zwei Betriebe im Sample versuchen sich von KundInnen bewusst etwas abzugrenzen, indem sie unmögliche bzw. uninteressante Aufträge ablehnen oder nicht allen KundInnenwünschen folgen. In allen Betrieben herrscht ein relativ niedriger Akquisitionsdruck, da immer wieder erneuerte Aufträge für wenige GroßkundInnen über Jahre hinweg die Auslastung sicherstellen. Das bedeutet aber zugleich eine stärkere Abhängigkeit von diesen KundInnen, auf deren Wünsche besonders eingegangen werden muss.

Die meisten Betriebe bieten Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeiten, aber außer dass tendenziell später, also zwischen 9 und 12 Uhr, zu arbeiten begonnen wird, wird das kaum genutzt. Insbesondere jüngere Beschäftigte fangen lieber später an und arbeiten dafür abends länger. Überstunden über die Pauschale hinaus stellen außer für leitende Angestellte und GeschäftsführerInnen eher eine Ausnahme dar. Von GeschäftsführerInnen wie von Beschäftigten wird aus Gründen der Kostenkontrolle, aus familiären Gründen oder als bewusste Vermeidung von Burn-Outs darauf Wert gelegt, Überstunden möglichst gering zu halten. Die Verantwortung, die hohe Arbeitsdichte in der vorgegebenen Regelarbeitszeit zu schaffen, liegt jedoch primär bei den einzelnen MitarbeiterInnen.

In der Art und Weise, wie die speziellen Herausforderungen, die sich für kleine Betriebe in der Arbeitsorganisation ergeben, gelöst werden, gibt es zum Teil erhebliche Unterschiede. Das hat Auswirkungen auf die Situation und Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten, kann ein Mehr an Freiräumen und Selbstentfaltungsmöglichkeiten bedeuten, aber auch zu einem Zurückstecken eigener Ziele und zu mehr Druck als in großen Betrieben führen. Das folgende Kapitel wird sich diesen Fragen widmen und vor allem nach dem WARUM der vorgefundenen Unterschiede in der Arbeitsorganisation fragen. Die Antwort ist, so meinen wir, in der jeweiligen betrieblichen Sozialordnung (Unternehmenskultur) zu finden.

### 5.3. Betriebliche Sozialordnungen

Unternehmenskulturen kleiner IT-Betriebe werden assoziativ häufig mit der auf Egalität ausgerichteten *Start-up*-Rhetorik der *New Economy* in Verbindung gebracht, womit flache Hierarchien und die Vorstellung einer neuen gemeinschaftlichen Arbeitskultur gemeint sind. Aufgrund dieser gemeinschaftlichen Orientierung würden klassische Interessengegensätze, vor allem jene zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, eher in den Hintergrund treten.

In diesem Kapitel soll erörtert werden, inwieweit diese Vorstellungen und Schlüsse für die Betriebe des Samples zutreffend sind. Dabei wird zunächst die spezifische Beschaffenheit und dann der Zusammenhang zwischen den Unternehmenskulturen bzw. Arbeitskulturen und der Mitbestimmungspraxis in den Betrieben des Samples erörtert.

Die Beschäftigung mit der betrieblichen Sozialordnung beinhaltet die Frage nach den Formalstrukturen, den Führungsmustern, den Machtstrukturen und dem Klima der Zusammenarbeit in den Betrieben. Worin bestehen in diesem Zusammenhang Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Sample? Inwiefern schaffen flache Hierarchien günstige Voraussetzungen für Partizipation? Bedingt ein gewisser Führungsstil bzw. eine bestimmte Formalorganisation auch eine bestimmte Qualität von Zusammenarbeit?

Die spezifische Praxis der Partizipation in den kleinen IT-Betrieben ohne Betriebsrat, ihre Bedingungen, Formen und Inhalte werden in einem weiteren Abschnitt erörtert. Diese sind sowohl durch die eigenverantwortlichen Freiräume, über die wissensintensive DienstleistungsarbeiterInnen verfügen, als auch durch die spezifischen Führungsmuster, die Form der Aufbauorganisation und das Klima der Zusammenarbeit kleiner Betriebe beeinflusst und deshalb in ihrem Zusammenhang zu betrachten. Dabei interessieren folgende Fragen: Was sind klassische Themen der Mitbestimmung? In welcher Form findet Mitbestimmung statt? Welchen Einfluss übt dabei die Größe des Betriebes im Verhältnis zur spezifischen Arbeitsorganisation aus? Was sind günstige und was eher verhindernde Bedingungen von Partizipation?

Auch der Frage nach den Konfliktstrukturen der Betriebe soll nachgegangen werden. Denn Sozialordnungen kleiner Betriebe beinhalten abseits der traditionellen Interessengegensätze zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen auch ganz spezifische Konfliktstrukturen. Im Sample konnten drei typische Konfliktachsen bzw. Anlässe für Konflikte ausgemacht werden. Schließlich wurde noch der Ursache der ungleichen Geschlechterverhältnisse in den kleinen Betrieben nachgegangen.

#### 5.3.1. Formalorganisation, Führungsmuster und Betriebsklima

Als wichtige bestimmende Faktoren der betrieblichen Sozialordnung sind die Organisationsstruktur, die Führungsmuster und das Klima der Zusammenarbeit zu nennen. Spezifisch für die Unternehmenskulturen kleiner Betriebe und auch der Betriebe unseres Samples sind wenig formalisierte Organisationsstrukturen und flache Hierarchien, eine große Bandbreite an Führungsstilen und ein von der Idee der Gemeinschaft und der gegenseitigen Verantwortung geprägtes Verständnis der Zusammenarbeit. Alle

drei Komponenten stehen in enger Verbindung zueinander, sind in ihrer gegenseitigen Bedingtheit zu betrachten und erfahren in den Fallbetrieben eine unterschiedliche Ausgestaltung.

Flache Hierarchien in kleinen Betrieben etc. werden auch als Basis bzw. Grund für direktere Mitbestimmung als in großen Unternehmen betrachtet. Im Sample zeigt sich aber, dass Egalität nicht unbedingt mit flachen Hierarchien einher geht, sondern im Wesentlichen von einem egalitär ausgerichteten Führungsstil abhängt. Die gering ausgeprägten Organisationsstrukturen können auch zu einer stärkeren Arbeitsbelastung der Beschäftigten führen. Im Sample konnte eine Bandbreite von Führungsstilen gefunden werden: vom persönlichen, egalitären „Biotop“, das sich GeschäftsführerInnen in kleinen Betrieben schaffen, bis dahin, sich autoritär austoben zu können. Ein Großteil der GeschäftsführerInnen praktiziert allerdings einen *Laissez-faire*-Führungsstil, der oft uneindeutig bzw. uneinheitlich bleibt und nicht wirklich professionalisiert ist.

Die Vorstellung, eine Gemeinschaft, ein Team zu sein, kann ebenfalls unterschiedliche Konnotationen enthalten. Damit kann gemeint sein, dass das Team als Stütze wirkt und die Möglichkeit zur individuellen Entfaltung größer ist, allerdings auch, dass die Verantwortung größer und ein Zurückstecken eigener Ziele erforderlich ist.

#### ***Formalorganisation: geringe Formalisierung und flache Hierarchien***

Charakteristisch für kleine Betriebe sind flache Hierarchien aufgrund einer geringen Formalisierung bzw. Professionalisierung der betrieblichen Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Das kann zum einen an einer bewusst gelebten egalitären Kultur, zum anderen aber schlicht an der geringen Anzahl der MitarbeiterInnen liegen, die keine weiteren Managementpositionen notwendig macht. Die Unterscheidung von Positionen innerhalb der Unternehmen geht häufig nicht über jene zwischen Geschäftsführung und Belegschaft hinaus. Nur „Notis“ und „Virtual Design“ verfügen über fixe TeamleiterInnen, also eine weitere Hierarchieebene, haben aber deswegen nicht notwendigerweise eine weniger egalitäre Unternehmenskultur aufzuweisen.

Wenig formalisierten Organisationsstrukturen können größere Entscheidungs- und Handlungsspielräume für Beschäftigte in ihrer Arbeitsorganisation bedeuten:

*Bei kleinen Firmen ist es nicht so tragisch, da hat man einfach mehr Spielraum, kann man die Dinge persönlich auswählen. Es ist ganz anders, als wenn jemand in London sitzt, mit dem man per E-Mail kommunizieren kann, wenn viele Leute beteiligt sind, dann kann man selber nicht soviel verändern, an den Strukturen. (Herr J.-S.6.)*

Mangelnde Organisation der Zusammenarbeit und mangelnde Personalreserven können aber zugleich eine gewisse Einschränkung der selbstständigen Arbeitsplanung bedingen:

*Es kann sich schon binnen weniger Stunden ändern, aber es ist planbar, wir versuchen es zu planen. Wir sind noch am organisieren, es kann sich ändern [...] Es ist alles ziemlich unorganisiert bei uns, aber es wird eh schon versucht, aber es ist*

*erst am Anfang und das ist wirklich anstrengend, wenn es so unorganisiert ist.*  
(„Imago“-Int. 4-S.10)

Geringe Formalisierung kann also mit einer ungenügenden Planung und Koordinierung der Arbeitsprozesse einhergehen und Arbeitsüberlastung verursachen. Generell wird in solchen Situationen von den Beschäftigten ein hohes *commitment* und ständige Verfügbarkeit erwartet. Der Verantwortungsdruck dürfte in kleineren Firmen stärker auf den Beschäftigten lasten, und eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit der Firma ist üblich. Außerdem können bei formal flachen Hierarchien informelle Machtstrukturen stärker zum Tragen kommen und wiederum Unklarheiten in Fragen der Personalverantwortung und Entscheidungsstrukturen bewirken, was Probleme und widersprüchliche Anforderungen an Beschäftigte im Arbeitsprozess nach sich ziehen kann.

### ***Führungsstile: zwischen Basisdemokratie und patriarchaler Herrschaft***

Die Mehrheit der untersuchten Betriebe wird durch ein Team geführt, sei es durch mehrere GeschäftsführerInnen oder durch eine Kooperation von GeschäftsführerInnen mit leitenden Angestellten. Führungsaufgaben sind selten formal zwischen den GeschäftsführerInnen aufgeteilt, die Zuständigkeiten ergeben sich eher situativ.

Als klassische Aufgaben der Führung werden von allen GeschäftsführerInnen – neben der Koordination des Geschäftes – sowohl die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb, die Integration der Beschäftigten als gegenseitig füreinander verantwortliche Gruppe als auch die Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen zu fördern genannt. Das scheint ein Spagat zu sein, der nicht immer gelingt und der insbesondere mit autoritären Führungsstilen schwer zu vereinbaren ist. Es sind daher auch die eher autoritären GeschäftsführerInnen, die über die geringe Bindungsfähigkeit bzw. die mangelnde Eigenverantwortung ihrer Beschäftigten klagen.

Abgesehen von den gemeinsamen Merkmalen der Führungsstile lässt sich im Sample eine Bandbreite von Führungsstilen finden: von basisdemokratisch-egalitär („Collective“) über relativ zurückhaltend im Sinne von *Laissez-faire* („Virtual Design“, „Knowledge Solutions“, „Notis“ und „SSS“) bis hin zu autoritär-patriarchalisch („Imago“ und „Data“).

### ***„Collective“: ein basisdemokratisch-egalitäres Experiment***

Die Zielsetzung aller beteiligten Gründer von „Collective“ war es, eine möglichst flexible, selbst bestimmte Arbeit jenseits des Normalarbeitsverhältnisses – bei gleichzeitiger Ablehnung des Einzelkämpferdaseins – mit alternativen gesellschaftspolitischen Vorstellungen zu verbinden. Auf der Suche nach einem Modell, das Freiheit und Kollektivismus vereinen sollte, wurde einiges ausprobiert. Um die ökonomischen Risiken einer selbstständigen Existenz abzufedern, wurde schließlich eine Genossenschaft gegründet, also ein Verein, der Gewinne machen darf, in der alle Beteiligten Anteile halten und zugleich weiterhin selbstständig tätig sind. Parallel dazu wurde eine GmbH – für den Auftritt nach außen – gegründet, mit zwei Geschäftsführern, die wichtige Ad-hoc-Entscheidungen im Notfall allein fällen dürfen.

Für die Gründungsmitglieder von „Collective“ ist es offenbar nicht so einfach, die hohen, selbst gesteckten ethischen Ansprüche auf Gleichberechtigung im Unternehmen zu erfüllen bzw. durchzuhalten, außerdem sei es teilweise mühsam, bei den jüngeren, unter 30-jährigen Kollegen die ethischen Aspekte des Modells „Genossenschaft“ zu verankern. So beschreibt ein Befragter die Schwierigkeiten, einem Kollegen demokratisches Verhalten beizubringen und dessen Autoritätsgläubigkeit abzubauen:

*Der hat seinen Geschäftsführer immer als einen Halbgott gesehen und deswegen war der in seinem Verhalten eingeschränkt, dem habe ich nach zwei Wochen gesagt, er muss soweit kommen, dass er mir sagt: „Du bist ein A.“, soweit muss man bereit sein, sich äußern zu können. Ich will es eh nicht hören, weil ich fühle mich nicht als solcher, aber es muss zumindest klar sein, bis zu dem Level kann man sich artikulieren und das ist etwas, mit dem manche sicher ein Problem haben [...] „Wenn dir etwas am Nerv geht, sag es, auch wenn du meinst, dass eine Entscheidung falsch ist.“ („Collective“-Int.2-S.5)*

Auf die Meinung der Genossenschafter wird großer Wert gelegt und die Auffassung vertreten, damit nicht nur demokratischere, sondern auch bessere Entscheidungen zu ermöglichen:

*Man muss sich bemühen, das Verständnis für die anderen mit zu argumentieren, wenn es Spannungen gibt oder unterschiedliche Einschätzungen, da muss man klar machen, dass der, wenn er sagt, was er denkt, dass man herausfinden muss, warum er das anders sieht. Das kann ja auch ein Vorteil sein, dass er es richtig sieht. („Collective“-Int.2-S.22)*

Aufgrund der Beteiligung aller Genossenschafter stellt es eine spezielle Herausforderung für die Führung – wie für die ganze Genossenschaft – dar, den Spagat zwischen individueller Selbstverwirklichung und der Integration in die Genossenschaft zu schaffen, um so auch gemeinschaftliche Entscheidungen fällen zu können. Ein Geschäftsführer sieht sich sehr stark für die Binnenverhältnisse im Unternehmen verantwortlich. Auf die Frage nach seiner Position antwortet er zunächst mit: „Ich habe keine Rolle“, und dann äußert er sich metaphorisch und entlang eines ausgesprochen technischen Habitus zur herausfordernden Aufgabe, die Vereinbarkeit zwischen der Integration in die Gemeinschaft und dem Individualismus der Genossenschafter zu gewährleisten:

*Das kann man auch so sehen, natürlich, es geht sicher auch darum, Defizite, die in einer Gruppe vorhanden sind, auszugleichen [...] Wenn man die Hohlräume füllt, dass man sowohl in der Position als auch in der zeitlichen Lage ist, sich um das Problem zu kümmern... das kann man gut lösen, indem man alle schön nach einer Methode zu Kristallen züchtet, die gleich sind, die lassen sich recht gut schlichten, aber das muss man dann auch wollen. Das ist bei uns nicht im Vordergrund, deshalb gibt es systematische Löcher, die es geben muss aufgrund der Definitionen und da muss man sich kümmern, dass das im Rahmen bleibt. („Collective“-Int.2-S.2f)*

„Virtual Design“, „Notis“ und „Knowledge Solutions“: Laissez-faire als „goldene Mitte“?

Bei „Virtual Design“ agiert der Geschäftsführer gewissermaßen im Hintergrund, aber über ein ausgeklügeltes Mailsystem bekommt er den Geschäftsfortgang eines jeden

Projekts mit und schaltet sich Fall für Fall ein. Er bezeichnet sich selbst als „kein Führungstyp“.

*Ich lasse sehr freie Hand. Klarerweise im klassischen Sinn rechtlich oder wirtschaftlich muss ich meinen letzten Segen dazu geben, ja, dazu hafte ich einfach zu viel (lacht). Aber wenn eine Person oder eine Gruppe irgendeine Idee hat und das formuliert und entwickeln will, dann soll sie das tun. („Virtual Design“-Int.1-S.18)*

Er hat sich ein erweitertes Führungsteam mit einigen leitenden Angestellten geschaffen; ein Großteil der Entscheidungen wird in diesem Gremium getroffen:

*Eine Handvoll sehr loyaler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also sechs Stück, die an der Entwicklung der Firma mitarbeiten, die auch jetzt im Sommer Anteile der Firma kaufen dürfen, um einfach, ja, um die Firma weiterzuentwickeln, weiter zu betreiben, Richtungen einzubringen [...] Sie sind loyal, ich hab sie mir einige Jahre lang angeschaut und weil es einfach, ja, die bringen der Firma viel und sie stehen auch voll hinter der Firma. Ich glaube, ich bin nicht zum Unternehmer geboren. („Virtual Design“-Int.1-S.12)*

Auch bei „Notis“ wird die Führung von den Beschäftigten eher mit „Laissez-faire“ bzw. als zurückhaltend umschrieben. Die interviewten Personen beurteilen das durchaus kritisch, weil daran manchmal die Qualität der Arbeit leide, Probleme nicht gelöst, Entscheidungen hinausgeschoben und sich manche KollegInnen zu Lasten anderer „immer mehr herausnehmen“ würden:

*Der Geschäftsführer hat dann gesagt, „bitte macht es euch untereinander aus, wer das macht“. So geht es nicht, so geht es nicht, das macht keiner freiwillig. So gesehen war nie eine Person da, die gesagt hat: „So und so und das und das hat so zu sein.“ Es gibt überhaupt kaum jemand, der irgendwie, also meistens ist die Ansage: „Macht es euch untereinander aus“ bis jetzt. Langsam merkt man, dass da nichts rauskommt und dann auch die Kontrollinstanz dann fehlt. „Wie habt ihr das gelöst?“ Man kann kaum nachfragen oder zu spät, wo man dann denkt, da ist nichts passiert. („Notis“-Int.1-S.17)*

„Notis“ verfügt seit kurzem neben dem kaufmännischen auch über einen technischen Geschäftsführer, der offizieller Ansprechpartner für das technische Personal ist, faktisch aber noch kaum akzeptiert wird.

Generell dürfte der Führungsstil bei „Notis“ bei den Beschäftigten jedoch gut ankommen, denn es herrscht kaum Fluktuation im Betrieb. Die Assistentin beschreibt, wie auch andere Interviewte in der Firma, die offene Kommunikationskultur und das Bemühen der Geschäftsführung, möglichst viele Personen in Entscheidungen mit einzu beziehen bzw. zumindest ihre Meinung zu hören, schon allein deshalb, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten:

*Nein, noch nie vor vollendete Tatsachen. Wir werden informiert, wir werden gebeten und außerdem, jeder kann das Wort ergreifen und kontra geben und auch Vorschläge schreiben. Wir werden auch gebeten, wegen Vorschlägen eine E-Mail zu schreiben oder zur Geschäftsführung zu gehen. Die Hierarchie ist nicht so gewünscht, sie ist schon da und muss, aber sie wollen das nicht so, dass es heißt, „ich bin der Boss und es geschieht, was ich sage“, sondern es soll jeder seine Meinung äußern und das finde ich sehr positiv. („Notis“-Int.5-S.7)*

Der Geschäftsführer von „Knowledge Solutions“ bezeichnet seinen eigenen Führungsstil auf einer Bandbreite von egalitär bis autoritär als „in der Mitte irgendwo“:

*Das ist schwierig, manchmal komme ich in Agenturen rein, wo ich mir denke, um Gottes Willen, da wird die Peitsche geschwungen und manchmal das Gegenteil, in der Mitte irgendwo. Gewisse Dinge müssen halt passieren und wenn die nicht passieren, dann muss man eingreifen, sonst funkt es nicht. Aber es ist sicher nicht so, dass man schwer gedrillt wird oder irgendjemand Angst hat vor der Geschäftsführung, so ist es nicht, das bringt auch nichts. („Knowledge Solutions“-GF-S.13f)*

Das Unternehmen wird von insgesamt drei Geschäftsführern gemeinsam geführt, die alle wesentlichen Entscheidungen gemeinsam treffen. Die genaue Aufteilung der Führungsaufgaben erfolge eher situativ.

„Imago“ und „Data“: autoritär bis patriarchal

Der technische Leiter von „Imago“ betrachtet das Unternehmen als Familienunternehmen, das von der Eigentümerin und ihm mehr oder weniger partnerschaftlich geführt wird. Die Kooperation mit der Eigentümerin verläuft sehr gut, die Rollen dürften jeweils nach Fachkompetenz bzw. Temperament im gegenseitigen Einverständnis aufgeteilt sein:

*Es tendiert schon eher, sie entscheidet; eine Mischung zwischen Konsens und Inhaberin entscheidet, dazwischen sind wir. Es kommt aber auf den Bereich an, wenn es um den Marketingbereich geht, hab ich mich früher sehr, sehr viel eingemischt, da war sie vehement dagegen. Jetzt lasse ich sie und es war eh gut, war von mir blöd, dass ich mich eingemischt habe, äh, war aber auch umgekehrt, das und das, da habe ich gegengesteuert. („Imago“-Int.2-S.17)*

*Wobei wir auch im technischen Bereich, da diskutieren wir immer sehr viel und kommen auf einen Konsens. Sie redet halt ein bisschen lauter als ich und drum ist der Konsens eher in ihre Richtung, aber das ist ok. („Imago“-Int.2-S.18)*

Wenn es sein muss, fungiert die Geschäftsführerin eher als „bad cop“ und ihr Lebensgefährte und technischer Leiter teilweise eher unfreiwillig als „good cop“. Der technische Leiter dazu:

*Ich bin schon eher derjenige, der kumpelmäßig agiert, aber wenn es hart auf hart kommt, dann bin ich halt sauer und dann müssen die Sachen halt auf Teufel komm raus durchgezogen werden und da wird nicht weggegangen bis das fertig ist – und wenn es elf in der Nacht ist – je nachdem, wo es nötig ist. („Imago“-Int.2-S.13)*

Trotz der geäußerten Kumpelhaftigkeit gegenüber den eigenen MitarbeiterInnen ist eine Distanz zu den Beschäftigten anzunehmen, wohl bedingt durch die eigene Rolle als Lebenspartner der Geschäftsführerin. Der technische Leiter bemüht sich zwar nach Möglichkeit um Freiräume für die Beschäftigten, hat allerdings eine ambivalente Einstellung zur möglichst gleichberechtigten Mitwirkung der MitarbeiterInnen:

*Egalitär ist für mich dieser kommunistische Gedanke, jeder hat das gleiche, jeder darf das gleiche, gar nicht kommunistisch, jeder hat das gleiche Recht, gleiche Mitsprache und was weiß ich was, aber das trifft es gar nicht. Man muss es wirtschaftlich sehen, ich habe ein Projekt, es gibt einen Projekt-Manager oder zwei, es gibt verschiedene Aufgabenbereiche, jeder hat seine Rolle im Projekt und so wird*

*gearbeitet. In einem anderen Projekt schaut es anders aus, mit anderen Personen, aber es ist nicht so, dass man wild drauflos tippt; das führt zu nichts. („Imago“-Int.2-S.6)*

Ihren eigenen Führungsstil bezeichnet die Eigentümerin und Geschäftsführerin von „Imago“ als autoritär und findet das Wort „direktiv“ zu abschwächend, das liege teilweise an ihrer Persönlichkeit und teilweise an der wenig formalisierten Firmenstruktur, wo eben sie allein entscheidet und Regeln festsetzt. Wenn MitarbeiterInnen gute Argumente hätten, es anders zu machen, dann ließe sie durchaus mit sich reden. Wenn etwas nicht so ausgeführt wird, wie sie wünscht, dann könne es schon passieren, dass sie „ungut reagiert“.

Im Unternehmen scheint es – durchaus typisch für KMU – keinen einheitlichen Führungsstil zu geben, sondern, aufgrund der Kleinheit, ein unterschiedliches Verhalten je nach Situation, Anforderungen, Problemlagen bzw. Kompetenz der MitarbeiterInnen, das sowohl direkte und indirekte Führung inkludiert und von „kumpelmäßig“ bis zu Ad-hoc-Anweisungen changiert. Ergebnis in diesem Betrieb ist ein eher instabiles Managementverhalten, das zwischen Quasi-Egalität aufgrund der nur rudimentär ausgeprägten Organisationsstrukturen und einem schnellen Durchgreifen („Ausrutscher“) bei auftretenden Problemen verläuft. Ein Grund für die hohe Fluktuation im Unternehmen könnte darin liegen, dass es für die Beschäftigten schwierig sein dürfte, stabile Verhaltenserwartungen im Sinn von Orientierungssicherheit auszubilden.

Der am deutlichsten autoritär bis patriarchalisch ausgeprägte Führungsstil herrscht bei „Data“. Das Unternehmen wird als einziges im Sample von nur einem Geschäftsführer geführt, der auch großen Wert auf seine Position legt und sich eine gemeinsame Führung nur schwer vorstellen könnte:

*Die anderen haben keine Stimmrechte, die dürfen mitreden, aber niemand kann dreinreden, solange ich es führe, führe ich es nach meinen Richtlinien und damit bin ich bis jetzt hervorragend gefahren. Vielleicht nicht das Riesenwachstum der anderen, dafür habe ich aber keine unzufriedenen Kunden. („Data“-GF-S.5)*

Die Belegschaft ist relativ jung. Der Geschäftsführer von „Data“ legt Wert darauf, dass seine Firma nicht mehr als 15 Leute beschäftigt, um keine weiteren Hierarchieebenen einführen zu müssen. Das allerdings nicht aufgrund egalitärer Ideale, sondern damit sein Alleinentscheidungsanspruch erhalten bleibt. Er spricht die Problematik der Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und die notwendige Eigenständigkeit und Selbstverantwortung in der Arbeit an:

*Das ist ein Problem, dass in den letzten zehn Jahren ganz stark zugenommen hat. Alle KMUs leiden darunter, dass wir in Wirklichkeit keine oder kaum – keine ist übertrieben – kaum eigenständige Mitarbeiter herausentwickeln können. („Data“-GF-S.12f)*

Den Grund dafür macht er an der mangelnden Bindung und dem mangelnden Verantwortungsbewusstsein der jungen Beschäftigten aus, was seiner Meinung nach eine stärkere Beteiligung der MitarbeiterInnen verunmögliche:

*Meinen Demokratieversuch, der in Mitarbeiter-Beteiligung hätte münden sollen, habe ich abgebrochen. [...] Das hat einfach nicht funktioniert, weil das ist eine*

*ganz einfache Angelegenheit – obwohl eine extrem komplexe. Bei den 25- bis 30-Jährigen ist das Verantwortungsbewusstsein – und das ist ein gesellschaftliches Phänomen – ich will das vorsichtig und netter ausdrücken, unterentwickelt. Die wollen einen ersetzbaren Job, nicht mehr, nicht weniger. „Dienst ist Dienst und der Rest interessiert mich nicht“. („Data“-GF-S.13)*

Die Bindung der Beschäftigten bei „Data“ dürfte daher eher über die vergleichsweise hohen Gehälter erfolgen als über die Ermöglichung einer stärkeren Beteiligung. Zum anderen betrachtet der Geschäftsführer seine Führungsaufgabe auch als erzieherische Tätigkeit, die allerdings aufgrund sich wandelnder gesellschaftlicher Werte immer schwerer würde:

*Die Problematik der Erziehung oder auch die der Nachkriegsgesellschaft vieler Jahre ist, dass die Identifizierung mit einem Betrieb, mit einer gesellschaftlichen Einheit nicht mehr stattfindet. Das ist der Urgrund, es wird Menschen auch viel zu leicht gemacht, egal ob einen Partner zu wechseln, vor der Ehe ist es relativ wurscht, aber es ist genau das gleiche [...] Die Möglichkeit, wie früher in den Handwerksbetrieben erzieherisch einzuwirken, ist null. („Data“-GF-S.15)*

#### **Zusammenarbeit und Betriebsgemeinschaft: zum Bindungsfaktor in kleinen Betrieben**

Für kleine Betriebe ergibt sich also eine spezielle Herausforderung der Bindung und Integration der Beschäftigten. Das ist den zum einen relativ hohen Anforderungen in der Qualifizierung und der inhaltlichen Flexibilität bei gleichzeitig geringen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten in kleinen Betrieben geschuldet, liegt zum anderen aber auch an der höheren gegenseitigen Abhängigkeit und stärkeren Notwendigkeit zur Kooperation, also aufeinander angewiesen zu sein. Eine im Marketing Beschäftigte von „Imago“ sagt dazu Folgendes:

*Ich denke, bei kleinen Betrieben kommen wir nicht umhin, eine Familie zu sein, weil man so stark voneinander abhängig ist. Ich glaube, ein kleiner Betrieb kann nur gut funktionieren, wenn man sich als kleine Familie sieht, wo man auch füreinander Verantwortung übernimmt, also einfach in dem Sinn, wenn ich sehe, da hängt einer, dann helfe ich weiter, egal ob es jetzt zu meinem Projekt gehört. Man muss auch miteinander reden, wenn man sieht, jemandem geht es nicht gut. In größeren Betrieben gibt es so Kleinfamilien in der Abteilung, denke ich, und in kleinen ist es so. Ich glaube, es wird sich auf Dauer herauskristallisieren, dass die in dem Betrieb bleiben, die sich miteinander wohlfühlen und andere werden sich als Außenseiter fühlen...das entsteht von alleine, die Dynamik. („Imago“-Int.3-S.19)*

Die Betriebe sind daran interessiert, Beschäftigte länger an sich zu binden und die Fluktuationsrate möglichst gering zu halten. Dafür bieten sie eine gemeinschaftliche Arbeitskultur, die Idee des Teams bzw. einer Betriebsgemeinschaft, die Zugehörigkeitsgefühle fördert, die aber auch auf individuelle Bedürfnisse eingeht und die Wichtigkeit der Arbeit Einzelner betont, was Freiräume und Flexibilität in der Arbeitsgestaltung beinhalten kann.

*Unser Ziel ist, die Leute zu behalten und das merken alle. Da werden wir konfrontiert, dass jeder Einzelne wichtig ist und das ist schon gut. („Notis“-Int.5-S.7)*

Die Kunst scheint es zu sein, die Beschäftigten loyal an den Betrieb zu binden, ihnen aber gleichzeitig Freiräume zu lassen. Das dürfte nicht immer so einfach sein angesichts

der für Wissensarbeit typisch individualistischen, „einzelkämpferischen“ Arbeitskultur, die immer wieder betont wird:

*Wir haben das am Anfang mit den Hohlräumen gehabt. Wenn alle wie ein Gitter, wie eine Kristallstruktur ausgerichtet wären, gäbe es keine Hohlräume und man könnte auf manche Dinge verzichten. Wenn jeder anders ist, muss es Hohlräume geben; umgekehrt gesagt, wenn man individuelle Leute haben möchte, muss man Hohlräume in Kauf nehmen. („Collective“-Int.2-S.20)*

*Also ich glaube, dass sehr viele Leute hier arbeiten, die, sag ich jetzt einmal, sich selber sehr zurücknehmen. [...] Ich glaube einfach, dass da viel für das Team gemacht wird. Also auch der Aspekt, man hat hier seinen geschützten Privatbereich, wo die Firma nicht rein will, explizit nicht rein will, das ist, glaub ich, schon wichtig. („Virtual Design“-Int.5-S.12)*

Nur wenige Beschäftigte und GeschäftsführerInnen in den Betrieben des Samples würden in diesem Zusammenhang den Begriff der „Familie“ für ihre Firma benutzen, aber der Begriff des Teams bzw. das Motto „Wir sind alle ein Team“ spielt überall eine Rolle. Diese Aussage rekurriert meist darauf, dass man im laufenden Arbeitsprozess aufeinander angewiesen ist bzw. für den Erfolg des Betriebs gemeinsam verantwortlich ist, hat aber auch mit der spezifischen Geschichte der Unternehmen zu tun. Die Ausgestaltung und die tatsächliche Wirksamkeit der Idee der Betriebsgemeinschaft kann durch unterschiedliche Mittel erfolgen – wie einer explizit geäußerten gemeinsamen Idee von guter bzw. besserer Arbeit, der besonderen Betonung der gegenseitigen Abhängigkeit, aber auch durch eine bewusste oder von vornherein gegebene Verknüpfung privat-beruflicher Beziehungen.

Eine explizit geäußerte gemeinsame Idee wurde bei „Collective“ und „Notis“ durch das Gründungsteam formuliert und weitergetragen. So wurde „Collective“ gegründet, um das Ideal einer selbstständig und demokratisch organisierten gemeinsamen Arbeit zu verwirklichen. Den Gründern von „Notis“ hingegen ging es weniger um die Arbeit und die Organisation von Arbeit an sich, sondern eher darum, diese Arbeit um viele private und Freizeitelemente zu bereichern. Bei „Virtual Design“ gab es zwar keine explizit formulierte (Anfangs-) Idee, dennoch wird auf ein möglichst gutes Klima in der Arbeit Wert gelegt, das durch viel Kommunikation, gute Organisation und wenig Konkurrenzdruck zu erreichen versucht wird. Private Beziehungen halten sich in Grenzen. „Imago“ ist durch die Lebensgemeinschaft der Geschäftsführerin und des technischen Leiters eine Art „Familienbetrieb“, hier wird besonders betont, dass man gegenseitig aufeinander angewiesen ist.

#### *„Collective“ und „Notis“: eine gemeinsam geteilte Idee*

Bei „Collective“ spielt also die Verwirklichung einer gemeinsam geteilten Idee der Gründer eine wichtige (integrative) Rolle für die Sozialordnung der Firma. Die Gemeinschaftsidee war in der Anfangsphase des Unternehmens sogar noch weitreichender. Ein Geschäftsführer erzählt von seiner damaligen Idee eines Gemeinschaftsmodells aus Arbeiten und Leben in einem Schloss. Das wurde aber letztendlich als „sektenartig“ abgelehnt:

*Da habe ich überlegt, ein kleines Schloss zu kaufen, westlich von Wien, das hätte sich angeboten für die Firma, dass wir das kaufen, ein barockes Herrschaftshaus. Da hätte man eine Infrastruktur aufbauen können und eine große Meierei mit 2000 m<sup>2</sup>, da hätte man ausreichend Fläche gehabt, mit Pferdestall, Swimming Pool, alles, was dazu gehört. Das ist dann irgendwie unter dem Thema Sekte gelaufen, das war zuviel. („Collective“-Int.2-S.23)*

Außerdem gingen mit zunehmendem Alter private und berufliche Interessen der Genossenschaftler stärker auseinander. Die Gemeinschaftsaktivitäten hätten demnach eher abgenommen.

Die Voraussetzung, damit dieses demokratische Genossenschaftsmodell gelebt werden kann, scheint eine große Homogenität der Belegschaft zu sein – in diesem Fall nur Männer und Techniker mit gleichem Bildungshintergrund –, dazu wenig bis kein Wachstum und eine geringe Fluktuation. Auch die Berufsbiografien der drei Befragten sind sehr ähnlich, alle verstehen sich als Informatiker (Technikerhabitus), alle sind Väter mehrerer Kinder und haben ähnliche gesellschaftspolitische Einstellungen mit Anklängen an die basisdemokratischen Vorstellungen des linksalternativen Milieus.

Ebenso wie bei beiden Geschäftsführern klingt jedoch auch bei einem Beschäftigten durch, dass allzu harmonische Vorstellungen vom basisdemokratischen Genossenschaftsmodell fehl am Platz sind. Trotz der Kleinheit des Unternehmens hat er noch nicht mit allen Kollegen zusammengearbeitet und will das auch nicht unbedingt. Es gibt auch Subgruppen, die sich aber immer wieder einmal verändern.

Die Gründer von „Notis“ kamen zum Großteil aus großen Firmen und wollten eine kleine, feine Firma mit einer kollegialen, freundschaftlichen Arbeitskultur aufbauen. Sie versuchten den Traum zu verwirklichen, berufliche Erfordernisse mit privaten Bedürfnissen möglichst gut zu kombinieren, und zogen daraus die notwendige Anfangsenergie für die Aufbau- und Wachstumsphase der Firma. Die Gründer waren befreundet und von Anfang an kam es zu einer Vermischung zwischen Freundschaften und Arbeitsbeziehungen. Auch für die zahlreichen neuen MitarbeiterInnen, die mit dem relativ zügigen Wachstum eingestellt wurden, versuchte man, eine möglichst angenehme, legere Arbeitsatmosphäre zu schaffen, um den Teamgeist trotz Wachstum der Firma beizubehalten. So ist man von Anfang an per Du, es werden zahlreiche „goodies“ wie Freibier ab 17 Uhr, eine Großleinwand, ein Griller, ein Tischfußballtisch etc. im Büro angeboten. Einmal im Monat findet die so genannte „Notisiade“ statt. Im Rahmen dieser Veranstaltung soll berufliche Kommunikation durch die Kombination mit privaten Aktivitäten gefördert werden. So werden zunächst wichtige Neuerungen und Strategien diskutiert und dann wird gemeinsam Sport betrieben.

*Das ist eine angenehme Atmosphäre, ich habe den Eindruck, es ist gemütlich, ich freue mich, in die Arbeit zu gehen, weil ich Menschen sehe, die ich nicht nur als Kollegen sehe, sondern auch als Freunde. Wir unternehmen auch viel, ein bis zwei Mal in der Woche gehen wir am Abend fort, squashten und so, oder irgendwas. Es sind sehr viele Freizeitaktivitäten, es betrifft nicht die ganze Firma, von den 36 Mitarbeitern sind zehn bis 15, die gemeinsam was unternehmen. („Notis“-Int.2-S.8)*

Trotz der bemühten Integration der neuen MitarbeiterInnen in das Team der „NotisaneInnen“ sind die gemeinsamen Freizeitaktivitäten sowie der „Teamgeist des Anfangs“

eine Sache des Gründungsteams bzw. Kernteams geblieben, und mit dem Wachstum der Firma hat sich eine gewisse Kern-Rand-Bildung vollzogen. Ein Gründungsmitglied trifft in diesem Zusammenhang folgende Unterscheidung zwischen Team und „Familie“:

*Die meisten der Mitarbeiter fühlen sich sehr wohl, ich gehe davon aus, dass sich alle wohlfühlen, aber es gibt nur einen Kern, die „Festung“, das wäre noch eher die Familie. („Notis“-Int.2-S.20)*

Dazu die später eingestiegene Marketing- und PR-Managerin:

*Bei uns gibt es das Ursprungsteam, das auch privat befreundet ist, das ist ein Unterschied, wie die miteinander kommunizieren und die Verantwortung haben, wie wenn jemand, der nicht, der ein bisschen gegen den Strom schwimmt und was ausprobiert. („Notis“-Int.1-S.20)*

„Virtual Design“: nachhaltige Arbeit

Im Gegensatz zu jenen Multimedia- oder Werbeagenturen, wo EinzelkämpferInnentum respektive Starallüren überwiegen, ist das Ausmaß an Kollegialität bei „Virtual Design“ hoch und es gibt relativ wenig Konflikte. Die Fluktuation ist gering. Das Kooperations- und Betriebsklima wird durchgehend als sehr gut beschrieben, Gruppenbildungen ergeben sich durch die Abteilungsgrenzen, dennoch gibt es auch Kooperationen über die Abteilungen hinweg. Dazu ein Webdesigner:

*Es ist die Arbeit, die ich immer machen wollte. Ich fühle mich irrsinnig wohl in dieser Firma, also es funktioniert im Team sehr gut, es ist die Stimmung gut. Es ist die Art, wie man da miteinander umgeht, das finde ich immer wieder toll, wie einfach jeder Verantwortung übernimmt und auch für andere einspringt, wenn einmal Not am Mann ist, also das ist, das funktioniert. Was es nicht gibt, ist dieses hinter-rücks Intrigieren und wo man versucht, sich eine bessere Position zu verschaffen. Das sehe ich da eigentlich nicht und das macht es sehr angenehm, weil man sich dann auf die Arbeit konzentrieren kann und nicht permanent schauen muss: „Sägt jemand an meinem Sessel?“ („Virtual Design“-Int.2-S.18)*

Die Prokuristin und Webtechnikerin schätzt die gute und offene Kommunikationsbasis, wenn es Probleme gibt, werde gleich darüber gesprochen.

*Ja, einfach sehr, sehr offen, sehr kreativ. Dass viel Input ist, dass man auch viel sagen kann, ohne dass irgendwie wer gröber beleidigt ist oder so. Also dass man wirklich das Gefühl hat, alle arbeiten an einem Problem und auch irgendwie nicht, dass man das Gefühl hat, irgendwie, wenn man was sagt, dass einer nur so: „Ah, das geht mir eh schon so auf die Nerven“, das geht irgendwie so rein und raus, sondern irgendwie wirklich, dass man mit den Leuten reden kann. Und auch Feedback bekommt. („Virtual Design“-Int.3-S.20)*

Die Firma veranstaltet auch jährlich Außer-Haus-Aktivitäten, parallel dazu unternehmen MitarbeiterInnen auch außerhalb der Arbeitszeit gelegentlich etwas gemeinsam.

„Imago“: Loyalität im Familienbetrieb

Schon allein durch die Lebensgemeinschaft der Geschäftsführerin mit dem technischen Leiter sind die Komponenten beruflich und privat bei „Imago“ vermischt. Ansonsten geht die Beziehung zu den KollegInnen jedoch nicht über den beruflichen Bereich

hinaus. Private Kontakte werden gerade aufgrund der Lebensgemeinschaft der LeiterInnen des Betriebs von einer Beschäftigten eher skeptisch betrachtet:

*Es ist schwierig, weil die „Geschäftsführerin“ und der „Technische Leiter“ wären diejenigen, aber dadurch, dass sie meine Chefin ist und er ihr Lebensgefährte ist, weiß ich nicht, ob das gut ist. [...] Es wird schwierig, frei zu agieren, das ist auch für den Dienstgeber schwierig, das zu trennen. Vielleicht ist eine gewisse Trennung gut, denke ich, aber ich bin da offen, ich denke, das entwickelt sich, wie es sich entwickelt. („Imago“-Int.3-S.18)*

Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit reduzieren sich auf die Weihnachtsfeier, ganz selten geht man auch etwas trinken, ein Sommerfest ist geplant. Teamarbeit bedeutet bei „Imago“ in erster Linie gemeinsame Problembewältigung und Verantwortung gegenüber dem Betrieb.

### 5.3.2. *Arbeitskulturen und Mitbestimmungspraxis*

Die Mitbestimmungspraxen in den Betrieben sind sowohl durch die spezifischen Unternehmenskulturen geprägt, wie auch durch den Charakter der Organisation wissensintensiver Dienstleistungen, der ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Beschäftigten voraussetzt. Wie beide Merkmale zusammenwirken und bestimmte Formen der Partizipation ermöglichen bzw. auch verhindern, soll nun genauer dargestellt werden.

Partizipation verläuft in den Betrieben zu einem großen Teil direkt und informell im Arbeitsprozess über die Delegation von Verantwortung an die Beschäftigten. Klassische Inhalte der Partizipation sind daher vor allem die (bessere) Organisation der Arbeit, aber auch Themen wie Weiterbildung und Entgelt. Diese werden in überwiegend informeller Form selbst bzw. im direkten Austausch mit der Geschäftsführung und den ProjektleiterInnen ausverhandelt. Formelle Strukturen der Partizipation sind hingegen nur rudimentär vorhanden und existieren nur in Form von mehr oder weniger regelmäßigen Gesamttreffen, die ebenfalls die Organisation der Arbeit zum Inhalt haben. Zum Teil werden Beschäftigte aber auch in unternehmensstrategische Entscheidungen miteinbezogen.

#### ***Arbeitsplanung und -durchführung: Eigenständigkeit und Delegation von Verantwortung***

Bei wissensintensiven Tätigkeiten ist eine hohe Einbindung und Eigenverantwortung der Beschäftigten – was die Planung und Durchführung ihrer Arbeit betrifft – üblich bzw. erforderlich. Auf die Expertise, Meinung und Eigenständigkeit der Beschäftigten wird gezählt bzw. sind die Betriebe angewiesen. Auch von den Beschäftigten mit geringeren Qualifikationen werden in der Regel Eigenverantwortung und selbstständiges Arbeiten erwartet. So wird insbesondere, was die Arbeitsorganisation und Planung betrifft, die Meinung und die Kompetenz der Beschäftigten auch zu strategischen Entscheidungen eingeholt. Dazu äußert sich der Geschäftsführer von „Knowledge Solutions“ folgendermaßen:

*In der Entwicklung braucht man sie dazu, das technische Detailwissen muss da sein, wenn es um strategische Entscheidungen geht, da muss man sie einbinden. Der Leiter des „XY-Projekts“, der hat den Lehrgang mit aufgebaut, ja, wird mit einbezogen. Finanzen und Strategien, da wenn es um ganz grobe Richtlinien geht, dann ist es die Geschäftsführung, aber sonst werden sie einbezogen. („Knowledge Solutions“-GF-S.16)*

In eher autoritär geführten Firmen ist eine solche Vorgehensweise nicht üblich. So berichtet die Angestellte Frau M.:

*Wobei mein Chef, hatte ich den Eindruck, hat seine eigenen Ideen gehabt, war aber ein relativ schlechter Zuhörer, der sehr wenig überlegt hat, was die Angestellten zu sagen haben und dass ihre Ideen vielleicht gut sein können. Er hat schnell geurteilt, er war ein guter Mensch und auch ein guter Chef, aber er hat den Mitarbeitern nicht zugehört und hat sich nicht überlegt, dass die auch Ideen haben können, vor allem, weil es auch immer Jüngere waren. Er dachte, keine Erfahrung, keine Ahnung. (Frau L.-S.8f)*

Die hohe Eigenverantwortung aufgrund der eigenständigen Planung der Arbeitsabläufe wird von den Beschäftigten durchgehend sehr geschätzt. Meist können Prioritäten im Arbeitsablauf selbst gesetzt und die Arbeit selbst geplant werden, allerdings immer in Abstimmung mit der Projektgruppe bzw. dem Gesamtteam.

*Eigenverantwortung heißt jetzt, dass keiner daneben steht und sagt: „Du machst jetzt das und das.“ Meine Prioritäten kann ich da, also es liegt an mir, das alles umzusetzen und das zu machen. Also da steht jetzt nicht einer neben mir und sagt „das, das, das“, sondern man hat da schon etwas Spielraum und kann da selber Ideen irgendwie einfließen lassen und setzt das eben auch so um. („Virtual Design“-Int.4-S.4f)*

Die Kehrseite der Selbstorganisation ist, dass mehr Verantwortung übernommen werden muss und/oder man den KundInnenwünschen stärker ausgesetzt ist. Auch immer wieder anfallende Ad-hoc-Aufgaben können der Selbstorganisation Grenzen setzen.

Inwieweit Eigenverantwortung und Selbstorganisation ausgeprägt sind bzw. von den Beschäftigten als positiv bewertet werden und wie stark die Kehrseiten der Eigenverantwortung ins Gewicht fallen, ist, so zeigt es sich im Sample, von den betrieblichen Rahmenbedingungen bestimmt und hängt von der Arbeitsorganisation und -planung in den Projektteams, aber insbesondere des Gesamtbetriebes ab.

Die Delegation von Eigenverantwortung ist bei „Collective“ – aufgrund der Selbstständigenstruktur – und bei „Notis“ am größten, „Virtual Design“ setzt mehr auf die Delegation von Verantwortung auf einzelne Teams. Bei „Imago“ ist der Grad der Selbstorganisation und Eigenverantwortung am geringsten ausgeprägt.

*„Collective“ und „Notis“: Eigenverantwortung groß geschrieben*

Bei „Collective“ bewegen sich die Entscheidungs- und Handlungsspielräume in den Projekten im „normalen“ Rahmen für Softwareprogrammierung, d.h. gemeinsame Konzeption von Projekten mit KundInnen und in den weiteren Phasen individuelle Umsetzungszeiten von mehreren Wochen, in denen die Beschäftigten selbstorganisiert

arbeiten, entweder allein oder in Gruppen. Darüber hinaus ist die Mitsprache in den Arbeitsabläufen natürlich ausgeprägter, weil die formal selbstständigen Genossenschafter innerhalb der Organisation über weitergehende Rechte verfügen als formal Angestellte. Sowohl Projekte als auch die Mitarbeit in Projekten können (in prosperierenden Zeiten) abgelehnt werden. Ein potenzieller Anlass für die Ablehnung von Projekten sind unübliche Arbeitszeiten. Gerade für Informatiker in Projekten bei GroßkundInnen gilt häufig, dass Implementierungen und Reparaturen in der Nacht durchgeführt werden müssen, um den laufenden Betrieb nicht zu stören. Wenn ein Projekt zu langweilig wird, gibt es die Möglichkeit, in ein anderes zu wechseln.

Bei „Notis“ wird im laufenden Arbeitsprozess, sowohl was die Tätigkeit als auch die Arbeitszeit betrifft, auf Selbstorganisation, Eigeninitiative und Eigenverantwortung gesetzt, was von allen Interviewten als sehr positiv beurteilt wird.<sup>26</sup> Alle Interviewten arbeiten sehr eigenständig und haben erhebliche Handlungsspielräume, nicht nur in der Einteilung der Arbeitszeit, sondern auch in der Ausgestaltung ihrer Arbeit. Im Rahmen des geplanten Wachstums wird nun allerdings eine stärkere Professionalisierung der Arbeitsprozesse geplant:

*Einen großen, da sage ich einmal, wir haben jetzt schon Prozesse eingeführt, wir sind dabei, Prozessmanagement auch selbst zu leben, weil bislang, sag ich mal, war das Kraut und Rüben. Es hat jeder gemacht, was er will, wann er will, wo er es will, und dadurch, es gibt auch hier keine Kontrolle, die Dinge, wenn sie fertig sind und funktionieren, dann ist die Sache erledigt. („Notis“-Int.1-S.6)*

Den größten Handlungsspielraum in ihrer Tätigkeit dürften die *Key-Accounter* haben, deren Kontrolle unmittelbar ergebnisorientiert über das Umsatzvolumen bzw. die Umsatzvorgaben funktioniert. Sie agieren inhaltlich komplett selbstverantwortlich, ihre Vorgabe ist es, einen bestimmten Jahresumsatz zu bringen. Formal sind sie normale Angestellte mit einem Fixgehalt und einem sehr hohen variablen Gehaltsanteil, was für *Key-Accounter* typisch ist. Selbst für die Assistentin, die über keine offiziellen Entscheidungskompetenzen verfügt und allen zuarbeiten muss, entstehen Handlungsspielräume und auch sie empfindet ihre Tätigkeit als freies, selbstständiges Agieren. Von Beginn an musste sie sich selbst organisieren, es gab keine klaren Vorgaben und nur wenige Treffen mit der Geschäftsführung, die sich auf ihre Erfahrung verlassen hatte und froh war, dass sie selbstständig handelte. Auch dass sie keiner bestimmten Person unterstellt ist, sondern allen zuarbeitet, empfindet sie als Freiraum.

#### *„Virtual Design“: Selbstorganisation im Team*

Auch die Beschäftigten bei „Virtual Design“ verfügen über erhebliche Freiheiten, die allerdings stärker in eine Teamorganisation eingebettet sind. Die Teamleitung, meist zugleich auch Projektleitung, koordiniert die Aktivitäten der Einzelnen in Bezug auf *deadlines* und Schnittstellen, die meisten Entscheidungen werden aber von den Teammitgliedern gefällt. Dazu ein Team- und Projektleiter:

<sup>26</sup> Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings, dass fast ausschließlich Personen aus dem Kernteam bzw. MitarbeiterInnen in leitenden Positionen befragt wurden.

*Der Ablauf vom Projekt ist dann sehr eigenverantwortlich bei den jeweiligen Leuten, also das funktioniert sehr gut, das muss ich sagen. Was nicht notwendig ist, also jeden Tag zu fragen: „Wird das eh was?“ Also, da ist so viel Eigenverantwortung da, dass es im Allgemeinen nicht nötig ist. Aber der Gesamtüberblick ist halt schon ein wichtiger. („Virtual Design“-Int.2-S.4)*

Relativ viele Beschäftigte haben immer wieder einmal Leitungsfunktionen in den Projekten inne, die wenigsten sind „nur“ ProjektmitarbeiterInnen. Die Spielräume in den Projekten sind unterschiedlich und abhängig von den KundInnen, eigenverantwortliches Arbeiten ist also mehr oder weniger möglich:

*Manchmal gibt's eben dieses Korsett und manchmal gibt's eben keines. Bei speziellen Sachen kann man sich da voll reinlegen und bei anderen Sachen muss man sich da voll zurückhalten und das halt so machen, wie das vorgegeben ist. („Virtual Design“-Int.4-S.5f)*

#### *„Imago“: Arbeit auf Anweisung*

Aufgrund der Kleinheit des Unternehmens gibt es bei „Imago“ weniger Spielraum in der eigenständigen Projektplanung und -durchführung. Die TechnikerInnen können sich nicht aussuchen, in welchen Projekten sie arbeiten. Mit Hilfe von Wochenplänen wird die Arbeit in den Sitzungen geplant und werden die Aufgaben verteilt. Zeitpunkt und Reihenfolge der Erledigung sind frei einzuteilen, in der Praxis aber setzt letztendlich die Geschäftsführerin die Prioritäten. Ad-hoc-Anweisungen sind vorherrschend und die Arbeit ist selbstständig kaum planbar. Vor allem neue Aufträge und dringende KundInnenanfragen kommen immer wieder dazwischen und stören das eigentlich geplante Arbeiten, was Zeitdruck, Stress und Überstunden zur Folge hat.

#### **Weiterbildung**

Weiterbildung und Qualifizierung nehmen einen wichtigen Stellenwert im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen ein, da Wissen in der Regel schnell veraltet und es auch ein Anliegen der Beschäftigten ist, „am Stand der Dinge“ zu bleiben, um sich die Arbeit interessanter und leichter gestalten zu können:

*Dass es einfach da so ist, dass es da so viele verschiedene Anforderungen gibt, dass man sich da immer wieder auf was Neues einstellen muss. Erstens einmal das Wissen von vor einem Jahr kann man sowieso einmal vergessen. Es ist teilweise, ja, also das, was vor zwei Jahren war, ist sowieso veraltet, das was vor einem Jahr war, das ist vielleicht teilweise noch gültig [...] Und da muss man einfach permanent schauen, wirklich dran zu bleiben und man sich dadurch dann auch selber die Arbeit sehr erleichtert. („Virtual Design“-Int.2-S.7)*

Für Weiterbildung und Qualifizierung der Beschäftigten ist jedoch in kleinen Betrieben üblicherweise wenig budgetärer bzw. zeitlicher Spielraum vorhanden, wengleich auch in diesen Betrieben verlangt wird, kontinuierlich am Stand der Dinge zu bleiben. Dazu der Geschäftsführer von „Knowledge Solutions“:

*Gerade in der Softwareentwicklung, wie schon vorher angedeutet, wenn man da nicht selbst dahinter ist, da gibt es Leute, die sitzen hier von acht in der Früh bis acht am Abend, gehen heim und drehen den Computer auf, weil sie einfach ein*

*Problem haben, das ärgert sie so und das wollen sie einfach lösen, das funktioniert ganz gut. Es gibt Leute, die sagen, sie wollen Entwickler sein, sie können auch ein bisschen programmieren, aber im Prinzip ist keine Weiterbildung da. Wenn man sich nicht laufend weiterentwickelt, dann geht es einfach nicht im Internet. („Knowledge Solutions“-GF-S.10)*

Auch in den inhaltlichen Aufgaben wird zum Teil Flexibilität verlangt, die bedeutet, immer wieder ein- und umzulernen. Auch das bleibt in der Regel eine Bringschuld der MitarbeiterInnen.

Trotz aller Gemeinsamkeiten bei der Knappheit an Mitteln gibt es auch beim Thema Weiterbildung einen unterschiedlichen Umgang und gewisse Spielräume und Möglichkeiten, die Unternehmen zum Teil nützen oder nicht. Nur bei „Notis“ gibt es einen eigenen, fix eingeplanten Weiterbildungsposten im Budget, von dem die leitenden Angestellten am meisten profitieren dürften. Sie können zum Teil in ihrer Arbeitszeit auf Kosten der Firma teure Zusatzausbildungen besuchen. Bei „Virtual Design“ versucht man immer wieder geschickt, Weiterbildung über KundInnenprojekte in der Arbeitszeit zu finanzieren. Bei „Imago“ fühlt sich die Geschäftsführerin zum Teil persönlich für die Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen verantwortlich und übt in dieser Hinsicht auch Druck aus. Der Geschäftsführer von „Knowledge Solutions“ wiederum erwartet sich – wie im Eingangszitat ersichtlich – private Initiative in Sachen Weiterbildung.

*„Notis“: großzügige Förderung für wenige*

„Notis“ verfügt über ein großzügiges Weiterbildungsbudget, leistet sich teure Kurse und Ausbildungen insbesondere für das mittlere Management. Zum Zeitpunkt der Befragung stehen die Reorganisation der Firma und dafür erforderliche Kurse und Coachings im Vordergrund, die einen wesentlichen Anteil des Weiterbildungsbudgets ausmachen.

*„Virtual Design“: geschicktes Nutzen von Spielräumen*

Bei „Virtual Design“ herrscht überwiegend ein kontinuierliches „*learning-by-doing*“ vor, weil das Wissen über Websitegestaltung etc. schnell veraltet. Indem man KundInnen Einarbeitungskosten in ein Projekt verrechnet, kann Weiterbildung im Rahmen der Arbeit betrieben werden. Dazu ein Projektleiter:

*Wenn das so was Spezielles ist, dann wird man dem Kunden gegenüber sagen: „Das ist so speziell, wir müssen uns da einarbeiten und diese Einarbeitung will in einer Form bezahlt sein.“ Dann ist das im Projektbudget drinnen, da sagt man dann „Einarbeitung so und so viel“, was immer eine spannende Sache ist, das abzuschätzen, weil sich das eigentlich nicht erschätzen lässt, wenn man sagt: „Wie lange brauch ich, damit ich mich damit auskenne?“ Aber man versucht es halt. Dann versucht man, das im Projektbudget unterzubringen. (Virtual Design“-Int.2-S.7)*

Weiters wird von internen Projekten berichtet, d.h. kurzfristigen Entwicklungen, die später zu Produkten werden können oder auch nicht. Darüber hinaus werden interne *workshops* veranstaltet, wo einige Beschäftigte Zeitressourcen dafür bekommen, sich eine bestimmte Technik anzueignen, die dann den anderen im *workshop* vermittelt wird.

*„Imago“: das Lehrmodell*

Bei „Imago“ beklagt man sich über eine generell schlechte Qualifikation der IT-Fachkräfte und setzt nun auf unternehmensinterne Fortbildung und Formierung der Belegschaft durch die Geschäftsführerin und den technischen Leiter selbst. Das scheint jedoch unter einem gewissen Druck zu passieren, was bei den Beschäftigten wiederum Unsicherheit hervorruft. Dazu die Geschäftsführerin:

*Wir sind inzwischen so weit, dass wir die Leute dahin tragen, bis sie so weit sind.*

*I: Gibt es interne Fortbildung?*

*Ja, und sehr viel Druck, sehr viel Fortbildungsdruck, sehr viel Anpassungsdruck, das ist sicher Konfliktpotenzial. Ich habe gestern, ich mache immer wieder Coachings aus, sonst bricht das über mir zusammen, weil ich vieles selbst nicht weiß – das ist auch für mich sehr spannend – da ist gefallen, dass ich mit meiner Unternehmensgröße die perfekten Leute so und so nicht kriege, d.h. ich habe gar keine andere Wahl, als selbst auszubilden. („Imago“-Int.1-S.9)*

Die neue Fachfrau für Marketing, die dafür eigentlich keine Ausbildung besitzt, bekommt nun die Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater bezahlt.

**Entgelt**

Die Gehälter in Kleinbetrieben sind im Durchschnitt geringer als in großen Firmen, im Gegensatz zu vergleichbaren Betrieben aber in einigen Firmen des Samples wiederum verhältnismäßig hoch. Die meisten Betriebe orientieren sich am Kollektivvertrag, darüber hinaus sind individuelle Gehaltsverhandlungen vorherrschend. „Notis“ und „Virtual Design“ operieren mit Überstundenpauschalen. Bei „Notis“, „SSS“ und „Knowledge Solutions“ gibt es variable Gehaltsbestandteile in Form einer Gewinnbeteiligung oder Prämien beim Erreichen individuell vereinbarter Ziele. Die Beeinflussbarkeit des Gehalts bei „Collective“ ist einerseits durch die firmeninternen Diskussionen über die Zusammensetzung des Verteilungsschlüssels gegeben, faktisch aber vor allem durch die individuell geleistete Arbeitszeit. Das Einkommen der Beschäftigten bei „Collective“ ist ausgesprochen gut, auch wenn die formal selbstständigen Genossenschaftler Steuern und Versicherungen inkl. Betriebsunfähigkeitsversicherung etc. selbst organisieren müssen.

Individuell haben die Befragten zum Teil sehr unterschiedliche Zugänge zum Thema Gehalt und Gehaltsverhandlungen. Über ungewohnte soziale Motive bei seinen Gehaltsverhandlungen mit manchen kleinen Betrieben berichtet der Freelancer Herr J.:

*Ja, kann man so sagen, quasi, mein soziales Denken lässt mich nicht allzu viel verlangen [...] Ich habe früher bei lauter kleineren Firmen gearbeitet, drei, vier Mann- oder Frau-Firmen, da weiß man einfach, da gibt es nicht viel Geld und wenn man am PC sitzt, geht nie ein Tag vorbei, da hat man gleich so eine Rechnung.*

*I: Und bei der Agentur?*

*Da hab ich kein schlechtes Gewissen, da weiß ich auch, der Chef und alle fahren Jaguar und früher habe ich viel privat gemacht, da ist es schwierig geworden, weil*

*die PCs so billig geworden sind, da kann man nicht 200 Euro verlangen, da kriegen sie schon einen neuen Computer. (Herr J.-S.9)*

Da er auf Dauer zu wenig verdient hat, ist Herr J. nun dazu übergegangen, bei Gehaltsverhandlungen mehr auf sich selbst Rücksicht zu nehmen bzw. für Betriebe zu arbeiten, die finanziell besser gestellt sind.

Die Marketing- und PR-Managerin bei „Imago“ bekam aufgrund einer von der Geschäftsführerin angestrebten geschlechtergerechten Entlohnung eine uneingeforderte Gehaltserhöhung, von der sie sich unter Erwartungsdruck gesetzt fühlte:

*Sie hat mich im Jänner freiwillig hoch gestuft. Ich war noch gar nicht so weit, dass ich gesagt hätte: „Irgendwann brauche ich dann mal mehr“, weil ich durchaus der Meinung war, ich war in der Lehrzeit, aber sie hat gemeint, sie kann das nicht verantworten, dass eine Frau weniger verdient als die anderen, aber gleich viel arbeitet und sie möchte mich hoch stufen. Gut, ich werde kaum nein dazu sagen, das hat für mich auch einen gewissen Druckeffekt gehabt, obwohl es das sicherlich nicht sollte. Man fühlt sich doch auch in die Pflicht genommen dadurch, auch wenn es nicht von einem selbst gefordert war. („Imago“-Int.3-S.15)*

Eine selbstbewusstere, pragmatische Einstellung zum Verhältnis Gehalt-Leistung hat der Solution Manager von „Notis“. Auf die Frage, ob er sein Gehalt als angemessen ansieht, antwortet er:

*Genug kann es nie sein, aber ich würde sagen, es passt. Ich habe es mir angewöhnt, wenn mein Gehalt zu gering ist, dass ich die Leistung dem Gehalt anpasse, wenn es in die andere Richtung nicht funktioniert. Was nicht heißt, schlechte Qualität zu liefern, aber nicht überdrüber engagieren und sagen, ich arbeite statt den 38,5 Stunde jede Woche 45 Stunden, sondern dass man sagt, dann mache ich 38,5, 39 oder 40 und mache nicht fünf Überstunden, die ich nicht extra bezahlt bekomme. („Notis“-Int.4-S.18)*

Gehälter sind kein Problemthema in den Interviews, gängig ist es, darüber nicht zu sprechen. Das sei eine „Privatsache“, was wohl auch daran liegt, dass eine weitgehende Zufriedenheit mit dem Einkommen gegeben ist. Selten kommt es zu Konflikten. Als (Konflikt-) Thema wurden Gehälter nur bei „Notis“ und „Imago“ genannt.

Bis vor kurzem waren bei „Notis“ die variablen Bestandteile für alle MitarbeiterInnen vom Umsatz abhängig. Es kam zu Konflikten, die TechnikerInnen fühlten sich ungerecht behandelt, da sie kaum Einfluss auf den Umsatz hatten. Nun sind ihre variablen Bestandteile nicht mehr umsatzorientiert, sondern richten sich nach individuellen Zielen, die in MitarbeiterInnengesprächen vereinbart werden. Die Gehälter der TechnikerInnen und ihre Aushandlung sind nun Sache der Teamleader und des technischen Geschäftsführers:

*Wenn es zielorientiert ist, 80 Prozent individuelle Bewertungen, da hat auch jeder seine eigenen Bewertungsmechanismen, sag ich mal. Ich weiß von einem speziellen Teamleiter, dass er eben Kompetenzbereiche verteilt hat und dass er die Mitarbeiter angehalten hat, sich zu informieren und sich Know-how anzueignen. Am Ende des Jahres, also jetzt, kommen die Berichte, das müssen mindestens 30 Seiten sein, wo da quasi die Marktentwicklung und die technischen Analysen, die gemacht wurden, da sagt er, nach dem bewertet er auch, wie das aufbereitet ist, wie gut das*

*ist, wie viele Infos da drinnen sind, für das gesamte Team, das beurteilt er. („Notis“-Int.1-S.22)*

### **Arenen und Instrumente der Mitbestimmung**

*Persönliche Beteiligung ergibt sich durch die Kleinheit. Man kriegt viel mehr mit vom anderen und besser, wenn man sich miteinander wohlfühlt. („Imago“-Int.3-S.20)*

Generell scheint zu gelten, je kleiner ein Betrieb, desto besser der direkte Austausch und die Beteiligung der Beschäftigten. Allerdings ist die Kleinheit des Betriebs allein noch keine Erfolgsgarantie für Beteiligung.

Da ein Großteil der Mitbestimmung innerhalb des laufenden Arbeitsprozesses informell verläuft, ist eine gut funktionierende Kommunikation im Arbeitsprozess auch ein wichtiges Anliegen der meisten InterviewpartnerInnen, sowohl was Arbeitsabläufe und -koordination betrifft als auch die rechtzeitige Information über wichtige strategische Entscheidungen, um etwaige Argumente mit einbringen zu können. Zur Frage, bei welchen Themen Mitwirkung wichtig ist, antwortet die Marketing- und Schulungsverantwortliche von „Imago“:

*Wir haben sie eigentlich in den wesentlichen Punkten. Ich wüsste jetzt nichts, was mir einfallen würde, ich denke schon, wenn es wesentliche Punkte sind, dass es heißt, wir setzen uns zusammen. Für mich ist es selbstverständlich, dass die letzte Entscheidung bei der Inhaberin liegt, weil die trägt sie auch finanziell, das heißt, sie muss das entscheiden, weil sie für eventuelle Schulden aufkommen muss, als Einzige. Ja, man ist in dem Sinne gefordert, wenn man eine andere Idee hat, wenn man sagt, die Schulungsdivision machen wir nicht weiter, da hören wir auf – wenn das im Raum steht, dann würde ich gerne meine Argumente bringen, weshalb ich das für keine gute Idee halte. Ja, da ist man gefordert, sehr fundiert zu argumentieren, da darf man nicht nur so ein Gefühl haben. („Imago“-Int.3-S.25)*

Fixe institutionalisierte MitarbeiterInnengespräche gibt es nur bei „Notis“, bei den anderen nur „nach Bedarf“. Mit persönlichen und arbeitsorganisatorischen Anliegen wenden sich die Beschäftigten meist direkt an die GeschäftsführerInnen und TeamleiterInnen. Eine günstige Bedingung dafür ist die so genannte „Open-door-Politik“, also die Möglichkeit, die verantwortlichen Personen unvermittelt ansprechen zu können.

*Da sind immer alle Türen offen, jeder kann mit jedem reden, ob es der Einzelne tut, ist eine andere Sache, die Möglichkeit besteht sicher. Ich habe es noch nicht erlebt hier, dass seitens des Managements, dass da über irgendwelche Personen drüber gefahren wird. Es werden schon auch die Meinungen der untersten Ebene gehört und respektiert. Ob es umgesetzt wird oder nicht, liegt daran, „ist es möglich, worum geht es?“, aber es wird darüber gesprochen. („Notis“-Int.4-S.26)*

Es ist allerdings nur bis zu einer bestimmten Größe der Betriebe möglich, eine informelle und direkte Kommunikations- und Mitbestimmungskultur zu pflegen. Dazu äußert sich wiederum der Geschäftsführer von „Knowledge Solutions“:

*Es ist eine sehr offene Gesprächskultur, es ist auch überschaubar momentan. Es sollte auch nicht größer werden, das ist erklärtes Ziel, über 15 braucht es nicht hi-*

*nausgehen, weil die Strukturen so schön sind, und Großraumbüro und gewisse Dinge. Wie vorher erwähnt, wenn man die in der Kommunikationskultur drinnen hat und das funktioniert recht gut. Das ist ja am Anfang so, dass man da längere Zeit mit jemand redet, der neu ist, wenn was ist, „Mund auf, Gedankenlesen kann keiner, entweder oder“. („Knowledge Solutions“-GF-S.13f)*

So wurde auch vor allem von den Beschäftigten der Firma „Notis“ – der größten Firma im Sample – über die Probleme der informellen, unstrukturierten Kommunikation geklagt. Viel Information läuft auch hier noch ausschließlich über „Mundpropaganda“ und E-Mail, was dazu führt, dass insbesondere MitarbeiterInnen, die nicht vor Ort arbeiten, manche Dinge nicht erfahren. Beklagt wird auch ein Kommunikationsproblem im Arbeitsprozess, durch mangelnde Informationsweitergabe kommt es zu Koordinationsproblemen und unnötigem Stress:

*Wenn ein Teamleiter nicht sehr kommunikationsfreudig ist, wird der Entwickler das nie erfahren, das ist genau das Manko, dass nicht alle am selben Stand sind, deswegen werde ich Wege und Prozesse definieren, natürlich damit das gewährleistet ist und nicht so nach dem Gießkannenprinzip. („Notis“-Int.1-S.14)*

Allerdings scheint die geringe Größe an sich noch kein Erfolgsgarant für eine gute direkte Mitbestimmungskultur zu sein, wie es das Beispiel der Firma „Imago“ mit seinem relativ autoritären Führungsstil zeigt. Eine enge Abstimmung mit der Geschäftsführerin scheint in den meisten Arbeitsschritten notwendig. Sie ist die wichtigste Ansprechpartnerin in allen Belangen, hat jedoch oft wenig Zeit bzw. ist wegen Außenterminen selten im Büro. Die Kommunikation in der Arbeitsorganisation wird bei „Imago“ von den interviewten Beschäftigten als Schwachpunkt bezeichnet. Diese finde sehr knapp statt und reduziere sich aufs Wesentliche, was häufig zu Missverständnissen und Konflikten führe.

*Es gibt hin und wieder Konflikte, wo Unterlassungen usw., wo es dann heißt: „Warum hast du das nicht gemacht?“ Da denke ich, da ist noch ein Kommunikationsproblem, weil ich denke, die Leute haben Gründe, wenn sie etwas nicht machen. Weil entweder es ist jemand nicht fertig geworden und hat eh schon überzogen, von der Zeit her, und hat das letzte nicht mehr gemacht, weil er raus musste und da fehlt eben die Möglichkeit, Feedback zu geben und sagen zu können: „Ich war eh schon so spät dran und habe noch eine halbe Stunde zusätzlich gemacht und dafür war dann die Zeit nicht mehr.“ Da ist manchmal ein bisschen der Wurm drinnen. („Imago“-Int.3-S.24)*

Erklärt wird die knappe und als problematisch angesehene Kommunikation von der Interviewten durch den Zeitdruck und -mangel, der generell vorherrsche, aber auch durch die „technisch orientierten Denkweisen“, die der Kommunikation weniger Wert beimessen würden. Durch eine bessere Planung der Arbeit könnte zumindest dem Zeitdruck entgegengewirkt werden.

In allen Betrieben gab es entweder von Anfang an bzw. seit dem Wachstumsprozess formalisierte – mehr oder weniger regelmäßige – Gesamt- und/oder Projekttreffen, um Informationen besser verteilen können. Zweck und Inhalt der Gesamtmeetings können variieren, üblicherweise geht es aber um Arbeitsabläufe und -berichte, das Besprechen von Problemen, die Klärung von projektrelevanten Fragen, Informationen über neue Projekte und KundInnen und die Weitergabe von Informationen an die Belegschaft, also

letztendlich auch um eine Form der Kontrolle der Geschäftsführung über den Verlauf der Projekte. Diese Treffen können aber auch eine strategische Einbindung von Beschäftigten in Entscheidungen bedeuten, die über den konkreten Arbeitsprozess hinausgehen.

In einigen Betrieben ist es üblich, bestimmte Beschäftigte, die entweder formal oder informell die Rolle des mittleren Managements haben, in unternehmensstrategische Entscheidungen mit einzubeziehen bzw. sie dafür zu gewinnen. Dies – wie bei „Notis“ und „Knowledge Solutions“ – zum Teil im Rahmen von Coaching-Prozessen und Klausuren, oder indem man diesen Beschäftigten anbietet, sich an den GmbHS zu beteiligen, wie es bei „Virtual Design“ der Fall ist.

Bei „Notis“ werden zum einen regelmäßige Treffen des Kernteams abgehalten, um wichtige strategische Entscheidungen zu fällen. Zum anderen gibt es Gesamtmeetings, wo die Belegschaft über diese Entscheidungen informiert wird und ihre Meinung kund tun kann. Dazu eine Beschäftigte bei „Notis“:

*Die wichtigen Dinge, die wir wissen sollen, da werden wir eingeladen und jeder kann fragen, was er wissen will und kriegt auch seine Antworten. Das sind nur so, man will wissen, ziehen wir dorthin oder nicht, das fällt einem halt so ein und dann fragt man mal, das meine ich halt, dann hört man, es ist wieder auf Eis gelegt und es ist wieder anders. („Notis“-Int.5-S.17)*

Bei „Virtual Design“ findet einmal pro Woche ein Jour Fixe der gesamten Firma statt. Abteilungs- und Projekttreffen gibt es nach Bedarf. Innerhalb der ganzen Firma wird viel gemeinsam besprochen und aufeinander abgestimmt bzw. viele Projekte werden gemeinsam geplant:

*Aber zu größeren Themen, oder ab und zu setzten wir uns in großer Runde zusammen, wo dann einfach auch Ideen entwickelt werden oder auch geschaut wird: „Wie kommt das an, wo fällt jemanden noch etwas dazu ein?“. („Virtual Design“-Int.3-S.21)*

Bei „Knowledge Solutions“ und „Data“ haben die Gesamtzusammenkünfte eher die Funktion, über Probleme zu sprechen bzw. Feedback zu geben. Der Geschäftsführer von „Data“ sieht gemeinsame Treffen auch als Kontrollmechanismus, um fehlende hierarchische Strukturen auszugleichen:

*Ja, ja, nach dem Motto, was ist gut gelaufen, was schlecht, wer ist unzufrieden, da höre ich von dem, was sie machen, wenn ich selbst auch nachfrage, was bei uns und auch sonst in Gruppen relativ schlecht funktioniert, weil keine wirkliche hierarchische Struktur und damit ein mangelhaftes Berichtswesen, was ich von früher sehr gewohnt war, das auch die Eigenkontrolle ein bisschen ankurbelt, eine Projektverfolgung. Man vergisst ganz gern und schnell, wenn jemand ein halbes Jahr nicht anruft, dass man dann anrufen muss, dass man Kontakt halten muss. („Data“-GF-S.19)*

Die Genossenschaft „Collective“ hebt sich in ihrer basisdemokratischen Ausrichtung in der Entscheidungsfindung deutlich von den anderen Betrieben ab. Hauptgremium für fast alle Entscheidungen ist eine monatlich tagende Runde, die so genannte „Tafelrunde“, wo alle Genossenschafter teilnehmen. Wenn es schneller gehen soll, wird allerdings auch elektronisch abgestimmt. Es sei mühselig, so ein Geschäftsführer, im

Unternehmen konsensuale Lösungen zu finden, alles basiere auf wechselseitigem Vertrauen, das immer wieder neu hergestellt werden müsse. Aber diese Mühe tue man sich gerne an, weil eben bestimmte ethische Grundüberzeugungen für das gewählte Unternehmensmodell konstitutiv sind. Dazu einer der Geschäftsführer der GmbH:

*Da gibt es für jedes Thema eine Bandbreite, deswegen ist auch die Energie, die man zwischen den Einzelkörpern spürt, die ist mit zunehmendem Maße intensiver, notwendiger und mehr, weil in jedem Thema, wurscht welches, die Bandbreite an Meinungen größer wird und damit auch die ganz leichte, superschnelle Entscheidungsfindung abnimmt. Das muss so sein; wenn ich niemanden frage, dann ist es leicht, wenn ich jeden versuche, aus der Reserve zu locken und zu hören, ob das so oder so besser wäre, das ist mit zeitlichem Aufwand verbunden. („Collective“-Int.2-S.10)*

Wie die beiden Geschäftsführer beschreibt auch ein langjähriger Mitarbeiter das Organisationsmodell Genossenschaft mit basisdemokratischen Zielsetzungen, („Kommunismus unter Anführungszeichen“) als positiv und erwünscht – gleichzeitig erwähnt auch er die „Mühen der Ebene“ der Entscheidungsfindung. Manche Themen würden außer Streit stehen, andere seien dagegen immer wieder aufs Neue durchzukauen. Die Möglichkeit einer demokratischen Entscheidungsfindung sei nur bis zu einer gewissen Anzahl von MitarbeiterInnen möglich, so dieser Beschäftigte:

*Es gibt immer Verbesserungsmöglichkeiten, die gibt es da bestimmt auch. Grundsätzlich finde ich es positiv, finde ich es auch gut, dass es so ist, die Schwächen, die erkennbar sind, meiner Meinung nach, dass der Kommunismus unter Anführungszeichen mit der Anzahl der Mitarbeiter komplizierter und komplexer wird, weil ein sehr demokratisch angelegtes System irgendwo auch an seine Grenzen stößt und das merkt man hin und wieder; wo es halt dann sehr mühsam ist, Entscheidungen herbeizuführen. („Collective“-Int.3-S.3)*

Allerdings gibt es auch in diesem Unternehmen trotz aller Rede von Demokratie eine Hierarchiestufe, nämlich die zwei (faktischen) Geschäftsführer/Unternehmensgründer, die meist einen Informationsvorsprung bei wichtigen Entscheidungen haben. Das wird allerdings nicht als gravierendes Problem angesehen, sondern wirke eher entlastend, meint ein Genossenschafter, der eigentlich ganz froh ist, dass es Leitungspersonen gibt, an die er ein Stück der Verantwortung abgeben kann. Wenn es zu Situationen kommt, in denen schnell entschieden werden muss, wie beispielsweise in Notfällen oder bei neuen Aufträgen, entscheiden letztendlich die Geschäftsführer.

### 5.3.3. Konfliktstrukturen

Gerade die Orientierung an der Gemeinschaft in den kleinen IT-Betrieben ist aber auch mit einer Reihe von ganz spezifischen Konflikten verbunden, die eher selten entlang der klassischen Konfliktachse ArbeitgeberInnen/ArbeitnehmerInnen verlaufen. Die oftmals vorherrschende Vermischung von privat-freundschaftlichen und beruflichen Beziehungen führt außerdem dazu, dass Konflikte meist lange nicht offen ausgetragen werden und faktische Konkurrenz- und Machtstrukturen eher versteckt bzw. informell wirken:

*Also ich nenne das immer die Bussi-Bussi-Gesellschaft, dass immer zwei, drei, vier Leute zusammenstehen und da haben sich alle so lieb und alles ist so super und*

*alles ist so toll. Und fünf Minuten später stehen andere Leute zusammen und da wird dann über den, den man zuerst so lieb gehabt hat, fürchterlich geschimpft. Und das sind Sachen, die ich nicht so goutiere, weil ich sage, wenn ich mit jemand ein Problem habe, dann sag ich ihm das ins Gesicht und offen und ehrlich meine Meinung und mache nicht jemandem auf der einen Seite schöne Augen und auf der anderen Seite schimpfe ich dann. Das sind Sachen, die mir nicht so ganz gefallen. („Notis“-Int.4-S.15)*

In den Betrieben des IT-Samples konnten insbesondere drei zentrale Konfliktachsen ausgemacht werden: a) eine Kern-Rand-Bildung, was die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft betrifft und die bei „Notis“ und „Collective“ eine gewisse Rolle spielt; b) Konflikte zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen und professionellen Logiken; c) die konfliktbehafteten Prozesse, die rund um ein geplantes Wachstum und den damit verbundenen Reorganisationsprozessen entstehen können.

### ***Kern-Rand-Bildung: Wer gehört zum „harten Kern“?***

Unter Kern-Rand-Bildungen sind Gruppenbildungen von Personen gemeint, die mehr oder weniger stark in die Betriebsgemeinschaft integriert sind bzw. über mehr oder weniger formelle bzw. informelle Macht verfügen. Offen thematisiert wurde eine solche informelle Spaltung bzw. Cliquenbildung der Belegschaft bei „Notis“; ansatzweise Anklänge in diese Richtung fanden sich auch bei „Collective“.

Bei „Notis“ hat sich eine dominante Techniker-Kernclique herausgebildet, deren Mitglieder zum Großteil bereits seit der Gründung in der Firma arbeiten. Dazu die Marketing- und PR-Managerin:

*Es ist insofern interessant, weil es doch ... Personen aus der Stammriege sind [...] Und das die absoluten Gurus sind, wo die Entwickler aufschauen, die Jungen. Und deshalb: was die sagen, gilt. („Notis“-Int.1-S.16)*

Während einige Techniker eine Art Kern, genannt die „Festung“, bilden, stellen die anderen MitarbeiterInnen „viele kleine Inseln“ dar, wie es die Marketing- und PR-Managerin ausdrückt. Die „Festung“ übt erhebliche Macht im Betrieb aus, da sie über das Schicksal anderer bestimmen kann. Ein Mitglied der „Festung“ äußert sich dazu:

*Das ist so eine starke Einheit, dass sie eigentlich über das Schicksal anderer starken Einfluss nehmen kann. Das weicht sich auf, nicht dass es die „Festung“ nicht mehr geben wird, sondern die „Festung“ ist sich bewusst, dass es sie gibt und sie versucht, keinen Einfluss zu nehmen. Oder ich beziehe es einmal auf mich, mir ist irgendjemand, der da nicht zu dem Kernteam dazugehört, am Nerv gegangen, dann gehst halt zu den Leuten und sagst: „Stell dir vor, wie blöd der ist“, und das kriegt Eigendynamik und man vernichtet jemand, der nur mit einem Einzigen einen Konflikt hat; der hat dann einen Konflikt mit zehn oder 15 Leuten. („Notis“-Int.2-S.17f)*

Neue MitarbeiterInnen bei „Notis“ sind eher weniger in Feindseligkeiten und Machtspiele verwickelt, doch in Fragen der Anerkennung ihrer Arbeit und Person fällt die Bewertung durch das Kernteam stark ins Gewicht. Die soziale und berufliche Anerkennung läuft in erster Linie über das technische Know-how. MitarbeiterInnen in anderen Bereichen haben die Möglichkeit, über schnelle sichtbare Leistungen anerkannt zu

werden. Sie müssen erst beweisen, dass sie etwas können. Dazu die Marketing- und PR-Managerin:

*Hier ist es so, dass derjenige, der herkommt – egal ob er männlich oder weiblich ist – beweisen muss, dass er gut ist. Und wenn er das nicht binnen kurzer Zeit kann, dann ist er unten; und das haben sie mir so auch gesagt; und da es geheißsen hat, ich mache Marketing und da die ersten fünf Wochen nichts passiert ist und sie kein Inserat gesehen haben, haben sie gesagt, so quasi, „die kann eh nichts“, ja, das kommt auch immer wieder durch. („Notis“-Int.1-S.11)*

Bei „Collective“ scheint sich der Konflikt Kern-Rand zwischen den „alteingesessenen“ älteren Beschäftigten und den neu hinzugekommenen Jüngeren abzuspielen und zwar aufgrund unterschiedlicher Zugänge zur Arbeit. Über unterschiedliche *skills* der jüngeren und älteren Beschäftigten und die vorhandenen Meinungsverschiedenheiten darüber, was eine gute Arbeit ausmacht, polemisiert ein Geschäftsführer gegenüber den jüngeren Kollegen zugunsten der guten alten Handwerksideale:

*Da gibt es verschiedene Gründe, wo dann die Kompetenz ein Streitpunkt ist. Wobei die langjährige Erfahrung ist, es ist besser mit verschiedensten Skills und auch jemand mit wenigen Skills im Projekt zu haben, eine breite Streuung, das zu machen. Also, wenn ich lauter super Leute hätte, das ist fast unmöglich, weil die alle so eingenommen sind von sich. Die sind Scientist, die können super schnell Sachen machen, brauchen dann aber 80 Prozent ihrer Zeit für Schönheitspflege, unnötigste Dinge, die die anderen dann zur Weißglut bringen, weil sie genieartig arbeiten, Geniestreiche, Eruptionen, aber das dauert dann halt. Wir haben Quereinsteiger, das heißt, die haben nahezu keine Ahnung von EDV gehabt, der Wille, diese Arbeit zu tun, zählt. („Collective“-Int.1-S.12)*

Auch bei der Frage, wie die Kriterien zur Aufteilung des Gewinns bestimmt werden sollen, dürfte es unterschiedliche Zugänge geben. Während die Älteren das existierende Senioritätsprinzip verteidigen, würden sich Jüngere mehr für leistungsbezogene Kriterien stark machen.

### **Berufsgruppen und unterschiedliche professionelle Logiken**

Verschiedene professionelle Logiken äußern sich meist in Unterschieden der Arbeitskultur, Kommunikationsformen oder Herangehensweisen an Probleme. Diese unterschiedlichen Herangehensweisen und Perspektiven können die Zusammenarbeit erschweren. Das lässt sich an den Aussagen einiger Beschäftigter der Firma „Notis“, in denen die Berufslogiken der Technik und des Verkaufs aufeinander prallen, sehr gut veranschaulichen. Der *Key-Accounter* bei „Notis“ schildert aus seiner Perspektive die Arbeitsteilung zwischen Technik und Verkauf in IT-Betrieben:

*Die Techniker sehen das naturgemäß anders, das ist fast überall so, auch bei den amerikanischen Firmen, dass die Techniker die Primadonnen und der Verkauf – was eigentlich genau umgekehrt sein soll – Verkauf ist nicht viel wert. Der Techniker programmiert was, und am Ende des Tages sind diese Zeilen am Bildschirm da, das kann man angreifen und das ist super. Was macht der Verkauf, der macht Socialising, der haut das Geld raus und geht mit den Kunden essen, das kostet 150 Euro und dann bringt er keinen Auftrag heim. („Notis“-Int.3-S.4)*

Die Marketing- und PR-Managerin von „Notis“ spricht stellvertretend für die Sichtweise und Abgrenzung der TechnikerInnen, die die große Mehrheit der Beschäftigten bilden:

*Da ist eine Feuertür – da sind Sie vorher durchgegangen – da hat es immer geheißen, hinter oder vor der Feuertür, aha, du bist ein Guter, du bist bei der Technik und dahinter ist das kaufmännische, dieses typische, die haben eh keine Ahnung, was wir tun und wollen unsere Sachen verkaufen. („Notis“-Int.1-S.8)*

Die Firma „Virtual Design“ ist hingegen ein wahres Vorzeigebeispiel dafür, wie die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen aus TechnikerInnen, GrafikerInnen und TexterInnen nicht nur gut funktionieren, sondern sogar als Vorteil gesehen werden kann. Die Projektteams sind gemischt, das heißt, es arbeiten TechnikerInnen, GrafikerInnen und TexterInnen zusammen, was sehr geschätzt und als bereichernd empfunden wird. Dazu eine Webtechnikerin:

*Aber das ist eben das Schöne, dass dadurch, dass wir so vielschichtige Ansätze haben, weil wir einfach Grafik, Text auch Umsetzung, Technik, dass da auch viele Aspekte reinkommen und man dann auch wieder schaut, irgendwie, wo ist die Überschneidung. Und dadurch dass es viele Sichtweisen auf ein Problem gibt oder auf eine Aufgabenstellung, fokussiert es sich dann auch wieder besser oder kann man sich dann nicht so leicht verrennen. („Virtual Design“-Int.3-S.9)*

Dahinter steht eine bewusst vorangetriebene Organisationsentwicklung mit einigen Firmenseminaren, wo man gelernt hat, miteinander zu arbeiten, zu kommunizieren, einander Wertschätzung entgegenzubringen. Der Grafiker erwähnt auch, dass die Zusammenarbeit deswegen so gut funktioniert, weil sich alle in ihrer kreativen Selbstverwirklichung ein bisschen zurücknehmen:

*Also ich sag jetzt, ich bin nicht so der Künstler, Grafiker von der Arbeit, sondern ich stell auch zurück, also es ist schon oft so in den Gesprächen: „Kann man das so oder so machen?“ Jeder macht es anders, aber solange das noch vertretbar ist, also wenn ich sage: „Das schaut grauenhaft aus“, dann müssen wir uns irgendwo finden, beziehungsweise wenn der Techniker sagt: „Das ist so kompliziert und zu komplex“, also das ist halt immer ein Kompromiss, aber nicht ein Kompromiss, wo Steine sind, sondern ein Kompromiss der Vernunft. („Virtual Design“-Int.5-S.5)*

### **Wachstum und Reorganisation: Veränderung der betrieblichen Sozialordnung**

Sowohl „Imago“ als auch „Notis“ streben explizit Wachstum an und haben daher einen Reorganisationsprozess in Gang gesetzt, in dem Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten klarer getrennt werden und so auch neue Positionen und Aufgabenfelder für Beschäftigte entstehen. Verantwortung soll dadurch besser verteilt und abgegrenzt werden, um eine möglichst effiziente und erfolgreiche Abwicklung des Geschäfts und des Wachstums zu ermöglichen und so auch die Geschäftsführung von ihren vielseitigen Aufgaben zu entlasten. Die Marketing- und PR-Managerin von „Notis“ spricht in diesem Zusammenhang von einer „kritischen Grenze“, die das Unternehmen jetzt erreicht habe und wo man um eine Reorganisation bzw. Einführung zusätzlicher Strukturen und Hierarchieebenen nicht mehr herumkomme:

*Ich glaube, man hat realisiert, dass wir an einer gewissen kritischen Grenze angekommen sind, was die Mitarbeiteranzahl betrifft. Relativ überschaubar mit 30 Personen, jetzt über 30 wird es Wischiwaschi und man kann es nicht mehr überblicken [...] Ja, also, das ist die kritische Grenze, auch in der Kommunikation. („Notis“-Int.1-S.18)*

Im Vergleich zu „Notis“ stehen die Unternehmen „Virtual Design“, „Knowledge Solutions“ oder „Collective“ einem Wachstum eher skeptisch gegenüber bzw. können es sich nur unter bestimmten Bedingungen vorstellen. Bei „Collective“ etwa wird Wachstum mit dem Organisationsmodell Genossenschaft/Basisdemokratie als nur schwer vereinbar betrachtet. Es werde schlicht immer schwieriger bzw. zeitaufwändiger, zu verbindlichen Entscheidungen zu kommen.

Mit dem Wachstum der Unternehmen wird meist eine Veränderung der betrieblichen Organisationsstruktur erforderlich. Die Unternehmen wollen/müssen interne und externe Prozesse besser organisieren. Das betrifft sowohl die interne Kommunikation und Arbeitsorganisation als auch die externe Ansprechbarkeit für die KundInnen. Damit verbunden ist meist eine stärkere Formalisierung informeller Arbeitsabläufe, Kommunikations- und Machtstrukturen. Im Zuge der Reorganisation kommt es daher meist zur Einführung weiterer Hierarchieebenen und die direkte Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen kann schwieriger werden. Ein Reorganisationsprozess kann – muss aber nicht – mit Konflikten verbunden sein. Dabei scheint es auch darauf anzukommen, wie er kommuniziert wird, wer daran beteiligt wird, was er den Beschäftigten verspricht, welche Schwerpunkte gesetzt werden und welche Auswirkungen er schließlich hat. Wenn der Sinn der Reorganisation nicht gut kommuniziert wird und erwartete Entlastungen und Verbesserungen nicht eintreten, wird es schwer, die Beschäftigten weiter für das Projekt Wachstum/Reorganisation zu begeistern. Deren Zustimmung scheint insofern essenziell für das Gelingen eines solchen Projekts zu sein.

Die Reorganisation im eigenen Unternehmen wird von den interviewten Beschäftigten bei „Notis“ und „Imago“ überwiegend begrüßt, weil man sich durch die stärkere Formalisierung auch eine Verbesserung und Erleichterung der Arbeitsprozesse erwartet. Außerdem entstehen bei „Notis“ dadurch, dass eine zusätzliche Hierarchieebene einge-zogen wurde, für einige Beschäftigte neue Positionen und Aufstiegsmöglichkeiten. Die Übernahme neuer Aufgaben kann aber gerade anfangs auch mehr Druck und Kontrolle für die Beschäftigten bedeuten, wie es bei „Imago“ der Fall zu sein scheint. Der Reorganisationsprozess und die durch ihn meist angestrebte stärkere Formalisierung informeller (Macht-) Strukturen kann vormals latente Konflikte offen zu Tage treten lassen und traditionelle Kern-Rand-Bildungen verändern bzw. neue Zweckkoalitionen hervorrufen, wie es am Beispiel von „Notis“ ersichtlich wird.

Im Rahmen des derzeit stattfindenden Reorganisationsprozesses und des geplanten Wachstums werden bei „Notis“ neue Hierarchieebenen, eine klareren Führungsstruktur und eine Veränderung des KundInnenspektrums angestrebt. Am Prozess aktiv beteiligt sind nur die leitenden Angestellten. Um die Reorganisation gut und erfolgreich vorzunehmen, unterzieht sich die Führungsriege von „Notis“ einem Coaching-Prozess, außerdem wurden Projektgruppen geschaffen und ein firmeninternes Management-

Training veranstaltet. Der Coaching-Prozess dient dazu, Konflikte ohne größere Eskalationen offener auszutragen und informelle Machtstrukturen, wie die Technikerclique „Festung“, zu veranschaulichen – mit dem Ziel, sie aufzulösen und zum Teil zu formalisieren. So wurde ein Techniker als zweiter Geschäftsführer dem kaufmännischen Geschäftsführer zur Seite gestellt. Er gilt als Sprecher/Interessenvertreter der Techniker und führt die Gehaltsverhandlungen mit den TechnikerInnen. Noch ist er jedoch als zweiter Geschäftsführer vom kaufmännischen Geschäftsführer und dem Vertrieb nicht richtig anerkannt.

Die Veränderungen, die durch das Wachstum und die Reorganisation angestrebt werden, könnten zwischen den einander eher feindlich gegenüberstehenden Gruppen aus Technik und Vertrieb neue Zweckkoalitionen gegen die Geschäftsführung möglich machen. Denn die geplante Umorientierung in Richtung kleiner KundInnen dürfte bei beiden Berufsgruppen Bedenken hervorrufen. Da kleine KundInnen eher Software-Standard- statt Software-Individual-Lösungen benötigen, würde das für die ProgrammiererInnen weniger Herausforderung und kürzere Projekte bedeuten und für die *Key-Accounter* wiederum weniger prestigeträchtige KundInnen und damit eine völlig andere Strategie, diese zu umwerben und zu binden. Der *Key-Accounter* spricht diese mögliche neue Interessenskoalition an und meint, dass die Geschäftsführung mit ihren Plänen dann auch keine Chance hätte. Das Zitat macht zugleich die Verhandlungsmacht der Kernbelegschaft bei „Notis“ deutlich:

*Da gibt es Interessensgleichheit, aber es gibt viele positive Indizien für die neue Ausrichtung, ein paar Blödheiten müssen beseitigt werden. Wenn es Blödheiten gibt, mit denen die Techniker und der Vertrieb nicht leben können, dann haben wir sicher soviel Macht, dass wir es einfach abdrehen. Weil es klingt jetzt brutal, aber das war immer schon so, dass der Einfluss von den Mitarbeitern, dass da ein ziemliches Machtpotenzial da ist [...] Das ist wirklich so, ja, Gott sei dank haben die meisten einen sehr guten Hausverstand und bewegen sich in eine vernünftige Richtung, die für uns gut ist und auch fürs Unternehmen. Wenn man merkt, es passt nicht, werden wir es entsprechend artikulieren. („Notis“-Int.3.-S.12)*

Auch bei der kleinen Firma „Imago“ ist ein erster Strukturierungsprozess im Gange. Zuerst gab es nur die Unterscheidung Eigentümerin/Belegschaft. Die Geschäftsführerin spricht von einer „kritischen Masse“, die mit nun sieben MitarbeiterInnen erreicht sei und die Einführung formeller Kompetenzaufteilung und Delegation von Führungsaufgaben notwendig mache. Diese Maßnahmen sollen insbesondere zu ihrer eigenen Entlastung beitragen. Das Unternehmen wurde in einen Office- und einen Technikbereich aufgeteilt. Die Eigentümerin steht nun der Office-Gruppe vor und ihr Lebensgefährte wurde zum Leiter der Technik. Der Office-Bereich umfasst neben dem Sekretariat und der Organisation von Schulungen nun auch die neue Aufgabe des Marketings, das man zu professionalisieren versucht. Während sich das Bemühen um die Professionalisierung des Führungsstils durchaus positiv auf die Beschäftigten auswirken könnte, scheint der Reorganisationsprozess bisher aber eher mit Problemen verbunden zu sein. Da es sehr schwierig ist, neue geeignete MitarbeiterInnen zu finden und an das Unternehmen zu binden, geht das Wachstum bisher nur schleppend voran und erfolgt derzeit primär über die Ausweitung der Aufträge. Dadurch steigt die Arbeitsbelastung der

wenigen MitarbeiterInnen. Als sich eine Mitarbeiterin des Office-Bereichs anfangs weigerte, die neue Aufgabe des Marketings zu übernehmen, wurde ihr mit Kündigung gedroht. Das Lernen und Einarbeiten in die neue Aufgabe wird von ihr derzeit zugleich als Herausforderung und Belastung empfunden.

Bei „Imago“ werden Konflikte zwischen Management und Belegschaft offen ausgetragen. Der Wachstumsprozess wird offenbar im Wesentlichen durch die Geschäftsführerin und den technischen Leiter bestimmt und vorangetrieben, wobei offen bleiben muss, ob sich die beiden dabei über alles einig sind. Während er im Interview von ambitionierten Plänen spricht, ist sie eher zurückhaltender und meint nur, dass sie derzeit Aufträge ablehnen müssten, weil sie zu wenig Beschäftigte hätten.

### ***Exkurs: Einstellung zur repräsentativen Partizipation/Betriebsrat***

Die im Sample vorgefundenen Mitbestimmungs- und Konfliktstrukturen scheinen sich von der Logik traditioneller gewerkschaftlicher Interessenvertretung abzuheben bzw. quer zu dieser zu verlaufen. Das dürfte auch die gängige ablehnende Einstellung gegenüber der Notwendigkeit von BetriebsrätInnen in den Betrieben des Samples erklären. Solange es möglich ist, bevorzugen es die interviewten Beschäftigten, ihre Anliegen und Probleme selbstständig und direkt mit der Geschäftsführung zu besprechen und zu lösen. Der „direkte Draht“ zur Geschäftsführung bzw. zu den leitenden Angestellten, der überall ganz gut zu funktionieren scheint, wird geschätzt und der – nur schwer vorstellbaren – Repräsentation vorgezogen. Dazu die Marketing- und Schulungsverantwortliche bei „Imago“:

*Man will sich in so einem kleinen Namen nicht zusammenrotten, das ist blöd, die Grenze zum Betriebsrat ist erreicht und da ist bei kleinen Betrieben die Frage, bringt der was, hat die Geschäftsführung dann das Gefühl, die Gruppe macht Front gegen sie und dann hat sie auch keine Lust mehr, Geschäftsführung zu machen. Es wäre schon gut, wenn man das neutral nehmen könnte, da geht es gar nicht drum, dich zu kritisieren, sondern es geht ja drum, es hakt an den gleichen Stellen, wir müssen da einen Vorschlag bringen. („Imago“-Int.3-S.22)*

Ein Betriebsrat wird zudem eher als Zeichen für eine Fehlentwicklung gesehen bzw. als für ein kleines Unternehmen nicht adäquat interpretiert. Zum Teil wird deshalb für andere Formen der Beteiligung plädiert:

*Wenn ich den Kontakt verliere zu meinen Mitarbeitern und nicht weiß, was sie wollen und brauchen, dann muss ich es als gescheitert ansehen bei der Personalführung. Warum brauche ich einen Betriebsrat als Sprachrohr? Und ich habe keinen Weg mehr, als Mitarbeiter mit meinem Chef zu sprechen, sei es indirekt über den Teamleiter. Meines Erachtens ist der Teamleiter die Vertrauensperson. Und ein Betriebsrat, ich meine, was kann der in einem kleinen Unternehmen überhaupt bewirken? („Notis“-Int.2-S.21)*

Eine generelle Ablehnung von Betriebsräten bzw. überhaupt eine Gewerkschaftsfeindlichkeit gibt es aufgrund früherer positiver Erfahrungen in großen Betrieben aber nicht. Insbesondere in allgemeinen, rechtlichen und versicherungstechnischen Anliegen können BetriebsrätInnen gute Arbeit leisten, ginge es aber um Themen, „wo einzelne betroffen“ sind, haben hoch qualifizierte Beschäftigte eine eigene, nicht unwesentliche

Verhandlungsmacht, so ein leitender Angestellter von „Notis“ und ehemaliger Betriebsrat:

*Wo eine Einzelperson betroffen war, da hat man eher Angst gehabt, dass er geht, weil es war ein wertvoll ausgebildeter Mitarbeiter, und nicht umgekehrt. („Notis“-Int.2-S.22)*

Auch der Solution Manager hat eine Beziehung zur Gewerkschaft, spricht sich jedoch für eine andere, informellere Form der Interessenvertretung in kleinen Betrieben aus:

*Ich war lange Zeit Gewerkschaftsmitglied, habe sie zum Glück nie gebraucht und in den kleineren Firmen, wo ich war, selbst ein bisschen auf Interessensvertreter gemacht, versucht, die Anliegen der anderen vor der Geschäftsführung zu vertreten, nie als Betriebsrat in der Form, aber informell. („Notis“-Int.4-S.28)*

Mit einem weiteren Wachstum der Firma und der damit möglichen Veränderung der betrieblichen Kultur (dem „Notis-Geist“), etwa durch Einführung weiterer Hierarchien und Verlust des direkten Kontakts zur Geschäftsführung, könnte aber durchaus auch einmal ein Betriebsrat notwendig werden, so der Solution Manager:

*Ja, und je größer die Firma wird, die Belegschaft, je mehr Leute, desto mehr wird der „Notis-Geist“ verschwinden, das jeder mit jedem, weil irgendwann hat man mal eine Größe, wo es schwierig ist, wo die Hierarchien mehr gelebt werden müssen. Dass nicht jeder jederzeit zum Geschäftsführer ins Büro geht und sagt: „Ich habe ein Problem“, da kann es schon sein, dass die Interessensvertretung notwendig wird. („Notis“-Int.4-S.28)*

#### 5.3.4. Geschlechterverhältnis

In den Betrieben des Samples arbeiten viel weniger Frauen als Männer und ein überwiegender Anteil von ihnen in nicht-technischen Bereichen. Ein relativ ausgeglichenes Geschlechterverhältnis – was die Anzahl der beschäftigten Frauen und Männer als auch ihre Position innerhalb des Unternehmens betrifft – gibt es nur bei „Virtual Design“ und „Imago“.

Im Sample fanden wir eine Bandbreite an möglichen Umgangsformen mit dem Thema. In ca. der Hälfte der Betriebe herrscht zumindest eine deklariert „familienfreundliche“ Arbeitsgestaltung. Die männlichen Geschäftsführer haben meist selbst Kinder und betonen, flexibel auf die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Arbeitszeit und Arbeitsort eingehen zu können und zu wollen. Die Geschäftsführerin von „Imago“ verfolgt sogar eine explizite Gender Mainstreaming-Strategie.

Außer vom Geschäftsführer von „Data“, der sich offen zu seiner Skepsis gegenüber der Einstellung von Frauen aufgrund deren „Unzuverlässigkeit“ wegen familiärer Versorgungspflichten bekennt, wird von allen anderen Leitungspersonen im Sample betont, gerne mehr Frauen einzustellen. Das bleibt aber oft ein Lippenbekenntnis und scheint eher ein frommer, politisch korrekter Wunsch als ein ernsthaftes Vorhaben zu sein. Bei der Begründung dieses Wunsches fallen bei männlichen Geschäftsführern wie Beschäftigten Stereotype ins Gewicht, die auf sehr beständige tradierte Rollenvorstellungen schließen lassen:

*Aber ich würde trotzdem nicht auf die verzichten, wenn sie auf die gleichen Qualifikationen wie ein Mann kommt, dann ziehe ich an sich die Frau vor, weil sie adaptierfähiger ist als ein Mann. („Data“-GF-S.22)*

*Ich bin der Meinung, dass Frauen im Prinzip ... sie denken ein bisschen anders und bringen dadurch interessante Gedankenansätze herein. Das Denken der Männer und Frauen unterscheidet sich ganz offensichtlich, auch in der Sprache, das haben wir damals diskutiert mit den Damen [...] Da haben wir damals das durchaus gemeint, dass die Frauen nicht so mit der Männersprache mitkommen. Was der zweite Vorteil ist, dass sich die Unternehmenskultur selbstverständlich ändert – zum Positiven –, weil in Gegenwart von Frauen benehmen sich Männer doch etwas besser. („SSS“-GF-S.11)*

*Überall dort, wo Frauen in Teams drinnen sind, ist sicher viel mehr die soziale Komponente da, und dort wo Frauen in Teams sind, ist eher die Möglichkeit, das Private mit rein zu bringen, andere Gespräche zu führen, nicht nur über Technik, wenn nur Männer drinnen sind. Ich habe lieber in Teams gearbeitet, die gemischt waren [...] Es ist irgendwo das Bauchgefühl reinzukriegen, bisschen Herz, das hat man schon in den Runden mit Frauen. („Notis“-Int.4-S.25)*

Der gute Vorsatz der Einstellung von Frauen funktioniere deshalb nicht, so die mehrfach geäußerte Begründung, weil in der Regel unter den Bewerbungen nur ca. 2% bis 10% Frauen vertreten sind. Diese Schieflage wird zwar bedauert, aber ausschließlich durch die individuellen Präferenzen der Frauen und nicht durch etwaige Diskriminierungsstrukturen wahrgenommen und erklärt.

*Das Problem sehe ich, dass Frauen die kleinen Firmen nicht so gerne haben, die fühlen sich in größeren Firmen besser aufgehoben. Ich kenne kaum kleinere Firmen, die unter 50 Mitarbeiter haben – in der IT Branche zumindest –, wo viele Frauen sind. Wir haben 200 Bewerbungen, das weiß ich bei uns ganz bestimmt, und da sind vielleicht fünf Frauen dabei, der Rest sind Männer. Sie bewerben sich schon gar nicht, sie können keine Chance bekommen. Ich war ganz fasziniert, wir haben jetzt eine Kollegin, die Entwicklerin ist, und die wird mehr als akzeptiert, also es gibt da keine Vorurteile, Frauen/Männer, das ist in der IT nicht so extrem. („Notis“-Int.2-S.17f)*

Auch die meisten weiblichen Interviewten meinen, bisher keine Diskriminierungspraktiken erfahren bzw. bemerkt zu haben. Nur die Marketing- und PR-Managerin von „Notis“ beklagt sich darüber, dass ihr wenig Eigenverantwortung zugestanden wird und bezieht das auf ihr Geschlecht:

*Nach eineinhalb Jahren können sie mir das Vertrauen schenken, dass ich die Kompetenz habe und zu den Entscheidungen auch die Verantwortung übernehmen kann. Das ist zum Beispiel bei den Geschäftsführern nicht so, allgemeines Frauenthema, eine allgemeine Frauenproblematik, das traut man einer Frau nicht so zu. („Notis“-Int.1-S.19)*

Nur bei „Imago“ gibt es – zumindest seitens der Geschäftsführerin, die sich immer frauenpolitisch engagiert hat – eine Auseinandersetzung mit dem Thema als bewusst wahrgenommene Diskriminierungsproblematik. So wurde auch das Zertifikat „Gender Mainstreaming in modernen Organisationen“ erworben. Alle entwickelten Anwendungen und Folder bei „Imago“ sind in einer gender-gerechten Sprache formuliert, eine Analyse des Gehaltsschemas auf gleichwertige Arbeit, aber unterschiedliche Entloh-

nung (Technik/Office) wurde vorgenommen und das Gehalt einer Angestellten im Office-Bereich erhöht. Teilzeit- und Telearbeit sind möglich und werden von einem Mann und einer Frau auch in Anspruch genommen. Frauen werden explizit zur Bewerbung eingeladen und nur weibliche Lehrlinge ausgebildet. Außerdem werden die TrainerInnen der Schulungen und die KundInnen für das Thema sensibilisiert. Auch „SSS“ hat ein Zertifikat für Familienfreundlichkeit erworben und einen Preis dafür gewonnen, weibliche IT-Lehrlinge auszubilden.

Bei „Virtual Design“ arbeiten – durchaus typisch für Multimedia – mehr Frauen als in anderen kleinen Software- und IT-Dienstleistungsfirmen. Annähernd die halbe Belegschaft ist weiblich. Eigene Programme für Gleichstellungspolitik gibt es nicht, das wichtigste „Programm“ im Sinne des Verständnisses für eine ausgewogene Work-Life-Balance sind die sehr progressiven Vorstellungen des Geschäftsführers über die Arbeitszeitgestaltung, womöglich mitbestimmt dadurch, dass er selbst Vater ist.

### *5.3.5. Zusammenfassung*

Spezifische Merkmale in kleinen IT-Betrieben, wie gering formalisierte Organisationsstrukturen oder eigenverantwortliche Arbeitsweisen vieler MitarbeiterInnen, schaffen zwar gute Voraussetzungen für direkte Partizipation, aber noch keine dahingehende Garantie. Inwieweit mehr an Beteiligung als das Ausspielen individueller „Primärmacht“ möglich ist, hängt zum einen vom Willen der Geschäftsführung, also dem Führungsstil ab; zum anderen von der Kommunikations- und Informationspolitik, der Organisation der Zusammenarbeit bzw. generell von der Teamorientierung im Unternehmen. Beide Momente sind in den Betrieben des Samples unterschiedlich ausgeprägt. Die Bandbreite reicht von egalitären, beteiligungsorientierten Partizipationsmustern bis hin zum autoritären Durchgreifen der Geschäftsführung. Typische Führungsstile zielen darauf ab, Extrempositionen zu vermeiden; etwa deshalb, weil ein zu direkter oder gar autoritärer Führungsstil aus persönlichen ebenso wie aus strategischen Gründen abgelehnt wird. Wissensarbeit erfordere selbstverantwortliche Beschäftigte, die man nicht autoritär führen könne, außerdem sei man zwecks persönlicher Entlastung daran interessiert, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren.

Ein wichtiges Element der Unternehmenskultur in Kleinfirmen ist die Leitidee der betrieblichen (Schicksals-)Gemeinschaft. Sie ist Angebot und Aufforderung an die Beschäftigten zugleich. Angebot, weil Unternehmen den Beschäftigten etwas bieten müssen, um sie längerfristig zu halten, also in gewisser Weise von ihnen abhängig sind, da es relativ schwierig ist, passende MitarbeiterInnen zu finden. Und Aufforderung im Sinne eines Appells an ein Verantwortungsbewusstsein der ganzen Firma gegenüber, d.h. auch bereit zu sein, eigene Ziele zurückzustecken und bei Engpässen einzuspringen. Wie das Verhältnis zwischen Angebot und Aufforderung schließlich ausgestaltet ist, kann die Qualität der Arbeit stark beeinflussen. Die Kombination aus einem eher zurückhaltenden, gemeinschaftsorientierten Führungsstil, verbunden mit einer guten Organisation von Arbeit in Form eines transparenten und intensiven Kommunikations-

bzw. Informationsflusses, geben Beschäftigte als wichtiges Anliegen und zugleich als Voraussetzung für Partizipation an.

In den untersuchten kleinen IT-Firmen verläuft Mitbestimmung überwiegend informell im Arbeitsprozess. Formelle Instrumente der Mitbestimmung sind – passend zu den Organisationsstrukturen – nur sehr gering in Form von gemeinsamen, mehr oder weniger regelmäßigen Gesamt-Treffen ausgeprägt. Anliegen der Beschäftigten werden überwiegend direkt mit der Geschäftsführung geklärt. Die Inhalte, über die verhandelt werden kann, reichen von einfachen Fragen der Arbeitsorganisation bis zu unternehmensstrategischen Entscheidungen. Jene GeschäftsführerInnen, die an einer Einbindung der MitarbeiterInnen in unternehmensstrategische Fragen interessiert sind, betonen allerdings, dass dies ohne Abstriche nur bis zu einer bestimmten Betriebsgröße möglich sei. Einem Wachstum stehen einige daher skeptisch gegenüber und sehen es als mit einer möglichst beteiligungsorientierten Kultur nicht oder nur schwer vereinbar.

Gemeinschaftsorientierte Betriebskulturen mit direkten Partizipationsmöglichkeiten bewirken eher skeptische Einstellungen gegenüber der Sinnhaftigkeit von Betriebsräten im eigenen Unternehmen. Generell herrscht allerdings keine gewerkschaftsfeindliche Stimmung und die Arbeit von BetriebsrätInnen in größeren Betrieben wird durchaus gewürdigt. Die ausgeprägte Gemeinschaftsorientierung lässt zwar zum Teil klassische Konflikte entlang der Achse ArbeitnehmerInnen versus ArbeitgeberInnen in den Hintergrund treten bzw. weniger deutlich erscheinen, bringt dafür aber andere Konflikte zum Vorschein. Im Sample konnten drei spezifische Kristallisationspunkte von möglichen Konflikten ausgemacht werden: die Frage der Zugehörigkeit zur Betriebsgemeinschaft (Kern-Rand), die Frage der Professionszugehörigkeit sowie die Frage des Beschäftigungswachstums.

Was die Geschlechterfrage betrifft, so zeichnen sich die kleinen Betriebe als äußerst beständig in der ungleichen Beschäftigung von Frauen und Männern aus. Die Mehrheit unter ihnen ist klar männerdominiert und die wenigen Frauen arbeiten meist in den administrativen, nicht-technischen Bereichen. In den meisten Interviews wird eine Erhöhung des weiblichen Beschäftigtenanteils gewünscht, allerdings zeichnen sich die Aussagen durch sehr beständige stereotype Rollenzuschreibungen und durch ein geringes Bewusstsein für Benachteiligungsstrukturen aus.

#### *5.4. Individuelle Arbeitsbelastungen und -motivationen*

In diesem Kapitel wird die Betriebsfallstudienlogik verlassen und auf die individuelle Situation der Beschäftigten näher eingegangen. Denn insbesondere die Themen Belastungen und Arbeitsmotivation können, unabhängig von der Situation im Betrieb, unterschiedlich ausgeprägt sein. Beruf, Alter, Geschlecht, aber auch die spezifischen Motivationen und Ressourcen der Befragten können ausschlaggebend für Ursachen von Belastungen und den Umgang mit ihnen sein. Gemeinsamkeiten zwischen einzelnen Beschäftigten ergeben sich so eher über die Betriebe hinaus als innerhalb der Betriebe selbst.

#### 5.4.1. Belastungen und Work-Life-Balance

Die für die Organisation von wissensintensiven Dienstleistungen typische Übertragung von Verantwortung und Steuerung an die einzelnen Beschäftigten wird insgesamt als ambivalent beschrieben. Was auf der einen Seite mehr Freiräume zum eigenständigen Arbeiten und zur Selbstverwirklichung schafft, wird auf der anderen Seite als eine zentrale Quelle von Belastungen in der Arbeit genannt. Dazu kommen die meist hohen Ansprüche an die eigene Arbeit. Das Ausbalancieren bzw. die Verbindung von eigenen Ansprüchen und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen, wie Termin-, Zeit- und KundInnenruck, muss oftmals allein bzw. individuell bewältigt werden.

Zwar stellen die für die IT-Branche in Boom-Zeiten typischen überlangen Arbeitszeiten im Sample die Ausnahme dar, Vereinbarkeit und Work-Life-Balance sind aber nach wie vor nicht immer leicht zu bewerkstelligen, werden aber nach eigenen Angaben zunehmend wichtigere Anliegen der Beschäftigten, insbesondere jener mit Kindern. Dabei unterscheiden sich Frauen und Männer bzw. die verschiedenen Berufsgruppen darin, wie stark sie von Vereinbarkeitsproblemen betroffen sind und wie sie damit umgehen.

#### **„Der Druck kommt von mir selbst“: zur Vereinbarkeit eigener Ansprüche mit externen Vorgaben**

Die Arbeit wird meist als Herausforderung gesehen, an der man wachsen kann. Sich angemessen beansprucht zu fühlen und seine eigenen Kompetenzen einbringen zu können, ist ein zentrales Anliegen der meisten Interviewten. Dazu gehört auch, mehr Verantwortung zu übernehmen und autonom agieren zu können. Im Zusammenhang mit diesem Anliegen werden Unterforderung und mangelnde Anerkennung der eigenen Arbeit als Belastung genannt und die Übertragung von mehr Verantwortung gefordert:

*Ich würde mal so sagen: Zu Beginn war ich ein bisschen unterfordert, würde ich sagen, da war auch nicht klar, die Rollenverteilung, wer tut was. Das hat aber keine vier Wochen gedauert, bis ich die Gesamtverantwortung für das Solution Management bekommen habe. In der „XY“ (Kunde) ist die Herausforderung schon größer geworden und in der Zwischenzeit habe ich die Möglichkeit, auch zu gestalten, bin ich jetzt sicher nicht mehr unterfordert, sondern die Auslastung würde passen. („Notis“-Int.4-S.11f)*

Sich selbstständig einzubringen wird erwartet, gilt als selbstverständlich und wird nicht speziell honoriert. Die Anerkennung in den untersuchten Unternehmen erfolgt in der Regel „intrinsisch“, also durch die Beschäftigten selbst. Das kann insbesondere für jüngere Beschäftigte, die über die Anerkennungskultur noch nicht so gut Bescheid wissen und sich ihrer eigenen Rolle und Kompetenzen noch nicht so sicher sind, prekär werden. Von ihnen wird auch der Wunsch nach mehr und klarerem Feedback geäußert.

*Es könnte mehr sein, wenn ich ehrlich bin. Weil es leider oft keine Zeit dazu gibt, weil wenn das eine abgeschlossen ist, kommt schon wieder das Nächste. Das ist vielleicht ab und zu das Manko. So ein Danke ist zwar ganz ok, aber so irgendwie: „Das war jetzt ein toller Text“, das wäre halt auch nett. Nicht jeden Tag, aber damit man dann weiß, dass es auch was bedeutet. Nicht jeden Tag und nicht jedes Monat, aber dann, wenn es wirklich so war, wenn es ernst gemeint ist, wenn es*

*vom Herzen kommt [...] Grad dann, wenn man Stress hat und ziemlich fertig ist, grad dann wäre es ziemlich wichtig. („Virtual Design“-Int.4-S.23)*

Stress wird nicht selten als jener Druck wahrgenommen, den „man sich selber macht“ und die Ursache in den eigenen, vielleicht manchmal „überzogenen“ Ansprüchen gesucht:

*Ja, halt die Anforderungen, die man an sich selber stellt. Selber gute Texte und irgendwie, den Stress, den man sich selber macht. Ich glaube, den meisten Stress macht man sich eh selber, indem man es allen recht machen will und dann sich selber auch noch, das wird dann halt schon oft problematisch. („Virtual Design“-Int.4-S.13-14)*

*Ja, aber es ist sicher ein kritischer Punkt. Also, dadurch dass halt irgendwie doch ein gewisser Eifer da ist und irgendwie viele auch viel Energie und auch von sich selbst reinstecken, ist man da natürlich, hat man den Hang dazu, dass man da mehr tut oder irgendwie sich schwerer tut zu sagen: „So, das war es jetzt und das ist gut genug.“ („Virtual Design“-Int.3-S.10)*

Die ehrgeizige, auf individuelle Leistungen orientierte Arbeitsweise verbunden mit den hohen Ansprüchen an die eigene Tätigkeit kann bei manchen ProgrammiererInnen, VertriebsmitarbeiterInnen etc. sehr intensiv werden und mit „Flow-Erlebnissen“ bzw. Adrenalinschüben verbunden sein. Das macht Abschalten oft schwierig und so wird einfach immer weiter und mehr gearbeitet. Eine dauerhafte Überlastung im Sinn von Burn-Out-Gefahr ist in diesen Berufen daher gegeben.

*Ich würde mich fast selbst zerstören, wenn man mir den komplett freien Lauf lassen würde. („Notis“-Int.3-S.17)*

*Wenn man weiß, dass es danach wieder normal wird und man kommt wieder runter, dann geht's. Also über längere Monate ist das sehr anstrengend, weil man dann einfach leer ist, weil das ist ein, das ist eine kreative Arbeit und irgendwie braucht man dann halt einfach auch, man muss mal den Akku aufladen und auf Knopfdruck läuft da nicht immer was. („Virtual Design“-Int.4-S.13)*

Neben bzw. noch vor den als Belastung erlebten eigenen Ansprüchen und Arbeitsweisen werden von „außen“ kommende Anforderungen wie Leistungs-, Termin- und KundInnenndruck genannt. Diese stehen nicht selten im Widerspruch zu den eigenen Ansprüchen der Beschäftigten an eine „gute“ Arbeit. Sich angemessen beansprucht zu fühlen, den eigenen Ansprüchen an die Arbeit – aber auch den KundInnenanforderungen und Terminabgaben – zu entsprechen, ist nicht immer so einfach unter einen Hut zu bringen:

*Manchmal ist es einfach nur Stress, weil man muss nicht nur schnell sein, man muss auch gut sein und das zu vereinen ist teilweise Stress pur. Manchmal ist es eine Herausforderung, manchmal ist es einfach nur nervtötend. („Virtual Design“-Int.4-S.4)*

Stress entsteht vor allem durch die oft schwere Planbarkeit der Arbeit und die Kollision von zu vielen Aufgaben, die sich durch die Kombination laufender Projekte mit Ad-hoc-Aufgaben, wie sie immer wieder aus unerwarteten Ereignissen und Personalengpässen und den – für KMU typischen – uneindeutigen Tätigkeitsprofilen entstehen können.

*Man macht die eine Tätigkeit, lässt die andere komplett liegen und alle schauen auf das. Ich habe einen Job, Business Development, und wenn ich jetzt Projekte mache, dann mache ich da nichts weiter. Im Hinblick auf das, wie mich andere sehen, nicht mal selbst – mein Chef sagt gar nichts, weil er die Umstände kennt –, aber ich habe den Eindruck, dass die Kollegen sagen: „Aha da geht nichts weiter.“ Das ist eine unangenehme Sache. Es ist einfacher, wenn man eine genaue Rollenbeschreibung hat, für was man zuständig ist, aber das ist für kleine Firmen oft, da bleibt immer eine Tätigkeit auf der Strecke. („Notis“-Int.2-S.9)*

Für eine Beschäftigte war diese große Verantwortung, die man in KMU zum Teil tragen muss, mit ein Grund, den Betrieb zu verlassen und in eine große Firma zu wechseln:

*Ich wollte in eine größere Firma. Da habe ich nicht die Verantwortungen wie in der anderen Firma, die mir im Genick sitzt, dass irgendwer nicht zahlt oder irgendwer das nicht abgibt, man hat ‚straight forward‘ seine Sachen und ist nicht für jemand anderen verantwortlich. (Frau W.-S.5)*

Leichte Unterschiede in den Schilderungen, was die Belastungen betrifft, ergeben sich über die unterschiedlichen Berufsgruppen. Ständig für viele Menschen auf Abruf zur Verfügung zu stehen, ist insbesondere ein Charakteristikum der Tätigkeit im Support:

*Wenn zehn Leute auf einmal kommen und jeder will was von dir, auf dem Handy und auf dem anderen Telefon und du hast was ganz Wichtiges zu erledigen, aber das ist nicht so außergewöhnlich. (Herr J.-S.11)*

Speziell ist die Situation jener Supporter, die fix im KundInnenunternehmen arbeiten, denn sie sitzen an der Schnittstelle zwischen Mutter- und KundInnenunternehmen, übernehmen die Kommunikation zwischen diesen und müssen etwaige Probleme und Engpässe oft selbst ausgleichen:

*Da ist man halt ein bisschen, ja, hamburgermäßig, man kriegt Druck von beiden Seiten, aber es ist auszuhalten. Auf der einen Seite versucht man die Leute zu beruhigen und verteilt Streicheleinheiten, auf der anderen Seite macht man schon Druck und sagt: „Bitte schaut, dass wir zu einem Ergebnis kommen, woran kann es liegen, wie lange dauert es?“ Man spürt ein bisschen, man ist Seelsorger und Kümmerer in beide Richtungen. („Notis“-Int.4-S.10)*

#### **„Hobby als Beruf – Beruf als Hobby“: Vereinbarkeit-Entgrenzung-Mehrarbeit**

Die eigenen Ansprüche an die Arbeit sind meist verbunden mit Freude an der Tätigkeit und großem Interesse an den Inhalten der Arbeit. Dass diesem Interesse als „Hobby“ auch jenseits der Erwerbsarbeit nachgegangen wird, ist bei vielen Interviewten selbstverständlich. Insbesondere kleine Betriebe sind auf das private Engagement und auf die zum Teil auf eigene Initiative und Kosten durchgeführte Weiterbildung in der Freizeit ihrer Beschäftigten angewiesen. Diese Weiterbildung auf eigene Kosten wird zum Teil sogar erwartet.

Zudem vermischen sich in kleinen Firmen – und auch aufgrund des gemeinsamen Interesses – des Öfteren auch private und berufliche Beziehungen. Mit FreundInnen verbringt man auch mal gerne mehr Zeit im Büro bzw. bei einem Arbeitsessen. Dennoch betonen fast alle Interviewten, dass ihnen eine gewisse Trennung zwischen den Bereichen privat und beruflich wichtig ist, was mehr oder weniger gut gelingt.

Ein *Key-Accounter* erzählt, dass es für ihn die Trennung von privaten und beruflichen Beziehungen auch inhaltlich nur sehr bedingt gibt, da sich berufliches und privates Kontaktnetz überlappen und er vor allem solche Bekannte hat, die ähnliche Berufs- und Lebensvorstellungen haben wie er selbst und ebenso davon leben, „Gelegenheiten zu nutzen“. Das Risiko der Instrumentalisierung von Kontakten ist natürlich hoch:

*In dem Ausmaß, wie es jetzt ist, ist es ok, das passiert nur mit zwei, drei Kunden, Personen von Kunden, wo man so ein enges Verhältnis hat. [...] Es ist natürlich auch eine Zweckgeschichte dahinter – klarerweise. („Notis“-Int.3-S.6)*

Generell sind die beiden Bereiche weder strikt getrennt noch völlig entgrenzt, es wird eine Positionierung in einem subjektiv gut lebbaren Bereich dazwischen gesucht.

*Wo ich sage: „Lebe ich, um zu arbeiten oder arbeite ich, um zu leben?“ Und es war halt immer so, dass ich arbeite, um zu leben, das ist meine Devise. Das was in den letzten Jahren dazugekommen ist, ist eine gewisse – Existenzangst ist übertreiben –, aber der Arbeitsmarkt wird immer enger, man wird immer mehr gefordert; man muss schauen, dass man einen Job hat, den auch behält und insofern bin ich sehr froh, einen Job zu haben, der mir Spaß macht und mich erfüllt, wo es auch finanziell passt und das Private nicht zu kurz kommt. Dass man nicht sagt, ich muss 50 bis 60 Stunden die Woche reinstecken ohne mehr Geld, nur damit ich den Job behalten kann. („Notis“-Int.4-S.20)*

Das dürfte auch deshalb bei vielen einigermaßen gut funktionieren, weil zum einen Karriereorientierung unter den interviewten Beschäftigten eher eine geringere Rolle spielt und zum anderen – wie es in flexiblen, selbstverantwortlichen Arbeitsverhältnissen notwendig zu sein scheint – die Grenzen in der Arbeit durch die Beschäftigten selbst gezogen werden müssen, was den Interviewten durchaus bewusst ist und deshalb mehrheitlich auch relativ gut zu gelingen scheint. Ein Grafiker bei „Virtual Design“ berichtet von seiner Strategie, den kreativen Fluss außerhalb der Arbeitszeit zwar nicht aufzuhalten, aber auch nicht regelmäßig zuhause weiterzuarbeiten:

*Gerade dieses Nachdenken über die Sachen, das fällt einem teilweise erst am Abend ein oder so. Also, ich schalte da jetzt nicht ab und sag: „Ich will dazu nichts mehr hören“, weil es mir ja auch Spaß macht, das ist ja das Grafische, wenn ich einen anderen Job hätte, wäre das anders. Es ist schon so, dass mir Sachen einfallen, wo ich mich jetzt nicht daheim hinsetze und skizziere oder so, weil das versuche ich, im Kopf zu behalten und am nächsten Tag umzusetzen. („Virtual Design“-Int.5-S.9)*

Die meisten Interviewten pflegen zumindest in der Zeitdimension, soweit das eben möglich ist, eine relativ strikte Trennung mit regelmäßigen Arbeitszeiten und freien Wochenenden.

Ein weiterer wichtiger Grund bzw. notwendiges Erfordernis, auf eine konsequentere Trennung der Bereiche Privatleben und Beruf Wert zu legen, sind die eigenen Kinder. Die flexible Zeiteinteilung, die in den meisten Firmen möglich ist, kommt den Beschäftigten mit Kindern entgegen. In Anspruch genommen werden sie insbesondere von Müttern und zu einem geringen Anteil auch von Vätern. Die im Sample interviewten Frauen – und das dürfte insgesamt der Situation in kleinen IT-Firmen entsprechen – haben keine oder schon ältere Kinder. Eine Frau ist Alleinerzieherin eines zehnjährigen

Sohnes und arbeitet 30 Stunden in der Woche. Sie berichtet, dass die Vereinbarung, obwohl ihr die Firma bewusst entgegenkommt, nicht selten zum Balanceakt wird und schnell zu Gefühlen der Unzulänglichkeit in beiden Bereichen führen kann:

*Dann gehe ich raus und kann nicht abschalten; dann muss ich nahtlos das Kind übernehmen, dann weiß ich, das ist noch nicht fertig, dann arbeitet es in meinem Kopf stundenlang weiter. Das empfinde ich als sehr anstrengend. Auch für den nächsten Tag, wenn man abends schon um sechs oder sieben rauskommt, dann ums Kind kümmern. Bis der im Bett ist, ist es neun oder zehn und dann sollte man entspannen, aber man kommt so schnell nicht runter. Das ist anstrengend, weil das schleppt sich in den nächsten Tag, der wieder stressig ist, mit rein, man hat dann nicht die Entspannungsphase, die man braucht. Das ist in Stoßzeiten eine der größten Belastungen. („Imago“-Int.3-S.9f)*

Viele interviewte Männer haben ein Kind, manche auch zwei oder drei. Sie berichten auch auf Nachfrage von keinen Vereinbarkeitsproblemen. Die Aufteilung der privaten Arbeit und Kindererziehung erfolge – so wird fast durchgängig angegeben – zu einem Drittel durch die Männer und zu zwei Dritteln durch die Frauen. Viele beschäftigen eine Reinigungskraft. Kinder, insbesondere wenn sie z.B. einmal krank sind, liegen dann doch eher in der Verantwortung der Frauen. Das geschehe in gegenseitigem Einverständnis und sei selbst gewählt. Auch die üblicherweise geringer bezahlten Jobs der Ehefrauen werden für die ungleiche Verteilung privater Arbeit und der Kindererziehung verantwortlich gemacht:

*Der Einkommensunterschied ist eine große Komponente und ich sage mal, dass es meine Frau auch nicht so gerne gesehen hätte, hätten wir eine geteilte Karenz gemacht, das war ihr schon sehr wichtig, dass sie beim Kind ist; das stand nie so zur Debatte und ich hätte das auch gar nicht so angestrebt. Ich bin ganz sicher, sie hätte es auch nicht gewollt. Es ist ganz typisch, also ganz typisch, manchmal wird es ihr zuviel, aber umgekehrt würde sie nie diese Aufgabe loslassen. („Notis“-Int.2-S.16)*

### **Entlastungsstrategien**

Die gewählten Lösungs- und Entlastungsstrategien sind sehr individuell, genannt werden neben einer selbst konsequent vorgenommenen Trennung der Bereiche Beruf und Privatleben eine bessere individuelle Arbeitsorganisation und -planung, Erfahrung sammeln und Routine entwickeln, „nein sagen“ lernen, „sich eine harte Haut zulegen“, notfalls auch die eigenen Leistungen zurückschrauben und sich generell nicht zu sehr „den Kopf zu zerbrechen“.

*Natürlich hätte ich gerne mehr Zeit für Tätigkeiten, keine Frage, aber ich sehe das so, dass das an mir liegt, der Druck kommt von mir selbst und was ich inzwischen durch die Ausbildung kennen gelernt habe, man muss nein sagen lernen; und es ist niemand böse. Wenn ein Kollege sagt: „Bitte springst du bei dem Projekt ein, bitte, bitte“, dann sagst du: „Nein, geht zeitlich einfach nicht.“ [...] Zeit; das ist eine Willenssache, die ich jetzt schön langsam lerne. („Notis“-Int.2-S.11)*

Ein Programmierer erwähnt mehrmals, dass Routine und die Einbettung in ein Unternehmen wichtige Gründe dafür sind, dass er durch alltägliche Belastungen nicht oder nicht mehr allzu sehr gestresst sei:

*Ich kann mich erinnern, am Anfang der Laufbahn ist es vorgekommen, dass wir uns eine Nacht um die Ohren geschlagen haben, aber das ist schon lange nicht mehr passiert, da haben wir mittlerweile soviel Routine, dass wir das zeitgerecht über die Bühne bringen, was auch immer nötig ist. („Collective“-Int.3-S.11)*

Um dem drohenden Burn-out vorzubeugen, werden spezielle Strategien, um abschalten zu können und regelmäßige Auszeiten von vielen als sehr wichtig erachtet. Ein Programmierer beschreibt eine unangenehme Erfahrung aus der Vergangenheit, wo er sich nahe einem Herzinfarkt wähnte. Daraus habe er gelernt. Er arbeite zwar nach wie vor viel, nehme sich aber dennoch bewusster Auszeiten als früher:

*Da schaue ich, dass ich mich wieder mehr körperlich oder anderen Aktivitäten zuwende. Das ist irrsinnig wichtig, dass es mir persönlich wieder gut geht, die letzte Zeit war doch sehr herausfordernd. („Imago“-Int.2-S.14)*

Ausgleichsaktivitäten wie Sport oder handwerkliche Arbeit können helfen abzuschalten und auch zu lernen, sich in der Arbeit besser abzugrenzen. Auf die Frage, ob sich seine Einstellung zur Arbeit seit seinen intensiven Yoga-Übungen verändert habe, meint ein Supporter:

*Es hat meine Arbeit zum Positiven verändert, weil ich viel gelassener bin und die Probleme nicht mehr so ernst nehme und auch ruhiger bleiben kann, weniger gestresster und so [...] Das lernt man gut; auch wenn man einen Rückzug braucht, ist das sehr gut. (Herr J.-S.11)*

Beschäftigte mit Kindern verfügen über einen weiteren wichtigen Grund, sich abzugrenzen bzw. schnell abzuschalten zu können, was als „Alibi“ bzw. „heilsame Korrektur“ der ständig lauenden Gefahr einer starken Verausgabung in der Arbeit gesehen wird:

*Wenn ich viel zu tun habe und wenn Hektik ist, dass es sich auf ihn überträgt; dann bin ich gezwungen, zu korrigieren, da finde ich es auch sehr heilsam, ein Kind zu haben. Wenn man es nicht hätte, würde man sich einsaugen lassen und mit Kind wird einem sehr schnell vor die Nase gehalten. Das ist ganz angenehm, man traut sich dann auch eher die Bremse reinzuhauen, denn man hat einen Grund, das Kind, das ist auch ein Vorteil, ein Alibi-Vorteil oder so. („Imago“-Int.3-S.17)*

Neben der Notwendigkeit von individuellen Strategien gegen Stress und Verausgabung wird auch immer wieder kritisch auf jene Bedingungen Bezug genommen, die zwar mit ein Grund für Belastungen, allerdings nur schwer individuell lösbar sind:

*Das andere ist, dass man persönlich gucken muss, ob man Sachen wie autogenes Training oder so was für sich findet, die zum Abschalten besser geeignet sind. Wobei ich, global stehe ich auf dem Standpunkt, dass alles zu schnell rennt; das ist ja nicht nur ein Problem, das hier auftritt, sondern alle jammern über den Stress. Wenn nicht jeder auf so enge Termine bestehen würde und man sagen würde: „Wenn sich das nicht ausgeht, hat es bis nächste Woche auch noch Zeit“; aber wer macht das? („Imago“-Int.3-S.10)*

Da nicht selten die Arbeitsorganisation auf betrieblicher Ebene als Belastung wahrgenommen wird, werden auch Entlastungsstrategien auf betrieblicher Ebene gefordert und wenn es diese gibt, lobend erwähnt. Diese können neben einer guten Arbeitsorgani-

sation mit klaren Verantwortlichkeiten, einer guten und organisierten Teamarbeit auch darin bestehen, regelmäßiges Feedback zu geben und sich gegenseitig „einzubremsen“:

*Ja, da heißt es dann: „War das wirklich notwendig?“, oder: „Hätten wir den Zeitplan nicht anders machen können?“, oder: „Hätten wir nicht mit dem Kunden reden können, geht's nicht drei Tage später auch?“ oder so. Es deutet irgendwo auch auf schlechte Planung hin, wenn man sich da zu Tode arbeiten muss, dann heißt das, dass irgendwo in der Projektplanung was schief gegangen ist. Im Normalfall, das sollte halt auch nicht sein. Das ist eher so, dass man sich für zu viele Überstunden rechtfertigen muss. („Virtual Design“-Int.2-S.19)*

#### 5.4.2. *Arbeitsmotivation, Berufsidentitäten und Karriere*

Inhaltliche Ansprüche und die Idee der Selbstverwirklichung sind überall relativ hoch, jedoch unterschiedlich ausgeprägt. Als positiv werden von vielen Beschäftigten auch die vielfältigen und abwechslungsreichen Aufgaben betont. Vielen – und das über die Berufsgrenzen hinweg – ist die Freude an der gemeinsamen Arbeit im Team wichtig, die gemeinschaftliche Firmenatmosphäre wird geschätzt, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen ist in der Regel erkennbar. Dafür wird durchaus ein Zurückstecken der eigenen (Karriere-)Ziele in Kauf genommen. Karriereorientierung im Sinne von hierarchischen Aufstiegen spielt für die meisten Beschäftigten eine geringere Rolle. Neben den intrinsischen Motiven ist sicherlich auch die materielle Entlohnung wichtig. Die Gehälter der interviewten Beschäftigten werden aber meist als zufrieden stellend wahrgenommen und zum Teil auch offen als Motivationsfaktor genannt.

#### *Eigenständigkeit und Selbstverwirklichung*

Die meisten Beschäftigten schätzen die relative Eigenständigkeit, die ihnen in ihrer Arbeit gewährt wird und die sich daraus ergebende Mischung aus planend-koordinierenden sowie ausführenden Tätigkeiten, weiters abwechslungsreiche Herausforderungen und die Möglichkeit, dadurch immer wieder Neues zu lernen.

Während für die EntwicklerInnen das (kreative) Gestalten den besonderen Reiz der Arbeit ausmacht, ist es im Betreuungsbereich eher die Kombination aus technischen und sozialen Herausforderungen und in den Bereichen Verkauf und Administration vor allem die beziehungsorientierte Komponente der Tätigkeit. Jemanden überzeugen, überreden bzw. unterstützen und helfen zu können, steht hier im Vordergrund.

ProgrammiererInnen betrachten ihre Arbeit eher als Handwerk, einer beschreibt den speziellen Reiz seiner Arbeit so:

*Also, es hat damit zu tun, dass man es als eine Mischung aus Wissensarbeit und durchaus auch Handwerk sehen kann – also nicht im Sinne, dass ich einen Hobel angreife oder eine Säge, aber Software-Entwicklung ist im Prinzip Handwerkszeug. („Notis“-Int.2-S.11)*

Ein Supporter schätzt vor allem die spezielle Kombination aus technischen und sozialen Elementen in seiner Arbeit:

*Nur so ein Job, das könnte ich nicht machen, dazu ist er zu stressig. Ich komme in viele Büros, das mache ich gerne und der soziale Kontakt ist das, was mir schon taugt. Ich mag Computer natürlich auch sehr gerne, nur sozialer Kontakt ist dann doch zuwenig, aber es ist dann doch die Mischung. Ich bin ja eher so ein Typ, der nicht ständig gerne das Gleiche macht, ich habe es sehr gut getroffen. Wenn mal weniger zu tun ist, gehe ich in die Büros und tratsche mit den Leuten. Ich habe auch einen guten Kontakt zum Kollegen und auf der anderen Seite hab ich auch die technische Herausforderung, was zu probieren, das taugt mir sehr. (Herr J.-S.14)*

Die interviewten Supporter bzw. System-Administratoren betonen, dass sie es als wichtig empfinden, in ihrer Arbeit auch immer genügend Spielraum zu haben, um abseits der Arbeit auf Abruf, wenn es Probleme gibt, auch Zeit für die eigene Auseinandersetzung mit der Technik zu finden:

*Dass eh schon alles geht, im Grunde genommen, dass ich das austauschen sollte, aber auch die Zeit zum Herumexperimentieren und Forschen habe. Was gibt es, was kann man machen etc; und das dann auch wirklich gescheit zu implementieren, also nicht huschpfusch, sondern dass ich mir wirklich Zeit nehmen kann, das zu analysieren, konfigurieren, austauschen. (Herr S.-S.15)*

TexterInnen und GrafikerInnen schätzen vor allem die Kreativität in ihrer Arbeit und dass der Weg und das Ziel des eigenen Schaffens nicht immer in so klaren Bahnen verläuft wie beispielsweise bei den ProgrammiererInnen. Gerade diese partielle Offenheit ihrer Arbeit wird als positive Herausforderung, aber auch als Belastung geschildert.

Eine Texterin betont als stärkste Motivation in ihrer Arbeit, in immer besserer Qualität möglichst kreativ schreiben zu wollen, ähnlich der Motivation von JournalistInnen oder SchriftstellerInnen. Hier liegt auch die zentrale Arbeitsidentität der Befragten, die sich auch eine andere Tätigkeit als Schreiberin/Texterin/Journalistin als jene im Multimedia-Unternehmen vorstellen kann. Die Identifikation mit der eigenen Arbeit ist hoch, u.a. deshalb, weil ihr Output ja öffentlich ist und insofern den eigenen Selbstwert wohl stark beeinflusst. Auch das *commitment* zum Unternehmen ist an sich hoch, mit kleinen Grauschattierungen in Richtung Wunsch nach mehr Wertschätzung für die eigene Arbeit. Bei einem Grafiker klingt durch, dass nicht nur die Konzeptionsarbeit, sondern auch die Routineaufgaben Spaß machen, weil sie entlastend wirken – dass auf der anderen Seite das Generieren von Ideen auf Druck vor KundInnendeadlines nicht immer leicht ist und gute Nerven voraussetzt. Generell herrscht auch bei den interviewten Kreativen eher eine pragmatische Einstellung zum eigenen Schaffen, im Normalfall müsse man es halt aushalten, dass es auch Phasen gibt, wo die Arbeit nicht so interessant ist.

Im Bereich Verkauf und Marketing ist zum Teil auch aufgrund der Aufgabe, das Unternehmen zu präsentieren und die Produkte zu bewerben, eine starke Identifikation mit der eigenen Firma bzw. den Produkten gegeben, aber auch die soziale Fähigkeit, die diese Tätigkeit zum Teil erfordert wird als Motivationsfaktor von einer Beschäftigten in diesem Bereich genannt:

*Ich bin kontaktfreudig, ich habe gerne Kundenkontakt, ich finde es schön, wenn ich Leuten auch weiterhelfen kann. Es ist schön, wenn die Leute vorbeikommen und*

*sagen, die und die Schulung, das hätten wir gern und wir machen das für sie möglich und wir profitieren davon, wir schauen nicht nur, dass die stattfindet, sondern auch dass sie sich gut aufgehoben fühlen. („Imago“-Int.3-S.14)*

Die Tätigkeit als Verkäufer und die damit verbundenen hohen Anforderungen bzw. der Erfolgsdruck etc. sei überhaupt keine Belastung, im Gegenteil, das sei gleichermaßen seine zentrale Kompetenz wie auch seine Leidenschaft, so ein *Key-Accounter*. Der entscheidende Kick in der Arbeit sei ein gewisser „Jagd- oder Killerinstinkt“ beim Verkaufen. Dieser „Jagdinstinkt“ führe ihn immer wieder auf die richtige Fährte, er lasse auch nicht locker, bis die „Beute“ gleichsam „erlegt“ sei. Gleichzeitig weiß er um den hohen Ressourcenverbrauch, der mit dieser „Jagd“ verbunden ist, Bescheid:

*Man ist total, es ist wie eine Droge. Bei der „XY“ (Kunde) hab ich das gesehen, wie der Zug abgefahren ist, die haben sich für eine andere Technologie entschieden und ich habe dann wirklich mit allen – da kann man ein Buch schreiben, wie man verkauft – ich habe mit allen Mitteln und Erfahrungen den Prozess umgedreht. [...] Das wächst und es kann keiner mehr bremsen, dann ist es ganz was Geiles, wo man einen Adrenalin-Level ständig hat, das war ein Beweis, dass es geht. Da würde man ausbrennen, wenn man das dauernd machen würde. Da könnte ich noch mehr Leistung bringen, aber das wäre kurzsichtig, da hätt ich ein Burn-out. („Notis“-Int.3-S.17)*

#### **„Gemeinsames Schaffen“: Teamorientierung und Betriebsidentifikation**

Eine Motivation, trotz der im Vergleich zu großen Betrieben geringeren Gehälter und Aufstiegsmöglichkeiten in kleinen Betrieben zu arbeiten, liegt neben den zum Teil größeren Freiräumen und der Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeiten auch an der gemeinschaftlichen, teamorientierten Arbeitsatmosphäre. Die Überzeugung, im Team mehr zu erreichen als alleine, wird von vielen vertreten:

*Ja, vor allem, weil wir das gemeinsam auch verbessern. Es ist gewünscht und gefragt, dass jeder auch sagt, ich sehe da und da Möglichkeiten, ich habe die und die Vorschläge, da kommen auch sehr gute Sachen zustande, da sind wir auch alle zufriedener, weil man das Gefühl hat, man hat es gemeinsam erarbeitet. Das ist auch bei kleinen Firmen schneller umsetzbar. („Imago“-Int.3-S.14)*

Mit dem hohen Stellenwert der Teamarbeit existiert in der Regel auch eine hohe Identifikation zum Arbeitgeber-Unternehmen:

*Es ist ein längerfristiges Commitment und nachdem mir die Arbeit nach wie vor Spaß macht und ich auch nach wie vor eine Perspektive sehe, also es gibt wieder neue Sachen, die kommen, neue Herausforderungen, es wird nicht langweilig und mir einfach das Arbeitsklima taugt und die Art und Weise, wie hier gearbeitet wird, das sagt mir sehr zu. Von dem her habe ich jetzt in absehbarer Zeit keinen Wechsel vor. („Virtual Design“-Int.2-S.18)*

Angesichts des hohen *commitments* wird auch eine gewisse Rückendeckung und Anerkennung durch das Unternehmen erwartet. Dazu der *Key-Accounter*:

*Solange ich – ich kann nur für mich sprechen – wenn ich die volle Rückendeckung habe, wenn ich weiß, da gibt es die Wertschätzung, da passt alles, gibt es kaum Belastung und beruflichen Druck. Eine enorme Belastung ist es, wenn es nicht passt [...] Wenn ich keine Rückendeckung habe, wenn ich falsch verstanden wor-*

*den bin, das ist eine Belastung, aber zu verkaufen und Umsatz zu machen, das ist keine Belastung, das ist mein Leben, das mag ich. („Notis“-Int.3-S.13)*

### **Karriereorientierung und -perspektiven**

Abgesehen davon, dass in den untersuchten Unternehmen wegen der geringen Größen keine besonderen Karrieresprünge möglich sind, ist Karriere in diesem Sinne auch kaum ein angestrebtes Ziel der Beschäftigten. Manche sind schon zufrieden mit dem, was sie erreicht haben, manche stehen noch ganz am Anfang ihrer Berufslaufbahn und haben noch keine klaren Vorstellungen von Karriere entwickelt. Andere Gründe für gering ausgeprägte Karriereperspektiven liegen darin, dass allzu individualistische Karriereorientierungen in kleinen Betrieben eher verpönt sind, dass die Arbeitsmarktchancen derzeit eher schlecht sind und man froh ist, überhaupt einen Job zu haben, weil man Kinder und Familie hat oder weil man quer eingestiegen ist. So stehen bei vielen eher Sicherheit und ein solides Einkommen im Vordergrund:

*Mir persönlich ist es wichtig, dass ich genug Geld habe, um die Dinge zu machen, die ich gerne mache und wenn ich den Level erreicht habe, dann habe ich lieber einen guten, lustigen Job für wenig Geld, also wenig Geld in meiner Untergrenze. (Herr J.-S.17)*

*Also keine Karrieregelüste oder so, überhaupt nicht, weil da fühl ich mich schon gesättigt. Also eher so, dass ich sage, Verwirklichung im Sinne von so eher glückliches Leben. Das klingt vielleicht banal, aber das ist eher so, dass ich in den Spiegel schauen kann und dass ich ohne Magenschmerzen in die Arbeit gehen kann und das ist eigentlich das für mich, wo ich auch bleiben will. („Virtual Design“-Int.5-S.17)*

Zum Teil arbeitet man bewusst in einer kleinen Firma, um sich den Karrieredruck zu ersparen. Das bedeutet allerdings für die wenigsten Stillstand, denn das würde den hohen Ansprüchen und zum Teil dem Wunsch nach einer gewissen Selbstverwirklichung in der Arbeit widersprechen. Einige interviewte Beschäftigte vertreten daher für sich auch eine alternative, relativ eigenständige Definition von Karriere bzw. Weiterentwicklung im Beruf, die gemäß der hoch ausgeprägten intrinsischen Motivation weniger mit Aufstieg oder höherem Verdienst zu tun hat. Dazu ein Grafiker:

*Karriere wäre für mich, noch mehr den Dingen den Stempel aufzudrücken oder maßgebend die Sachen zu kreieren, noch mehr als es in dieser Branche überhaupt möglich ist. Schöpferisch, also das würde ich nicht mit einem finanziellen Aufstieg sehen, sondern einfach mit mehr Einfluss. Einfluss im Sinn von etwas schaffen, das wäre ein Ziel, etwas zu kreieren, ein kreatives Denkmal, nein nicht Denkmal, sondern kreative Impulse. („Virtual Design“-Int.5-S.17)*

*Ich kann mir nicht vorstellen, dass man aufhören kann zu lernen, das wäre eine Selbstaufgabe – solange ich meine Grenze bestehen lasse und die nicht ausweite. („Notis“-Int.2-S.23)*

Die wenigen karriereorientierten Beschäftigten im Sample beurteilen die mangelnden Möglichkeiten in kleinen Firmen kritisch und können sich einen freiwilligen Jobwechsel zwecks Karriereentwicklung durchaus vorstellen:

*Dadurch, dass die Hierarchie so flach ist, gibt es jetzt nicht die große Karriereleiter, die man jetzt endlos hinaufklettern kann, sondern es ist eher eine flache Hie-*

*rarchie, ich mein wir sitzen alle in einem Boot, was einerseits sicher gut ist, andererseits kann ich mir vorstellen, dass ich mir dann irgendwann mal denk: „Ok, ich möchte vielleicht schon irgendwo weiter Karriere machen“ und so weiter. Das ist halt der Nachteil, wenn man so will, oder der Nebenaspekt. Es ist jetzt nicht, was mich stört, sondern es macht das Leben leichter, aber es, da stellt sich halt die Frage, ob das für 25 Jahre die Perspektive ist. („Virtual Design“-Int.2-S.20)*

Der *Key-Accounter* erwähnt, wie wichtig es ihm – trotz aller Firmenidentifikation – ist, nicht voll und ganz von seinem aktuellen Arbeitgeber abhängig zu sein. Als Top-Verkäufer könne er überall arbeiten. Er könne sich auch vorstellen, die Branche zu wechseln und selbstständig zu werden. Die kontinuierliche Überprüfung von Job- und Berufsalternativen dient ihm als Sicherheit.

Die meisten Beschäftigten stufen ihren Arbeitsplatz als relativ sicher ein. Kein Unternehmen befindet sich derzeit in einer ökonomisch kritischen Phase. Die meisten haben nicht vor, das Unternehmen in den nächsten fünf Jahren zu verlassen. Das hat sicher mit der Zufriedenheit der interviewten Beschäftigten mit ihrem Arbeitsplatz zu tun, kann allerdings auch an den Arbeitsmarktbedingungen liegen, die mittlerweile generell als schwieriger eingeschätzt werden. Der Quereinsteiger und Freelancer Herr J. schildert seine diesbezüglichen Erfahrungen – er hatte schlicht keine andere Wahl, als sich schließlich selbstständig zu machen:

*Ich habe mich letztes Jahr wirklich bei vielen Firmen beworben, Ende vorletzten Jahres war das schon, das war wirklich deprimierend, da habe ich schon gesagt: „Ich mach mich selbstständig.“ Das hat sich dann zwei Monate lang ein bisschen gezogen und dann habe ich gedacht, ich muss es aufgeben, aber dann ist es gut angelaufen. Seit ich selbstständig bin, hab ich nur zwei Monate – und das waren die ersten zwei – nichts gearbeitet, seitdem hab ich immer mehr als genug gearbeitet. (Herr J.-S.14)*

Bei aller Zufriedenheit nehmen viele eine Verschlechterung der eigenen Arbeitsmarktchancen wahr. Es sei schwerer geworden, einen interessanten und gut bezahlten Job zu finden und man sei deshalb auch eher bereit, mehr für weniger Geld zu arbeiten bzw. „flexibler“ in den eigenen Ansprüchen zu werden:

*Keine Ahnung, es kommt halt, wie es kommt, wenn ich einen Job suche, muss ich schauen, welche Jobs verfügbar sind. Ich kann nicht sagen, ich will die und die und die Arbeit machen; es ist so und so eine Illusion. (Frau M.-S.16)*

Nur InhaberInnen von Leitungspositionen halten die angespannte Arbeitsmarktlage in der IT eher für ein Gerücht und meinen, es liege daran, dass die Leute einfach nicht gut genug qualifiziert seien.

#### **5.4.3. Zusammenfassung**

Die eigenen, meist hohen Ansprüche an die Arbeit werden häufig zugleich als Belastung erlebt, insbesondere dann, wenn sie mit Zeit- und KundInnenvorgaben kollidieren. Die Beschäftigten sehen es zum einen als individuelle Notwendigkeit, ihren eigenen Eifer im Zaum zu halten bzw. sich selbst immer wieder Grenzen zu setzen, um ihre Work-Life-Balance im Gleichgewicht zu halten. Zum anderen werden betriebliche

Rahmenbedingungen als notwendig erachtet, um eine stressfreiere Arbeit zu gewährleisten. Die Frage der Vereinbarkeit zwischen privater Arbeit, Kinderbetreuung und Beruf stellt sich bei den interviewten Beschäftigten ausschließlich für Frauen. Die interviewten – zum Teil mehrfachen – Väter berichten über keine Vereinbarkeitsprobleme, da ihre Frauen den Großteil der privaten Arbeit und Kinderbetreuung übernehmen.

Die spezifischen Arbeitsmotivationen variieren zwar je nach Berufsgruppe, generell wird aber die Eigenständigkeit beim Arbeiten geschätzt und es herrscht eine hohe Identifikation mit der eigenen Arbeit bzw. der eigenen Firma vor. Die teamorientierte und abwechslungsreiche Arbeit in kleinen IT-Betrieben stellt einen weiteren wichtigen Motivationsfaktor dar, dafür wird zum Teil gerne auf Karrieremöglichkeiten verzichtet.



## 6. *UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE ZU CALLCENTERN*

Callcenter-Arbeit ist ein äußerst standardisierter Arbeitsbereich und unterscheidet sich daher in vielen Gesichtspunkten von der Arbeit der Beschäftigten in der Software/IT-Dienstleistung. Wie sich jedoch in der folgenden Analyse zeigt, gibt es auch im Bereich der Callcenter-Arbeit Mitbestimmung, die sich anders konstituiert als traditionelle Formen repräsentativer Interessenvertretung, wie Personalvertretung und Betriebsrat. Da sich die Rahmenbedingungen der Arbeit in Callcentern grundlegend von denen der Beschäftigten in Software/IT-Betrieben unterscheiden, nimmt Mitbestimmung auch gänzlich andere Formen an.

Am Beginn der Analyse steht die Beschreibung der untersuchten Betriebe sowie der Beschäftigten in den Callcentern. In weiterer Folge (6.2 und 6.3) wird auf Fallstudien-ebene näher auf Aspekte der Arbeitsorganisation, der Personalpolitik sowie der betrieblichen Sozialordnung, Mitbestimmungspraxis und Geschlechterverhältnisse eingegangen. Kapitel 6.4 widmet sich ausführlich den individuellen Aspekten von Belastung, Work-Life-Balance sowie von Arbeitsmotivation und Karriereplanung.

### 6.1. *Beschreibung des Samples*

#### 6.1.1. *Samplestruktur*

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden insgesamt 25 Interviews in sieben verschiedenen Callcentern durchgeführt. Vier dieser Interviews sind dem Management-Bereich zuzuordnen, bei den anderen handelt es sich um Interviews mit Beschäftigten.

Die in den Callcentern interviewten Geschäftsführer oder Callcenter-Leiter, es handelt sich dabei ausschließlich um Männer, sind alle Mitte 40 und verfügen meist über langjährige Berufserfahrung im Callcenter-Bereich. Typisch für die Inhaber von Management-Positionen in *inhouse*-Callcentern ist, dass sie über langjährige Erfahrung im Unternehmen verfügen, meist aber erst vor kurzem im Callcenter-Bereich begonnen haben. Es ist daher als Ausnahme zu bezeichnen, dass einer der interviewten Callcenter-Leiter eines *inhouse*-Callcenters aus dem externen Callcenter-Dienstleistungsbereich kommt und das Unternehmen erst kurze Zeit kennt. Es zeigt sich im Sample, dass in den Managementpositionen ausschließlich Männer tätig sind, wohingegen im Bereich der Agents Frauen (12 von 21) dominieren.

Zur Gruppe der interviewten Agents ist zu sagen, dass die Befragten ca. zur Hälfte jünger und zur anderen Hälfte älter als 30 Jahre alt sind. Kinder haben nur sechs der Befragten, diese haben jedoch, mit einer Ausnahme, alle zwei Kinder. Die Interviewten sind etwa zur Hälfte in Vollzeit und zur Hälfte in Teilzeit beschäftigt, bei 13 Agents handelt es sich um *1<sup>st</sup>-Line*-MitarbeiterInnen und bei acht um *2<sup>nd</sup>-Line*-Agents. Da sich *2<sup>nd</sup>-Line*-Agents meist neben ihrer Tätigkeit am Telefon auch um administrative und

organisatorische Dinge kümmern, stehen sie hierarchisch gesehen etwas über den *1<sup>st</sup>-Line*-Agents. Den Beschäftigten sind v.a. sehr unstete Ausbildungs- und Berufsverläufe gemeinsam. Die Lebensverläufe sind von zahlreichen Brüchen geprägt, was aber nicht heißt, dass die Interviewten über einen geringen Ausbildungsgrad verfügen. Im Gegenteil, zwölf der von uns Befragten haben eine Matura oder Studienberechtigungsprüfung abgelegt, von diesen sind wiederum derzeit sieben Studierende. Es sind v.a. die Teilzeitbeschäftigten unter 30, die sich in dieser Gruppe wieder finden. Für die meisten Interviewten ist die Callcenter-Arbeit in gewisser Weise ein Verlegenheitsjob, kaum jemand plant seine Zukunft im Callcenter, nur die Beschäftigten in *inhouse*-Callcentern können sich noch am ehesten eine Zukunft im Unternehmen vorstellen. Es sind auch diese Agents, die die kontinuierlichsten Berufsbiografien aufweisen. Die befragten Agents in *inhouse*-Callcentern haben ihre Beschäftigung zwar auch häufig gewechselt und bereits in den unterschiedlichsten Bereichen gearbeitet, verfügen aber über eine relativ lange Berufsbiografie innerhalb des Unternehmens.

Es zeigt sich, dass es neben der Gruppe, die die Arbeit im Callcenter als Nebenjob bezeichnet, auch jene gibt, die die Arbeit als Zusatzverdienst zu einer anderen Tätigkeit nutzt, da der andere Beruf nicht ausreichend Einkünfte garantiert, um sich den Lebensunterhalt zu verdienen oder Versicherungsleistungen beanspruchen zu können. Diese Situation ist v.a. für allein erziehende Frauen der Generation über 40 typisch. Die Berufslaufbahn wurde wegen der Kinder unterbrochen, nun gilt es, den Kindern durch den Nebenjob die Chance auf eine höhere Ausbildung zu bieten. Gerade in Bezug auf Versicherungsleistungen ist es jedoch problematisch, dass knapp die Hälfte der Befragten freie Dienstverträge hat und dadurch z.B. im Krankheitsfall nicht abgesichert ist.

Callcenter-Arbeit bietet sich für viele als relativ leichter Einstieg in die Arbeitswelt an, v.a. dann, wenn man aus einer anderen Region oder dem Ausland kommt und den lokalen Arbeitsmarkt nicht besonders gut kennt. Auch Partner- und Freundschaften spielen für viele der Befragten eine nicht unwesentliche Rolle im Zusammenhang mit der Wahl des Arbeitsplatzes. Es wird mehrmals berichtet, dass wegen der Partnerschaft der Wohnort gewechselt und im Zuge dessen eine neue Beschäftigung gesucht wurde. Es zeigt sich auch, dass v.a. für Einwanderer aus dem deutschsprachigen Raum Callcenter-Arbeit einen raschen Einstieg ins Arbeitsleben ermöglicht. Vier der von uns Interviewten sind erst vor wenigen Jahren oder Monaten nach Österreich gekommen. Sie können alle perfekt deutsch, was im Rahmen der Kommunikationsarbeit am Telefon eine Grundanforderung darstellt. Der zweite Aspekt in Bezug auf Partner- und Freundschaften ist, dass die Rekrutierung neuer Beschäftigter sehr häufig auch über diese private Schiene verläuft. Fast die Hälfte (neun Agents) hat den Job im Callcenter aufgrund der Empfehlung von Freunden bekommen, bei einigen davon (vier Agents) sind sogar die PartnerInnen oder Kinder im gleichen Unternehmen tätig.

Was die StudentInnen betrifft, so ist ihre Situation annähernd vergleichbar. Sie sind Mitte 20 bis 30 Jahre alt und investieren im Schnitt mehr Zeit in die Arbeit als in das Studium. Trotzdem bezeichnen sie das Studium als ihre Haupttätigkeit und die Arbeit im Callcenter als Nebenjob. Es wird oft damit argumentiert, dass wegen des vielen Arbeitens nur wenig Zeit zum Studieren bleibt. Die Arbeit wird auch als Rechtfertigung

dafür verwendet, dass nicht so viel studiert werden kann. Viele der StudentInnen haben eine Berufsausbildung hinter sich, auch wenn diese teilweise abgebrochen wurde, und haben dann die Studienberechtigungsprüfung gemacht. Sie sind bereits älter als durchschnittliche StudentInnen, verdienen sich ihren Lebensunterhalt selbst und finden sich damit ab, dass es noch länger dauern wird, bis sie ihre Ausbildung auch beruflich umsetzen können. Studienwechsel und Studienabbrüche sind in dieser Gruppe nicht unüblich.

Große Unterschiede zeigen sich in den Beschäftigungsverhältnissen. Fast nur Agents in *inhouse*-Callcentern können überhaupt mit einer fixen Anstellung rechnen. Im Bereich der externen Callcenter-Dienstleistung werden so gut wie ausschließlich freie Dienstverträge eingegangen. Die mangelnden Versicherungsleistungen in diesen Dienstverhältnissen werden auch von den Beschäftigten erkannt, es ist aber die zeitliche Flexibilität und die theoretische Unabhängigkeit von ArbeitgeberInnen, die die Probleme mit der prekären Arbeitssituation aus Sicht der Beschäftigten aufwiegen.

Tabelle 6-1: Samplestruktur der 21 InterviewpartnerInnen auf Beschäftigenebene

Variable	Ausprägung	Anzahl
Geschlecht	männlich	9
	weiblich	12
Alter	unter 30 Jahre	9
	30-40 Jahre	7
	40-50 Jahre	5
	über 50 Jahre	0
Höchster Bildungsabschluss	Matura/Studienberechtigungsprüfung	12
	BMS/Lehre	5
	Handelsschule	2
	Pflichtschule	2
Weitere Tätigkeiten	derzeit Studierende	7
	ein weiterer Beruf	5
Lebensform	Partnerschaft	13
	Single	8
Anzahl Kinder	0	15
	1	1
	2	5
	3 oder mehr	0
Beschäftigtenstatus	Angestelltenverhältnis	12
	freier Dienstvertrag/Werkverträge	9
Ausmaß der Berufstätigkeit	Vollzeit	10
	Teilzeit	11
Berufsposition	2 <sup>nd</sup> Level/Back-Line	8
	1 <sup>st</sup> Level/Front-Line	13

### 6.1.2. Die vier Fallstudien

Im Sinne der Fallstudienlogik konnten in vier Callcentern fünf bzw. sechs Interviews geführt werden, drei weitere Interviews in anderen Callcentern dienen zur Ergänzung und machen es möglich, einen Überblick über die große Bandbreite der Arbeit in

Callcentern zu geben. Im Vorfeld wurden drei ExpertInneninterviews geführt, die in erster Linie einer sinnvollen Auswahl der Unternehmen dienen. Aufgrund der darauf begründeten Vorannahme, dass es große Unterschiede in der Qualität der Arbeit bei *inhouse*-Callcentern und externen Dienstleistungs-Callcentern gibt, wurden sowohl zwei *inhouse*-Callcenter als auch zwei externe Callcenter in die Studie aufgenommen. Um fundierte Aussagen über Partizipationschancen von Beschäftigten in Callcentern ohne Betriebsrat treffen zu können, entschlossen wir uns, ein Unternehmen mit Betriebsrat als Vergleichsgruppe zu analysieren.

Tabelle 6-2: Eckdaten der Untersuchungsbetriebe nach Fallstudien

Akronym der Fallstudie/ Gründungsjahr	Callcenter-Typ	aktueller Personalstand des Callcenters	Betriebsrat	Interviewte Personen
(1) „LivingRoom“ (1999)	Inhouse- Callcenter	Ca. 28 Personen (insg. ca. 2000 Beschäftigte)	Nein	5 +1 Geschäftsführer
(2) „Comfort Service“ (1969)	Inhouse- Callcenter	Ca. 20 Personen (insg. ca. 4000 Beschäftigte)	Ja	4 +1 Geschäftsführer
(3) „QuickCall“ (1999)	Externes Callcenter	Ca. 20 Personen	Nein	4 +1 Geschäftsführer
(4) „Multi Call“ (1999)	Externes Callcenter	Ca. 35 Personen	Nein	5 +1 Geschäftsführer
<p>Zusätzlich wurden 3 weitere Interviews mit Beschäftigten aus anderen Callcentern in die Analyse aufgenommen. Diese werden mit folgenden Akronymen benannt:  Frau U. vom <i>inhouse</i>-Callcenter des Unternehmens „Wärmespender“  Herr T. vom <i>inhouse</i>-Callcenter des Unternehmens „TaxiCall“  Frau O. vom externen Callcenter-Dienstleister „MegaCall“</p>				

Untersuchungseinheit der in die Studie aufgenommenen Unternehmen ist die jeweilige Callcenter-Abteilung. *Inhouse*-Callcenter sind in ein größeres Unternehmen eingebunden und stehen organisatorisch eher am Rand, wohingegen bei externen Dienstleistern das Callcenter den Kern des Unternehmens bildet. Dieser organisatorische Unterschied macht es notwendig, dass v.a. bei *inhouse*-Callcentern Informationen zum Gesamtunternehmen dargestellt werden.

**Fallbetrieb 1: „LivingRoom“**

„LivingRoom“ ist ein internationaler Konzern, der eine Kette von Warenhäusern betreibt und auch in Österreich an mehreren Standorten vertreten ist. Das österreichweite Callcenter besteht seit 1999, derzeit sind dort 28 Agents tätig. 80-90% der Beschäftigten sind Frauen – momentan sind neben dem Callcenter-Leiter nur zwei Männer beschäftigt. Organisatorisch ist das Callcenter einem Unternehmensteil zugewiesen, der von den Warenhäusern komplett getrennt verwaltet wird. Das ist von Bedeutung, weil der für die Warenhäuser zuständige Betriebsrat folglich nicht für das Callcenter

verantwortlich ist. Vom jetzigen Leiter wird das Callcenter seit vier Jahren geführt, doch wie viele seiner MitarbeiterInnen war auch er schon viele Jahre davor bei „Living Room“ tätig. Das Callcenter bedient, angepasst an die Öffnungszeiten der Warenhäuser, unter der Woche normalerweise Servicezeiten zwischen 8 bis 20 Uhr, an zwei Tagen sogar bis 21 Uhr. Samstags ist das Callcenter zwischen 8 und 18 Uhr erreichbar. Das Arbeitsaufkommen schwankt mit der Saison und speziellen Ereignissen, wie neuen Katalogen etc., beschränkt sich aber auf reine *inbound*-Tätigkeit, also das Entgegennehmen von ankommenden Gesprächen.

Das Callcenter hat im Unternehmen keinen hohen Bekanntheitsgrad. Trotz seiner Randposition erfüllt das Callcenter aber wichtige Funktionen, ohne die das Unternehmen nicht arbeiten könnte. Trotzdem wird es im restlichen Unternehmen nur wenig wahrgenommen.

*Man kriegt das auch nicht so mit in den Häusern, dass bei uns in einem Monat wie dem September 53.000 Anrufe reinkommen, die dann, sei es maschinell, sei es vom Agent beantwortet, aber doch, dass viele Kunden als beantwortet gezählt werden können. Das ist halt doch eine gewisse Zahl, die man erst einmal verdauen muss. Dass wir nicht eine Telefonzentrale sind mit: „Firma ‚LivingRoom‘, guten Tag, ich verbinde“, sondern sehr wohl eine ganz andere Funktion auch haben, eine wichtigere. („LivingRoom“-Int.1-S.13)*

Alle Beschäftigten bei „LivingRoom“ sind unbefristet angestellt. Dabei handelt es sich um eine Konzernvorgabe, an die sich die Callcenter-Leitung zu halten hat. Die Beschäftigten im Bereich der so genannten *Back-Line* sind ausnahmslos in Vollzeit angestellt, von den *Front-Line*-Agents ist es nur eine Mitarbeiterin, die 40 Stunden in der Woche arbeitet, der Großteil arbeitet zwischen 20 und 30 Stunden. Außerdem gibt es eine Gruppe von sechs Beschäftigten, die auf geringfügiger Basis arbeitet und daher nur neun Wochenstunden tätig ist. Es wird von Seiten des Managements darauf geachtet, dass im Bereich der *Front-Line* möglichst nur in Teilzeit gearbeitet wird, weil aus Belastungsgründen eine volle Beschäftigung nicht vertretbar erscheint. Die früher relativ fixen Arbeitszeitregelungen wurden in den letzten Jahren gelockert und flexibler gestaltet.

Anfang des Jahres 2005 übersiedelte das Callcenter von einem Warenhausstandort zum Standort der österreichischen Konzernzentrale. Da sich viele Beschäftigte aus bestimmten Gründen, wie z.B. dem längeren Anfahrtsweg, nicht vorstellen konnten, an den anderen Standort mitzugehen, reduzierte sich die Belegschaft um einen wesentlichen Teil. Von einem Vollzeitfaktor von 26 sank der Personalstand innerhalb der eineinhalb Jahre, in denen die Übersiedlung geplant wurde, auf 17.

Zur Einrichtung mehrerer Heimarbeitsplätze kam es ursprünglich aus Platzmangel. Die Callcenter-Leitung stand diesem Projekt zunächst eher skeptisch gegenüber, sie bezweifelte, dass sich überhaupt jemand finden würde, der/die an einen solchen Arbeitsplatz wechseln wollte. Der Andrang war jedoch groß. Auch nach der Übersiedlung wurden diese Arbeitsplätze beibehalten, da sie mittlerweile eine Flexibilitätsücke schließen, die andernfalls nur schwer zu stopfen wäre. Von den Mitarbeiterinnen zu Hause, es handelt sich dabei ausschließlich um Frauen, werden in erster Linie Abend-

dienste übernommen, während dieser Zeiten ist eher mit einer geringeren Anrufzahl zu rechnen. Außer den zwei Teleworkerinnen arbeiten alle Agents vom Callcenter aus.

### *Fallbetrieb 2: „Comfort Service“*

Beim Unternehmen „Comfort Service“ handelt es sich um den Anbieter einer öffentlichen Dienstleistung, mit der es v.a. im ländlichen Bereich die Marktführung innehat. Die „Comfort Service“ GmbH wurde als ehemaliges Staatsunternehmen vor kurzer Zeit teilprivatisiert. Im Rahmen dieser Privatisierung steht auch die Zusammenlegung des Callcenters mit dem Callcenter der Muttergesellschaft im Raum, das sehr ähnliche Dienstleistungen anbietet. Auch der Callcenter-Leiter ist Anfang des Jahres zum Mutterunternehmen gewechselt und wird an „Comfort Service“ offiziell rückverleast, er pendelt zwischen den Standorten. Bei „Comfort Service“ verbringt er aber nur mehr gut zehn Stunden in der Woche. Das Callcenter ist im Unternehmen gewissermaßen ein „Stiefkind“. Die Bekanntheit der Abteilung ist, wie auch bei „LivingRoom“, eher gering, was auch zu Informationsdefiziten führt.

*Hm, ich meine es eher in die Richtung, von unserer Abteilung sind wir das Stiefkind. Vom ganzen Unternehmen sind wir umso kleiner. [...] Wir machen keine konkreten Umsatzzahlen, nicht konkret fürs Image – eigentlich schon, aber scheinbar macht es den Eindruck, dass wir nicht so verantwortlich sind, was so passiert. („Comfort Service“-Int.3-S.9)*

Die Aufgabe des Callcenters ist die Beauskunftung der KundInnen. Das CC betreibt so gut wie ausschließlich *inbound*-Telefonie, nur die Bearbeitung von Beschwerden erfordert es gelegentlich, dass KundInnen zurückgerufen werden, wofür jedoch bestimmte in Vollzeit beschäftigte MitarbeiterInnen zuständig sind. Eine Zeit lang wurde auch ein kleines *outbound*-Projekt betrieben, in dem es darum ging, Werbeflächen des Unternehmens zu vermarkten.

Das Callcenter ist an sieben Tagen in der Woche zwischen 7 und 20 Uhr erreichbar. Bei den derzeit 21 Beschäftigten – neun Männer und zwölf Frauen – handelt es sich um eine relativ stabile Belegschaft. Das Callcenter besteht seit 1969, seither hat sich die Belegschaft jedoch grundlegend verändert. Als der jetzige Leiter das Callcenter vor sechs Jahren übernommen hat, arbeiteten dort sechs Männer in Beamtenverträgen. Heute verfügen nur mehr ein Mann und eine Frau über ein solches Dienstverhältnis und ein weiterer Mann über einen alten Dienstvertrag, der dem sehr nahe kommt. Zusätzlich zu der großen Gruppe der StudentInnen (16 Personen) in befristeten und unbefristeten Teilzeitverträgen in Anstellung, die die Arbeit als Nebenjob versteht, sind zwei Leiharbeitskräfte beschäftigt. Aufgrund des Engagements des starken Betriebsrats ist es quasi zur Norm geworden, dass keine freien Dienstverhältnisse eingegangen werden. Obwohl es traditionell im Unternehmen auch nicht üblich war, Teilzeitkräfte zu beschäftigen, konnte sich der Callcenter-Leiter diesbezüglich im Unternehmen durchsetzen.

*Mir ist es lieber, ich habe zwei gute Agents mit 20 Stunden als einen mit 40, um es so auszudrücken. („Comfort Service“-Int.1-S.10)*

Zum Verständnis der Organisation ist es wichtig zu wissen, dass das Callcenter innerhalb des Unternehmens lange Zeit als „*Dead End*“ und „*Strafkolonie*“ bezeichnet

wurde, wohin all jene versetzt wurden, die aus disziplinären oder anderen Gründen woanders nicht mehr unterzubringen waren. Da der Anteil pragmatisierter Beschäftigter lange Zeit sehr hoch war, gab es auch keine Möglichkeit, sich von diesen MitarbeiterInnen zu trennen, was zu Lasten der Servicequalität ging.

*Ich will das nicht an den Pranger stellen, das war halt so und das wird man in anderen Unternehmen auch finden, es wird jemand abgezogen vom (...) Dienst oder hat sich was zuschulden kommen lassen, ist bei seinem Dienst, wo er eigentlich ausgebildet war, ist nicht einsetzbar und man hat ihn dann ins Callcenter abgeschoben. Unter dem Motto „Telefonieren kann jeder“, ein alter Irrglaube, der der Callcenter-Branche anlastet. („Comfort Service“-Int.1-S.4)*

Der *Service-Level* des Callcenters war zu diesem Zeitpunkt denkbar schlecht, denn die Beschäftigten orientierten sich bei der Diensterteilung rein an den eigenen Interessen. Um den *Service-Level* zu verbessern, entschied sich der neue Callcenter-Leiter zu einer Aufstockung durch Leihpersonal. Diese Veränderung brachte frischen Wind, aber auch Ressentiments der langjährigen gegenüber den neuen Beschäftigten. Es waren hauptsächlich StudentInnen, die die neuen Posten besetzten, sie waren zwar aufgrund der schnellen Einschulung inhaltlich nicht so kompetent, kompensierten ihre Defizite aber durch Schnelligkeit und Service-Orientierung. Sie stellten für das bestehende Personal in gewisser Weise eine Bedrohung dar, was auch zur Ablehnung des Callcenter-Leiters führte. Für ihn war es eine große Herausforderung, das Callcenter zu modernisieren. Die Arbeit ist mit jener in einem externen Callcenter nicht vergleichbar.

*Es macht einen Unterschied, ob ich ein Callcenter betreibe, wo nur Beamte sitzen mit einem Altersdurchschnitt von 50 oder ähnliches, oder ich habe ein Callcenter, das ich mit freien Dienstnehmern aufziehe (...) die Produktionskosten liegen in ganz anderen Dimensionen. [...] So eine Konstellation (Anm.: wie bei „Comfort Service“) findet man heute nur noch in inhouse-Callcentern, was auch klar ist. Da ist die Prämisse eine andere. („Comfort Service“-Int.1-S.5)*

### **Fallbetrieb 3: „QuickCall“**

Bei „QuickCall“ handelt es sich um ein externes Callcenter-Dienstleistungsunternehmen, das sehr spezielle Produkte anbietet. Das Unternehmen schließt mit seinem Angebotsspektrum eine Marktlücke der Callcenter-Branche, was ihm ein relativ gutes Überleben sichert. Das Callcenter verfügt derzeit über ca. 20 Beschäftigte, die etwa zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen bestehen. Ca. zehn Personen können, da sie im Hauptprojekt des Unternehmens tätig sind, als der Kern der Belegschaft bezeichnet werden. Die Beschäftigten sind ausschließlich in freien Dienstverhältnissen beschäftigt. Der Geschäftsführer spricht davon, dass es den MitarbeiterInnen frei stehe, zwischen einer Anstellung und einem freien Dienstvertrag zu wählen, sie zögen jedoch alle einen freien Dienstvertrag vor und bestätigten das auch mit ihrer Unterschrift. Studierende sind die wichtigste Beschäftigtengruppe. Sie verfügen über die nötige zeitliche Flexibilität, die Sprachkenntnisse, Organisationsfähigkeit und Multi-Tasking-Kompetenzen.

Die Kerndienstleistungen des Unternehmens liegen im weitesten Sinn im Versicherungsbereich. Zu den wichtigsten Produkten zählen im *inbound*-Bereich das Projekt „Insurance“ sowie Telesekretariate und technische Helpdesks für Mobilanbieter und im

*outbound*-Bereich das Projekt „DATEN“ sowie Terminvereinbarungen für AußendienstmitarbeiterInnen verschiedener Firmen. „Insurance“ und „DATEN“ sind quasi die Informationsschnittstellen zwischen Versicherungen und Versicherten und allen Beteiligten, wie z.B. Krankenhäusern und Angehörigen. „QuickCall“ ist in den meisten *inbound*-Projekten 24 Stunden durchgehend erreichbar, was bedeutet, dass auch Nachtdienste besetzt werden müssen. Die hohe Identifikation des Geschäftsführers mit den Produkten färbt auch auf die Beschäftigten ab, er hat es geschafft, das Personal auf seine Ziele einzuschwören. Sie engagieren sich persönlich und sehen darin wie ihr Chef die Zukunft von „QuickCall“. Die Beschäftigten bezeichnen den „Insurance“-Bereich als „das Baby“ („QuickCall“-Int.2-S.9) des Geschäftsführers. Dass die Kernprojekte gut laufen, wird als gemeinsames Ziel gesehen.

*Das hat er aufgebaut und da verdienen wir Geld daran. Und ich schaue schon, dass jeder zufrieden ist, wenn ich auflege.* („QuickCall“-Int.2-S.9)

Dem Unternehmen dürfte es aufgrund des „Insurance“-Geschäfts besser gehen als vielen Konkurrenzfirmen, die sich nicht im so genannten Qualitätssegment bewegen. Von den Agents werden aber auch ungleich komplexere Tätigkeiten verlangt, die über das unmittelbare Telefonat hinausgehen. Auch das Büro unterscheidet sich von klassischen Callcentern – es gibt z.B. richtige Schreibtische und nicht nur „Telefoninseln“. Außer den Nachtdiensten verbringen die Agents die gesamte Arbeitszeit im Callcenter. Nur der Geschäftsführer ist regelmäßig bei KundInnen außer Haus.

#### **Fallbetrieb 4: „Multi Call“**

„Multi Call“ ist eines der klassischen externen Dienstleistungsunternehmen, das eine Vielzahl unterschiedlichster Projekte betreut. Die Firma ist als eines von sechs Tochterunternehmen einer Holding in ein breites Netzwerk von Firmen integriert, die Besitzverhältnisse schwanken jedoch. Die letzten Jahre scheinen für „Multi Call“ nicht besonders leicht gewesen zu sein, sodass sich die Mutterholding von einem großen Teil ihrer Anteile getrennt hat. Das ist v.a. dahingehend von Bedeutung, da auch in den Interviews darauf hingewiesen wird, dass wichtige Entscheidungen oft gar nicht im Callcenter, sondern andernorts getroffen werden. Die Firma operiert von zwei Standorten aus, die sich beide in derselben Stadt befinden. Inhalt dieser Untersuchung ist jedoch nur einer der beiden Standorte, was dadurch möglich wurde, da die beiden Callcenter organisatorisch strikt voneinander getrennt sind. Trotzdem zeigt sich in den Interviews, dass die Tatsache, dass es einen zweiten Standort gibt, für die Beschäftigten sehr wohl von Bedeutung ist.

Das Callcenter betreut parallel verschiedene Aufträge von unterschiedlichsten KundInnen, auf Wunsch auch im 24-Stunden-Service. Momentan sind es 22 Projekte, wobei es sich um ein Hauptprojekt und unterschiedliche Kleinprojekte handelt. Das Projekt „Lebensräume“ des Hauptauftraggebers beinhaltet das Bereitstellen einer umfassenden *Service-Line* für eine öffentliche Dienstleistung, die gemeinsam mit zwei anderen Firmen abgewickelt wird. „Multi Call“ ist dabei als rein ausführendes Organ tätig. Die anderen Projekte reichen von *tele-shopping* über technischen Support bis zu Beschwerdemanagement, die gesamte Palette möglicher Callcenter-Dienstleistungen wird

abgedeckt. Der größte Teil der Aufträge bewegt sich am nationalen Markt, nur äußerst selten werden auch internationale Projekte abgewickelt.

An dem Standort, der im Zentrum der Analyse steht, sind regelmäßig zwischen 30 und 40 Personen tätig, im *inbound*-Bereich sind ca. 20 Leute beschäftigt, die alle über freie Dienstverträge verfügen. Aufgrund der hohen Personalfluktuation lassen sich für „Multi Call“ aber keine genauen Beschäftigungszahlen festlegen. 70% der Beschäftigten sind Frauen, 30% Männer. Die wichtigste Gruppe ist die der Studierenden, sie macht ca. 60% aller Beschäftigten aus. Es werden durchgehend zwei Personen in bezahlter Bereitschaft gehalten, diese Dienste werden in zwei 12-Stunden-Schichten aufgeteilt.

Als Arbeitsort gilt für alle Beschäftigten das Callcenter, arbeiten von zu Hause aus ist nicht möglich. Auch ein Wechsel zwischen den Standorten kommt so gut wie nie vor. Das ist auch deswegen nicht erforderlich, weil durch die technische Anlage ein Umrouten der Gespräche jederzeit möglich ist, an welchem Standort sich ein Agent befindet, ist dabei zweitrangig.

Im folgenden Abschnitt zur betrieblichen Arbeitsorganisation werden typische Formen der Arbeitsteilung sowie Personalpolitik, Kontrolle, KundInnenarbeit und Arbeitszeitmuster behandelt. Der Vergleich der Fallstudien macht deutlich, dass sich die Arbeitsteilung und typische Tätigkeiten in Callcentern weitgehend ähneln, es aber große Unterschiede im Bereich der Arbeitszeitmuster und Kontrollformen gibt.

## 6.2. Betriebliche Arbeitsorganisation

### 6.2.1. Typische Tätigkeiten und Muster der Arbeitsteilung

Die Arbeitsorganisation in Callcentern hat eine stark standardisierte Form. Inhaltlich ist es entweder die Datenaufnahme oder die Informationsweitergabe, die die Tätigkeit der Callcenter-Agents bestimmt. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Frage, inwieweit sich die verschiedenen Callcenter in ihrer Arbeitsorganisation unterscheiden und welche Aspekte es sind, die auf die unterschiedlichen Ausprägungen Einfluss haben.

Die in dieser Studie interviewten Agents sind zum Zeitpunkt der Untersuchung vorwiegend im Bereich der *inbound*-Telefonie tätig, haben zum Teil aber auch Erfahrung im Bereich des *outbound*. Es zeigt sich, dass die Arbeit in beiden Bereichen zu einem hohen Grad fremdbestimmt ist. Die Beschäftigten im *inbound*-Bereich sind von den GesprächspartnerInnen abhängig und müssen ad hoc auf deren Bedürfnisse reagieren. Weder die Intensität der Anrufe noch der Zeitpunkt der eintreffenden Gespräche kann bestimmt werden. *Outbound*-Agents sind hingegen davon abhängig, wann Zielpersonen erreichbar sind. Auch die Überzeugungsarbeit, die die *outbound*-Agents leisten, um möglichst gut zu verkaufen oder Termine zu vereinbaren, kann nicht zu dem Zeitpunkt erfolgen, wenn sie sich dafür besonders in Stimmung fühlen, sondern muss dann passieren, wenn die größte Chance besteht, die Zielpersonen zu erreichen.

### ***2<sup>nd</sup>-Line Beschäftigte – Sandwichposition zwischen Management und Agents***

In allen untersuchten Callcentern erweist sich eine gewisse personelle Trennung des so genannten *Front-Line*- bzw. *1<sup>st</sup>-Line*-Bereichs vom *Back-Line*- oder *2<sup>nd</sup>-Line*-Bereich als sinnvoll für die Arbeitsgestaltung. Was genau unter den Begriffen verstanden wird, ist unterschiedlich, es handelt sich aber immer um eine hierarchische Differenzierung von Arbeitsaufgaben und Verantwortung. Die Aufgabenbereiche der *1<sup>st</sup>-Line*-Agents sind bei den untersuchten Callcentern noch am ehesten vergleichbar, sie treten als erste in Kontakt mit den KundInnen. Schwieriger gestaltet es sich bei den Aufgaben der *2<sup>nd</sup>-Line* oder des so genannten *Back-Line*-Bereichs. Diese MitarbeiterInnen übernehmen zusätzlich zu den Telefonaten häufig administrative Tätigkeiten und wickeln Kundenanfragen auch per E-Mail oder Fax ab. Zum Teil wird diese Hierarchieebene aber nicht explizit eingezogen, sondern durch einen eher dem Management zuzuordnenden *Back-Office*- oder TeamleiterInnen-Bereich ersetzt.

Dabei zeigt sich, dass eine klare Abgrenzung zwischen einem Management-Bereich und dem Bereich des Personals im Callcenter kaum zu ziehen ist. Die Grenze ist meist fließend, was die Delegation von Verantwortung von oben nach unten erleichtert, es den Agents aber erschwert, klare Ansprechpersonen zu verorten. Es sind die Beschäftigten in den mittleren Hierarchieebenen eines Callcenters, die genau in diesen schwammigen Grenzregionen agieren. Sie sind einerseits ausführender Arm des Managements, was bedeutet, dass sie Anweisungen des Managements an die Beschäftigten weitergeben müssen und von ihnen absolute Loyalität gegenüber dem Unternehmen erwartet wird. Andererseits zeigt sich klar, dass diese Beschäftigten ein wichtiger integrierender Faktor im Callcenter und Ansprechpersonen für die Agents sind. Charakteristisch für diese Sandwichposition ist, dass sie die Agents unterstützen und gleichzeitig deren Arbeit koordinieren und kontrollieren. Sie übernehmen den Überlauf an Gesprächen und entlasten den Chef, indem sie die Probleme des täglichen Geschäfts möglichst von ihm fernhalten. Ihre Position ist auch dadurch widersprüchlich, dass sie mehr Verantwortung tragen als die Agents, gleichzeitig aber kaum über mehr Entscheidungsbefugnis verfügen.

### ***Technik als Basis für Callcenter-Arbeit***

Die Arbeit der Callcenter-Agents ist in hohem Maß von technischen Einrichtungen beeinflusst. Es hat sich gezeigt, dass Technik v.a. bei externen Callcentern einen besonders handlungsbestimmenden Stellenwert einnimmt. Grund dafür ist in erster Linie die Vielzahl von unterschiedlichen Projekten. Wird ein/e Anrufer/in durchgestellt, so sehen die Agents automatisch am Bildschirm, mit welchem/r Auftraggeber/in der/die Anrufer/in in Kontakt treten will, dementsprechend melden sich die Agents dann auch am Telefon. Es gibt im externen Callcenter-Dienstleistungsbereich meist bestimmte Gruppen von Beschäftigten, denen einzelne Projekte priorisiert zugewiesen werden. Diese Form der Arbeitsteilung gründet sich meist auf dem unterschiedlichen Wissensstand der Agents. Im Laufe der Einschulungsphase werden mehr und mehr Projekte übernommen. Technisch ist es möglich, dass einzelnen Beschäftigten vermehrt bestimmte Projekte und andere weniger oft zugewiesen werden. Es hat sich jedoch gezeigt, dass diese

Priorisierung nicht immer nach rein objektiven Kriterien erfolgt, was zu Unmut unter den Beschäftigten führt. Die Tatsache, dass z.B. Agents bei „Multi Call“ bestimmte Lieblingsprojekte haben und zu erreichen versuchen, dass ihnen hauptsächlich diese Anrufe zugestellt werden, stößt bei den KollegInnen auf Unverständnis. In der Praxis gibt es aber einzelne Beschäftigte, die über derartige Privilegien verfügen, die von den anderen Agents als unfair empfunden werden.

Typisch für den Arbeitsalltag in externen Dienstleistungs-Callcentern ist auch, dass mit den unterschiedlichen AuftraggeberInnen Verträge geschlossen werden, wie der zu erreichende *Service-Level* auszusehen hat. Die Agents haben die Möglichkeit, Anrufe in einer Prioritätenfolge anzunehmen. Die MitarbeiterInnen sehen, welche GesprächspartnerInnen für wichtige und welche für weniger wichtige KundInnen anrufen, dementsprechend werden die Gespräche dann gereiht. Diese Möglichkeit hat v.a. in arbeitsintensiven Phasen Relevanz.

Wie sich erkennen lässt, ist es in Callcentern allgemeines Ziel, möglichst rasch und effizient zu arbeiten. In *outbound*-Callcentern ist es auch üblich, dass automatische Nummernwahlfunktionen verwendet werden. Durch einen Mausklick wird automatisch die nächste Nummer gewählt. Frau O. von „Wärmesponder“ weist darauf hin, dass diese technische Einrichtung auch dazu führt, dass die Agents keine Zeit haben, zwischendurch nachzudenken und ihre Arbeit zu reflektieren.

*Da hat auch der Computer gewählt, das war ein Mausklick und der hat gewählt. Nicht, also, du hast nicht lange herum tun müssen, das ist wirklich zack, zack gegangen. Ein Telefonat nach dem nächsten, dazwischen gar nicht zum Nachdenken kommen, weil sonst haust du den Hut drauf. Du holst dir wirklich eine Watsche nach der anderen, als was anderes kann man das nicht bezeichnen. (Frau U.-S.11)*

In vielen *inbound*-Callcentern, wie etwa bei „LivingRoom“, haben KundInnen die Möglichkeit, einfache Routineauskünfte über das Telefon selbst abzurufen. Diese technische Entwicklung hat für die Agents nicht nur positive Auswirkungen. Der Umfang an KundInnenkontakten wird zwar reduziert, bringt aber den Nachteil mit sich, dass Routineanfragen, die auch entlastende Wirkung haben, völlig wegfallen. Somit ist prinzipiell eher mit „Problemen“ oder zumindest aufwändigen Anfragen zu rechnen, wenn das Telefon klingelt.

*Also die einfachen Dinge, die wir früher eben auch hatten, die fallen weg. Es kommen hauptsächlich Reklamationen oder wenn sich ein Kunde verdrückt hat oder jemand sagt, ich will nicht mit einem Computer sprechen, ich will mit einem Menschen sprechen, oder die Bestellungen. Aber es hat abgenommen, die leichteren Fragen, beispielsweise die Öffnungszeiten, oder: „Wie kann ich bezahlen?“ („LivingRoom“-Int.3-S.11)*

Die Technik ist auch jener entscheidende Faktor, der die Einrichtung von Heimarbeitsplätzen ermöglicht. Heimarbeitsplätze im eigentlichen Sinn finden sich nur in einem der von uns untersuchten Callcenter. „LivingRoom“ setzt fix auf zwei Mitarbeiterinnen, die ihrer Arbeit hauptsächlich über Telearbeitsplätze nachgehen und häufig schwierig zu besetzende Dienstzeiten übernehmen. Das Unternehmen „QuickCall“ nützt für die bisher wenig frequentierten Nachtdienste die Möglichkeit, dass Agents über ein Mobiltelefon und einen Internetanschluss den Dienst von zu Hause aus verrichten. Sie

sind jedoch nicht vollständig an das Computersystem angeschlossen. Noch provisorischer gestaltet sich die Arbeit bei der interviewten *outbound*-Telefonistin des Unternehmens „Wärmespender“, die zwar ausschließlich von zu Hause aus arbeitet, dafür aber ihre private Infrastruktur, wie Telefon, Computer und Schreibmaterialien nützt und mit der Firma nur über E-Mail und Telefon kommuniziert. Ein Problem, das sich daraus ergibt, ist, dass die Telefonkosten über die Nummern- und Kostenaufstellung der privaten Telefonrechnung belegt werden müssen, um sie rückerstattet zu bekommen, was einen schwer wiegenden Eingriff in die Privatsphäre der Beschäftigten bedeutet. Wie später noch genauer ausgeführt wird, hat Technik somit auch eine wichtige Funktion im Zusammenhang mit Kontrolle.

### *Arbeit zwischen Informationsmangel und Informationsüberfluss*

Wie sich an den untersuchten Fallstudien zeigt, haben die Unternehmen unterschiedliche Systeme entwickelt, um ihren Beschäftigten die aktuellsten Informationen zukommen zu lassen. In allen Fällen spielen dabei E-Mail und auch Intranet eine wichtige Rolle. MitarbeiterInnenbesprechungen als eine prinzipiell beliebte Form der Informationsweitergabe gestalten sich in den untersuchten Callcentern problematisch. In allen Unternehmen wurde die Erfahrung gemacht, dass es sehr schwierig ist, alle Agents an einen Tisch zu bekommen. Aufgrund der unterschiedlichen Dienstzeiten und der großen Anzahl Teilzeitbeschäftigter ist es kaum organisierbar, dass sich alle MitarbeiterInnen zu regelmäßigen Treffen zusammenfinden. „QuickCall“ ist das einzige Unternehmen, das es schafft, seine *inbound*- und „Insurance“-MitarbeiterInnen ein Mal im Monat zur Diensterteilung zu versammeln. Es handelt sich dabei, verglichen mit anderen Callcentern, um eine eher kleine Gruppe von ca. zehn Beschäftigten. Diese Gelegenheit wird auch immer dafür genutzt, die Agents zu informieren und Fragen zu beantworten. Alle anderen Callcenter setzen allgemeine Besprechungen nur mehr im konkreten Anlassfall ein. Das hat oft zur Folge, dass die unternehmensinterne Informationsweitergabe großteils auf informellem Weg passiert, mehr als „*stille Post*“ („Multi Call“-Int.3-S.26), wie es eine Mitarbeiterin beschreibt. Informationsmangel bei einem Teil der Beschäftigten ist die Folge.

Unter mangelndem Informationsfluss, v.a. was diese informellen Informationen betrifft, leiden besonders die Beschäftigten an Heimarbeitsplätzen. Diese Mitarbeiterinnen – es handelt sich dabei in dieser Untersuchung ausschließlich um Frauen – werden fast nur über die formellen Kommunikationskanäle mit Informationen versorgt. An sozialen Kontakten und was sich informell im Unternehmen abspielt, haben diese MitarbeiterInnen nur wenig Anteil. Bei „LivingRoom“ wird versucht, dieses Defizit auszugleichen, indem die Telearbeiterinnen wenigstens ein Mal in der Woche ins Callcenter kommen und ihren Dienst von dort aus verrichten. Schlimmer stellt sich die Situation für Frau U. von der Firma „Wärmespender“ dar, die ausschließlich zu Hause arbeitet und ihre „KollegInnen“ bisher nur ein einziges Mal gesehen hat. Ein Austausch unter den Beschäftigten ist somit unmöglich.

Um ihrer Aufgabe als Informationsschnittstelle zu den KundInnen wirklich gerecht zu werden, sind die Agents auf gute und aktuelle Informationen angewiesen. Bei beiden

untersuchten *inhouse*-Callcentern („LivingRoom“ und „Comfort Service“) zeigt sich, dass die Callcenter innerhalb der Unternehmen relativ unbekannt sind und in gewisser Weise als „Stiefkinder“ der Firmen bezeichnet werden können. Es wird innerhalb der Unternehmen nicht klar kommuniziert, was die Beschäftigten in der Callcenter-Abteilung genau machen und welche Rolle sie im Unternehmen spielen. Eine Beschäftigte bei „Comfort Service“ nimmt die Situation in der folgenden Form wahr:

*Ich weiß es überhaupt nicht, ob es ihnen klar ist, dass wir da sind und für was.*  
(„Comfort Service“-Int.4-S.6)

Entsprechend schlecht laufen Kommunikation und Informationsfluss. Es zeigt sich aber, dass sich Strukturen herausgebildet haben, mit denen versucht wird, die Informationsdefizite auszugleichen. Eine Möglichkeit ist beispielsweise, auf persönliche Netzwerke innerhalb des Unternehmens zurückzugreifen, die sich die Beschäftigten eventuell früher in anderen Positionen erarbeitet haben. Die schlechte Informationsweitergabe bei „Comfort Service“ hängt speziell auch mit der Umstrukturierung im Zuge der Privatisierung des Unternehmens zusammen. Es hat den Anschein, dass sich in naher Zukunft nicht viel an der Situation ändern wird, denn die Beschäftigten gleichen die Defizite ausreichend aus und man weiß nicht genau, wie die Umstrukturierungspläne in Zukunft weitergehen. Der Handlungsbedarf ist in diesem Unternehmen nicht besonders groß, denn als weitgehendes Monopol hat das Unternehmen kaum Druck, die Servicequalität zu verbessern. Bei „LivingRoom“ wurde versucht, das Callcenter näher an die Unternehmenszentrale zu binden, auch in der Hoffnung dadurch die Bekanntheit und den Informationsfluss zu verbessern. Bei „Comfort Service“ jedoch besteht bisher der Eindruck, als gäbe es keinerlei Bedürfnis, das Callcenter in irgendeiner Form aufzuwerten, die Frage wird im Gegenteil hinausgezögert.

Agents in externen Dienstleistungs-Callcentern haben eher weniger mit einem Mangel an Informationen zu kämpfen, sondern leiden eher an der großen Informationsmenge, die aus unterschiedlichsten Projekten auf sie eintrifft. Der Grund für die Probleme ist in einem gewissen „*Informations-Overkill*“ („QuickCall“-Int.5-S.9) zu sehen, der von den AuftraggeberInnen betrieben wird. Abgesehen davon, dass die Durchsicht der neuen Informationen viel Zeit verschlingt und oft neben der eigentlichen Arbeit erfolgen muss, ist es den Agents nicht möglich, alle Informationen im Kopf zu behalten. Es ist quasi unmöglich, bei allen Auftraggeberfirmen immer auf dem neuesten Stand zu sein.

### ***Fragmentierte Arbeit als Preis für geringe Verantwortung***

Charakteristisch für die Arbeit im Callcenter ist u.a., dass die Agents immer nur für kleine Arbeitsschritte Verantwortung tragen. Nach Gesprächsende soll ein Arbeitsschritt idealerweise beendet sein. Die weiteren Teilstücke einer Dienstleistung werden in den meisten Fällen außerhalb des Callcenters ausgeführt. Die Beschäftigten können nur selten „Fälle“ bis zum Ende mitverfolgen, und über den weiteren Verlauf einer Dienstleistung werden sie nur dann informiert, wenn etwas nicht vorschriftsmäßig abgewickelt wurde. Die Agents empfinden es als positiv, dass sie, sobald sie sich aus dem Telefonsystem ausloggen, mit der Arbeit abschließen können und keine Verantwortung mehr tragen. Die stark fragmentierte Arbeit bringt den Beschäftigten also

durchaus auch Vorteile. Das zeigt sich beispielsweise bei „QuickCall“. Die Agents, die im Projekt „Insurance“ tätig sind, haben zwar während der Fallbearbeitung relativ komplexe Tätigkeiten zu verrichten, diese können sie aber aufgrund der genauen Dokumentation bei Dienstschluss vollständig an die nächsten Agents abgeben. In die Bearbeitung eines „Falls“ sind mehrere Agents involviert und der gesamte Arbeitsprozess kann sich über mehrere Wochen erstrecken. Anders als im klassischen *inbound*-Bereich geht hier die Arbeit nach der Beendigung des Gesprächs erst los. Per Telefon, E-Mail und Fax werden die „Fälle“ bearbeitet. Obwohl die Agents an längerfristigen „Fällen“ arbeiten, die komplexe Entscheidungen erfordern, ist es aufgrund der Arbeitsstrukturen des Callcenters – die sich wesentlich von denen einer/s Sachbearbeiters/in unterscheiden – möglich, dass die Agents mit dem Verlassen des Arbeitsplatzes jegliche Verantwortung abgeben. Für die Agents ist das v.a. dahingehend von Bedeutung, dass es ihnen im Normalfall nicht schwer fällt, nach der Arbeit abzuschalten, es wird nur in eher wenigen Fällen davon berichtet, dass einen die Arbeit auch in der Freizeit nicht loslässt.

Was den Grad der Komplexität der Arbeitsinhalte betrifft, ist „QuickCall“ mit dem Bereich „Insurance“ eher als eine Ausnahme zu beschreiben. Dauerhaft betrachtet ist es in den meisten Callcentern eher eine gewisse geistige Unterforderung, die für manche Agents zur Belastung wird. Die Herausforderungen in der täglichen Arbeit sind nach einer gewissen Zeit eher selten. Es ist v.a. diese geringe geistige Beanspruchung in Kombination mit Routinen, die belastende Auswirkungen haben.

Neben den stark standardisierten und technisierten Arbeitsabläufen, die die Arbeit im Callcenter prägen, spielt auch die Personalpolitik eine wichtige Rolle. Sie ist verantwortlich für die betrieblichen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich die Agents bewegen können.

### 6.2.2. Personalpolitik

Obwohl ein hoher Bildungsabschluss die Chance auf Beschäftigung im Callcenter erhöht, finden sich in Callcentern Personen mit den unterschiedlichsten Bildungsabschlüssen. Es zeigt sich, dass die Bandbreite gerade in *inhouse*-Callcentern sehr groß ist, wohingegen externe Callcenter vermehrt Leute einstellen, die sich in Ausbildung befinden. Studierende sind, wie bereits beschrieben, wegen ihrer Flexibilität und der ihnen unterstellten Kommunikationsfähigkeit besonders in externen Callcentern begehrtes Personal. Die formalen Qualifikationen sind jedoch weder Aufnahmekriterium, noch haben sie Auswirkungen auf die Entlohnung. Es sind v.a. die kommunikativen Kompetenzen, die eine/n gute/n MitarbeiterIn ausmachen, so die Callcenter-Manager. Bei den Beschäftigungsverhältnissen, die in Callcentern eingegangen werden, konnten große Unterschiede zwischen den verschiedenen Callcenter-Typen festgestellt werden. In den für diese Studie genauer betrachteten Callcentern zeigt sich, dass acht der neun Beschäftigten mit freien Dienstverhältnissen bei den beiden externen Callcenter-Dienstleistern arbeiten und zehn der zwölf Agents mit Angestelltenverhältnissen in *inhouse*-Callcentern beschäftigt sind.

### *Qualifikationen der Agents – „Kommunikativ sollte man sein, offen und selbstbewusst“*

Die interviewten Agents verfügen über ähnliche Erfahrungen, wenn es darum geht, welche Qualifikationen von ihnen gefordert werden. Für die ArbeitgeberInnen ist es von primärer Bedeutung, dass sich die Agents gut ausdrücken können, um bei den Gesprächen rasch an die wesentlichen Informationen zu gelangen oder Auskünfte geben zu können. Kundenorientierung, Verantwortungsbewusstsein, Teamfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Multi-Tasking-Kompetenzen sind weitere wichtige Kriterien bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen. Dass in einem Callcenter fachliche Anforderungen an die Agents gestellt werden, ist eher die Ausnahme, wenn doch, dann handelt es sich dabei um Fremdsprachenkenntnisse. Aus der Perspektive der Beschäftigten ist es v.a. wichtig, kommunikativ und selbstbewusst zu sein, Einfühlungsvermögen, Stressresistenz und Geduld zu haben, ansonsten ist es nicht möglich, den Job über einen längeren Zeitraum auszuüben, so unsere Erkenntnis. Hinzu kommt die wichtige Eigenschaft, sich abgrenzen zu können, die in allen Kommunikationssituationen der Agents eine wichtige Rolle spielt.

Bei den *outbound*-Agents handelt es sich um einen speziellen Beschäftigtentyp. Es müssen Personen sein, die über eine gewisse VerkäuferInnenmentalität verfügen und sich nicht scheuen, auf potenzielle KundInnen zuzugehen. Diese Kompetenz lässt sich bei BewerberInnen oft nur schwer einschätzen, da manche Personen am Telefon völlig anders agieren als in der *Face-to-Face*-Beziehung. Wichtig ist ein gewisses Gespür für die GesprächspartnerInnen und dafür, wie weit man in der jeweiligen Situation gehen kann.

*Auf der anderen Seite musst du auch eine gewisse Härte haben, dass du auch über Grenzen rüber gehst. Dass du auch, obwohl der sagt: „Das interessiert mich gar nicht und ich habe keine Zeit“, dass man über das drüber geht, über den Einwand, von wegen „hab keine Zeit“. „Dann melde ich mich ein anderes Mal, wenn es Ihnen gerade nicht ausgeht“; und dann am nächsten Tag noch mal anruft. Manchmal kommt das gut an, manchmal gar nicht: „Ich habe es Ihnen eh schon gesagt, dass ich keine Zeit habe“, hörst du womöglich das zweite Mal. (Frau U.-S.16)*

Die Erfahrungen, die die Agents zum Teil auch in anderen Callcentern gemacht haben, helfen ihnen, mit den Anforderungen zurecht zu kommen. In den letzten fünf Jahren hat sich die Situation bei der Rekrutierung neuer Beschäftigter grundlegend geändert. Mussten früher häufig noch unerfahrene MitarbeiterInnen eingestellt werden, so ist es heute verhältnismäßig leicht, Agents mit Callcenter-Erfahrung zu bekommen. Die Rekrutierung erfolgt heute sehr stark innerhalb der externen Callcenter-Branche, was aufgrund der hohen Fluktuation in diesem Bereich kein Problem darstellt. Häufig sind es nicht ausschließlich die Qualifikationen, die zu einer Aufnahme im Callcenter führen, sondern auch familiäre oder freundschaftliche Beziehungen zu Beschäftigten im Unternehmen.

### *Innerbetriebliche Weiterbildung*

Großer Wert wird in Callcentern auf die Einschulung neuer MitarbeiterInnen gelegt. Wie man an den nötigen Qualifikationen erkennen kann, ist das, was die Agents in

Form von Schulungen und Kursen lernen können, nur ein kleiner Bestandteil dessen, was sie im täglichen Arbeitsalltag brauchen. Neben allgemeinen Schulungen zum EDV-System und zur Arbeitsorganisation werden die Agents mit dem jeweiligen Sortiment und den Projekten vertraut gemacht. Zum Teil haben die Agents auch die Möglichkeit, in Form von Rollenspielen Fallbeispiele auszuprobieren, normalerweise ist das Zuhören bei KollegInnen jedoch die einzige praktische Schulung. Den neuen MitarbeiterInnen werden häufig erfahrenere Agents zugeteilt, von denen sie in der Anfangsphase betreut werden.

Die übliche Form der Weiterbildung sind Projekteinschulungen. Diese Kurse sind meistens verpflichtend und die Agents haben auch nicht die Möglichkeit, die Inhalte in irgendeiner Form mitzugestalten. Dementsprechend haben erst die wenigsten Agents spezielle Schulungen zum Thema Telefonverhalten etc. gemacht. Weit verbreitet ist hingegen gelegentliches *Coaching*, indem ein/e TrainerIn direkt neben dem Agent sitzt und die Gesprächsführung beobachtet.

Es zeigt sich in den Interviews deutlich, dass es unter den Agents sehr unterschiedliche Zugänge zum Thema Weiterbildung gibt. Einerseits lässt sich ein gewisses Interesse an Weiterbildung und persönlicher Entwicklung erkennen, andererseits wird Weiterbildung in Zusammenhang mit ausgedehnten Arbeitszeiten gesehen, was für manche Beschäftigten schon prinzipiell nicht in Frage kommt.

*Oh ja, (Anm.: „LivingRoom“) bietet immer, bietet überhaupt die Möglichkeit, um Karriere zu machen, dich weiterzubilden, wenn du am Anfang sagst, du willst das haben. Zum Beispiel in meinem Fall, habe ich gesagt, ich wollte es nicht. Ich will in meinem Job das Beste geben und dann stemple ich ab, gehe nach Hause und das war es für mich. („LivingRoom“-Int.6-S.12)*

Skepsis gegenüber Kursen lässt sich v.a. bei den älteren Beschäftigten erkennen. Sie kennen Lernen eher in der Form, dass sie von Vorgesetzten gefördert wurden und mit den Jahren immer mehr Verantwortung übernommen haben. Die Bedingungen für Weiterbildung in Callcentern sind für diese langjährigen MitarbeiterInnen frustrierend. Sie haben sich im Laufe der Zeit großes Wissen über das Unternehmen angeeignet, es gibt aber keine Strukturen, in denen es möglich wäre, dass sie ihr Wissen an die jüngeren KollegInnen weitergeben.

Ein weiterer Grund, warum auch junge Agents oft nur wenig Interesse an Weiterbildung haben, ist der, dass die meisten ihre berufliche Zukunft in anderen Bereichen sehen und im Callcenter keine Perspektive haben. Genützt wird Weiterbildung von jungen Beschäftigten daher vorwiegend dann, wenn diese auch für andere Tätigkeitsbereiche qualifiziert. Besonders deutlich zeigt sich das bei „Comfort Service“, wo die Agents über einzigartige Möglichkeiten verfügen, denn dem Callcenter-Leiter von „Comfort Service“ scheint die Weiterbildung der Agents ein persönliches Anliegen zu sein. Es gibt zwar auch für diese Agents keinen richtigen Personalentwicklungsplan, durch die gezielte Auswahl von Weiterbildungen können die Agents ihren Arbeitsalltag aber sehr wohl abwechslungsreicher gestalten und ihre Persönlichkeit einbringen. Der Callcenter-Leiter meint dazu:

*Ich sage zu jedem Mitarbeiter: „Schaut euch um, was euch gefällt, egal welches Seminar, von welchem Anbieter, wenn es reinpasst, dann kriegst du das“, wenn es budgetär im Rahmen ist. Ich habe einer Mitarbeiterin sogar die halbe NLP-Ausbildung gezahlt und ansonsten Kommunikationsseminare etc. („Comfort Service“-Int.1-S.28)*

Den Beschäftigten werden Kurse in den unterschiedlichsten Bereichen der Persönlichkeitsbildung ermöglicht, es zeigt sich jedoch auch hier, dass es v.a. die Gruppe der StudentInnen in Teilzeitarbeit ist, die dieses Angebot nützt. Diese Maßnahmen fördern die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation, was der Tendenz entgegen wirkt, dass höhere Qualifizierung im Callcenter automatisch zu größerer Fluktuation führen muss.

***„Es ist nicht sicher, effektiv kann jeden Tag der K. zu mir kommen und sagen: ‚Ciao‘“ – Sicherheit, ein Privileg in der Callcenter-Branche***

Wie bereits beschrieben, sind ein großer Teil der Beschäftigungsverhältnisse in externen Callcentern freie Dienstverhältnisse. Dabei handelt es sich, wie in anderen Branchen auch, zum Teil um Grenzfälle, die eigentlich einem normalen Dienstverhältnis zuzuordnen wären, was u.a. dazu führt, dass sich ArbeitgeberInnen absichern, indem sie ihre MitarbeiterInnen z.B. schriftlich bestätigen lassen, dass sie lieber ein freies Dienstverhältnis statt einer Anstellung eingehen. Die Rechtsprechung verfügt bisher über wenig Erfahrung, wie mit dieser Situation umgegangen werden soll.

Bei den interviewten Agents von „QuickCall“ und „Multi Call“ herrscht die einhellige Meinung vor, dass Callcenter-Arbeit vorwiegend nur in Form von freien Dienstverhältnissen geleistet werden kann. Ihre Situation als freie DienstnehmerInnen wird als normal definiert, akzeptiert und daher auch in den Interviews nicht sonderlich problematisiert. Im Gegenteil, die Vorteile, die mit einem freien Dienstverhältnis verbunden sind, gewinnen in der Wahrnehmung der Beschäftigten an Bedeutung und werden in den Interviews hervorgehoben. Es handelt sich bei den Agents in den externen Callcentern vorwiegend um junge MitarbeiterInnen, die die gute Vereinbarkeit von Arbeit und Ausbildung schätzen und deren flexibles Zeitbudget auch den ArbeitgeberInnen entgegenkommt.

*Dass ich die Zeit selbst bestimmen kann, wann ich da bin und wie viel. („Multi Call“-Int.4-S.3)*

Die Kombination von unsicheren Arbeitsverträgen bei weitgehend niedrigen Gehältern, wie sie die beiden externen Callcenter bieten, deutet auf stark von Prekarität geprägte Arbeitsverhältnisse hin. Wie sich jedoch zeigt, muss eine eindeutig prekäre Arbeitssituation nicht unbedingt auch von den Betroffenen als solche empfunden werden. Das prekäre Potenzial dieser Beschäftigten ist sehr hoch, trotzdem handelt es sich dabei um eine relationale Kategorie, die nicht allein am jeweiligen Beschäftigungsverhältnis festgemacht werden kann. Prekarität hängt sowohl mit dem Alter, der Berufsbiografie, den Zukunftsperspektiven und der sozialen Einbettung der jeweiligen Person zusammen sowie mit den gesellschaftlichen Normalarbeitsstandards (die ja den Maßstab für Prekarität abgeben).

Obwohl die Beschäftigten ihre Tätigkeit im Callcenter klar als Übergangsjob definieren, kennen sie sehr wohl auch Unsicherheitsgefühle, die sie in ihrer Zukunftsplanung hemmen. Die Tatsache, dass der Job im Callcenter als eine vorübergehende Beschäftigung wahrgenommen wird, erleichtert es den Agents, Gedanken z.B. an eine Vorsorge für den Krankheitsfall einstweilen wegzuschieben. Gleichzeitig ahnen sie aber, dass der als Übergangsphase geplante Callcenter-Job umso wahrscheinlicher zu einem Dauerzustand wird, je länger dieses Provisorium andauert. Viele Beschäftigte sind sich bewusst, dass ihr Arbeitsverhältnis auf einem wackeligen Fundament steht. Der Wille, sich für eigene Interessen einzusetzen und somit in Konflikt mit dem Arbeitgeber/der Arbeitgeberin zu treten, wird daher meist zurückgestellt. Es ist somit bei fast keinem der Interviews zu erkennen, dass sich die Beschäftigten in irgendeiner Form mit ihren Arbeitsbedingungen befassen, denn wie auch Klaus Dörre (2005) feststellt, zeigt sich auch hier, dass prekäre Beschäftigungen immer auch in gewisser Weise disziplinierende Wirkung haben.

*Wir sind frei Angestellte, nicht den Kopf zu weit rausstrecken. („Multi Call“-Int.4-S.8)*

Trotz aller Nachteile sind freie Dienstverträge für viele Beschäftigte die einzige Variante von Beschäftigung, die es möglich macht, Lebensunterhalt und Lebensziele zu vereinbaren. Den Kompromiss, den viele Beschäftigte hier eingehen müssen, könnte man nicht besser beschreiben, als es dieser Agent von „QuickCall“ tut:

*Sehr flexibel, klar, wenn ich nicht arbeite, dann verdiene ich nichts. Das ist der Haken bei der Geschichte. Dafür kann ich es mir einteilen, da muss man Abstriche machen. Ich habe es lieber so rum, dass ich mein eigener Chef bin und ich nach meinem eigenen Einsatz entsprechend verdiene – und natürlich den Marktgegebenheiten, ab und zu leider. („QuickCall“-Int.5-S.18)*

Die beiden hier untersuchten *inhouse*-Callcenter setzen im Gegensatz zu den externen Callcentern nahezu vollständig auf angestelltes Personal. Die soziale Absicherung, die mit einer Anstellung verbunden ist, wird v.a. von jenen Studierenden hervorgehoben, die ihre Arbeit als Nebenjob verstehen. In diesem Fall ist es die Anstellung, die den Job in einem *inhouse*-Callcenter, verglichen mit anderen studentischen Nebenjobs, attraktiv macht und im Vergleich zu den externen Callcentern auch eine ausgesprochen niedrige Fluktuation zur Folge hat.

### ***Niedrige Fixgehälter und variable Entlohnung***

Es zeigt sich deutlich, dass viele Beschäftigte ihre Arbeit v.a. am Beginn unterschätzen und sich mit niedrigen Fixgehältern zufrieden geben. Der Grund dafür ist, dass sie ihre Tätigkeit als wenig anspruchsvoll einstufen und ihnen erst mit der Zeit klar wird, dass sie nur durch Zulagen und Prämien ein angemessenes Gehalt erreichen können. Es zeigt sich in den hier untersuchten Unternehmen, dass die Beschäftigten bei externen Callcentern, was das Einkommen betrifft, schlechter gestellt sind als jene in *inhouse*-Callcentern. Die Entlohnung der Beschäftigten in den externen Callcentern liegt bei ca. sieben Euro in der Stunde, diese Angaben müssen aber mit Vorsicht betrachtet werden, denn den Beschäftigten ist es nicht immer ganz klar, wie viel am Ende des Jahres,

nachdem das Einkommen versteuert wurde, tatsächlich netto übrig bleibt. Es ist daher anzunehmen, dass das Nettogehalt der Agents in den untersuchten externen Callcentern eher darunter anzusiedeln ist. Gehaltserhöhungen sind bei den externen Callcentern nicht üblich. Obwohl ein hoher Bildungsabschluss die Chance auf Beschäftigung im Callcenter erhöht – Studierende sind wegen ihrer Flexibilität und der ihnen unterstellten Kommunikationsfähigkeit besonders in externen Callcentern begehrt –, fließen in der Praxis weder Bildungsabschlüsse noch Berufserfahrung in die Gehaltsberechnungen ein. Eine Möglichkeit, das Gehalt aufzubessern, sind die bereits erwähnten leistungsabhängigen Gehaltsbestandteile, die jedoch bei den von uns interviewten Agents, wenn überhaupt, dann nur einen geringen Anteil des Gehalts ausmachen. Hier ein paar Beispiele, in welcher Form leistungsabhängige Entgeltformen bei den untersuchten Callcentern eingesetzt werden:

„QuickCall“ verwendet die leistungsabhängige Bezahlung in der Form, dass es für den *outbound*-Bereich Prämien gibt, wenn das Team eine gewisse Leistung erbringt. Je nachdem, wie viele Anrufe getätigt und wie viele Termine vereinbart werden konnten, gibt es verschiedene Stufen von Prämien. Eine starke Selbstdisziplinierung der Agents ist die Folge, was dem Arbeitgeber aufwändige Kontrollmaßnahmen erspart. Wie hoch die jeweilige Prämie für die Agents ausfällt, hängt jedoch damit zusammen, was der/die AuftraggeberIn bezahlt – die Agents sind also unmittelbar von der Vertragssituation zwischen „QuickCall“ und den KundInnen abhängig. Ein ähnliches Prämiensystem, das jedoch auf individueller Leistung beruht, wird bei „Multi Call“ praktiziert. Je nach Anzahl der angenommenen Gespräche können die Agents ihren Stundenlohn aufbessern. Steigt die Anzahl der Calls in der Stunde über einen bestimmten Level, so werden für jeden weiteren Call zusätzlich ca. 70 Cent ausbezahlt. Ein kritisch zu beurteilendes Gehaltsmodell praktiziert „QuickCall“ bei NeueinsteigerInnen. Diese haben im *inbound*-Bereich einen vorübergehenden Stundenlohn von 5,20 Euro. Erst nach drei Monaten steigt der Stundenlohn und die Differenz zum bisherigen Gehalt wird rückwirkend für die ersten drei Monate ausbezahlt. Außerdem sind in vielen Callcentern einmalige Prämien durchaus üblich, dabei kann es sich um Bargeld oder auch um Einkaufsgutscheine im Wert von fünf bis 100 Euro handeln, die nach intransparenten Kriterien wie Leistung oder Betriebszugehörigkeit ausbezahlt werden.

Im Unterschied zu den externen Callcentern verfügen *inhouse*-Callcenter über Gehalts-schemata, die sich an den Einkommen der Beschäftigten im Unternehmen allgemein und am jeweils gültigen Kollektivvertrag orientieren, was jedoch nicht bedeutet, dass die Einstufungen deswegen weniger kompliziert und transparenter ablaufen. Die Höhe des Gehalts hängt von unterschiedlichen Kriterien ab. Es sind v.a. die Vordienstzeiten im Unternehmen, die einen hohen Stellenwert haben. Alter und Bildungsabschlüsse spielen aber auch bei den *inhouse*-Callcentern keine Rolle. Da es weit weniger Nacht- und Wochenenddienste und auch keine anderen variablen Gehaltsbestandteile gibt, haben die Agents in *inhouse*-Callcentern verhältnismäßig fixe Gehälter. Besonders bei Gehaltsverhandlungen wirkt es jedoch erschwerend, dass es sich beim Thema „Gehalt“ weitgehend um ein Tabuthema unter den Beschäftigten handelt.

„Comfort Service“ verfügt als teilprivatisierter Staatsbetrieb über die spezielle Beschäftigtengruppe der pragmatisierten BeamtInnen und langjährigen Beschäftigten mit ähnlich langfristigen Verträgen. Diese Beschäftigten kommen meist aus anderen Bereichen des Unternehmens und sehen die Arbeit im Callcenter primär als eine Station ihrer Laufbahn im Unternehmen. Die Einkommensunterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen sind aufgrund der unterschiedlichen Verträge sehr hoch und liegen bei einer 40-Stunden-Anstellung und gleicher Leistung zwischen 1.100 Euro für Studierende und mindestens 1.800 Euro netto für die BeamtInnen.

Betrachtet man die unterschiedlichen Typen von Callcentern, deren Beschäftigungsverhältnisse und Einkommensschemata, so zeigt sich, dass v.a. die Prämiensysteme auf ausgeklügelten Kontrollsystemen beruhen, die derart individuell vereinbarte Beschäftigungsverhältnisse, wie sie v.a. in externen Callcentern anzutreffen sind, erst möglich machen.

### 6.2.3. Kontrolle

Callcenter-Arbeit ist ein stark standardisierter und technisierter Arbeitsbereich, was Kontrolle in verschiedenster Form möglich macht. Welche Kontrollformen in den jeweiligen Callcentern eingesetzt werden variiert. Technische Überwachung und/oder direkte Kontrolle durch Vorgesetzte sind unterschiedlich stark verbreitet. Es fällt auf, dass einige Agents davon sprechen, dass es gar keine richtige Kontrolle gibt. Die bestehenden Kontrollmaßnahmen werden als „*die übliche Philosophie*“ („Multi Call“-Int.5-S.6) beschrieben – die Methoden werden nicht hinterfragt und in den Interviews kaum als Problem thematisiert. Auf der anderen Seite gibt es vereinzelt Agents, die unter sehr rigiden Kontrollen leiden und sich der teilweise extremen Situation durchaus bewusst sind:

*Es ist wie ein Gefängnis, man darf nur nach 8,5 Stunden nach Hause gehen, weil es wird alles von A bis Z kontrolliert. (Frau O.-S.9)*

Da freie DienstnehmerInnen rechtlich gesehen den ArbeitgeberInnen gegenüber nicht weisungsgebunden sind, gestaltet sich Kontrolle in externen Callcentern prinzipiell anders. So gibt es zwar häufig Personen in den mittleren Hierarchieebenen mit gewisser Kontrollfunktion, diese nehmen aber im eigentlichen Sinn keine Vorgesetztenrolle ein. Kontrolle ist damit eine gewisse Gratwanderung, die vom individuellen Verhältnis zu den Agents abhängt. Nicht zu unterschätzen ist jedoch, dass die Agents in der Praxis sehr wohl in Abhängigkeitsverhältnissen zu den ArbeitgeberInnen stehen. Was die Kontrolle in *inhouse*-Callcentern betrifft, so ist das Ausmaß meist stark von den Vorgaben der Unternehmensleitung abhängig. Was wird von oberster Seite gefordert, welche Informationen werden verlangt? Der/die jeweilige Callcenter-Leiter/in ist oft nur ausführende Instanz und gegenüber der Unternehmensleitung weisungsgebunden.

Verglichen mit den hier untersuchten Fällen wird in den Interviews, die außerhalb der Fallstudien geführt wurden, deutlich, dass es auch wesentlich schärfere Kontrollformen gibt, als sie in den untersuchten Fallstudien anzutreffen sind. Frau U. beschreibt den

Drill, den sie früher in einem externen Callcenter als „Spendenkeilerin“ erlebt hat, folgendermaßen:

*Für vier Telefonistinnen war ein Coach angestellt. Der ist den ganzen Tag herumgegangen und hat nur geschrien: „Wer schreibt den nächsten Auftrag, U. du schreibst den nächsten Auftrag, gemma, gemma, du übertriffst sie noch, wer ist die Erste!“ (lachen) Die hat das den ganzen Tag gemacht, wie so ein Zirkusschreier, das ist den ganzen Tag gegangen. (Frau U.-S.11)*

Um die Motivation der Agents zu steigern, wurden die besonders erfolgreichen Agents hervorgehoben und ihre Namen öffentlich ausgehängt, die Dynamik und der andauernde Stress, die daraus entstanden, werden in der folgenden Interviewpassage deutlich:

*Wenn du einen Auftrag geschrieben hast, darfst du aufstehen von deinem Arbeitsplatz, das war auch nicht selbstverständlich, denn Klogehen war nur in den Pausen angesagt, zwischendurch aufstehen und aufs Klo durfte man nicht. Und wenn du einen Auftrag geschrieben hast, hast du zur Belohnung aufstehen dürfen und deinen Namen mit dem Umsatz auf ein Plakat schreiben dürfen. Da haben sie jeden Tag so ein Plakat angefangen, wie so ein Flipchart-Ding und da hast du das hinschreiben dürfen und da hat sie Sternchen dazugepickt, also richtig wie bei den Volksschülern (lacht). (Frau U.-S.11,12)*

Anerkennung in Form von Lob durch Vorgesetzte gibt es in den untersuchten Callcentern kaum. Je weniger Kritik geäußert wird, um so eher ist es als Lob zu interpretieren. Bei den Beschäftigten wird das so lange akzeptiert, solange die Kritik nicht überhand nimmt. Eine gewisse Schiefelage zwischen Anerkennung und Tadel wird jedoch deutlich.

*Man wird auf alles hingewiesen, was man falsch macht, aber wenn man mal was gut gemacht hat, dann kommt keiner und sagt ‚gut gemacht‘. („Multi Call“-Int.3-S.8)*

Es zeigt sich allgemein, dass die Tatsache, wie Kontrolle wahrgenommen wird, in erster Linie von der eigenen Stellung im Unternehmen abhängt. Beschäftigte, die aus welchen Gründen auch immer Anerkennung finden, werden beispielsweise wenig Probleme damit haben, dass ihre Gespräche aufgezeichnet werden, andere, die eher am Rand der Belegschaft stehen und schon prinzipiell das Gefühl haben, dass ihre Leistung nicht anerkannt wird, werden das anders empfinden.

### ***Der Service-Level und andere Kennziffern***

Der *Service-Level* ist die Anzahl von Anrufen, die in einer bestimmten Zeiteinheit entgegengenommen werden. Es handelt sich dabei um eines der am weitesten verbreiteten Instrumente, mit denen die Servicequalität eines Callcenters bewertet wird. Besondere Bedeutung hat der *Service-Level* im *inbound*-Bereich von externen Callcentern, denn diese sind gegenüber ihren AuftraggeberInnen vertraglich zur Einhaltung eines gewissen Standards verpflichtet. Wird das vereinbarte Ergebnis nicht erreicht, ist beispielsweise bei „Multi Call“ eine Art Pönale an den/die AuftraggeberIn fällig. *Inhouse*-Callcenter überwachen diese Kennzahlen ebenso, für sie hat es aber keine unmittelbaren Folgen, sollte der angestrebte Level aus irgendeinem Grund nicht gehalten werden. Bei ihnen dient die Analyse des *Service-Levels* eher zur internen Qualitätssicherung. In allen untersuchten Callcentern wird die Information über den Stand des *Service-Levels*

in der einen oder anderen Form an die Beschäftigten weitergegeben. Es sind meist verschiedenfarbige Balken oder Lampen auf Bildschirmen, die die Agents über den Servicestand informieren. Diese Informationen dienen dazu, den Agents im Sinne einer Selbstdisziplinierung zu vermitteln, wann sie sich beeilen müssen und wann sie es ruhiger angehen können. Es entsteht eine Eigendynamik, denn den Agents ist es ein Bedürfnis, den von den Lampen ausgehenden Stressfaktor möglichst rasch wieder zu reduzieren, indem sie die Warteschlange abbauen. In *inhouse*-Callcentern gestaltet sich auch das in etwas abgeschwächter Form.

*Wenn du arbeitest, es sagt keiner, mach schneller bitte, weil, nein, das gibt es alles nicht. Wir machen unsere Arbeit und sind eh selber nervös, wenn wir sehen, es warten fünf Leute und dann schauen wir, dass wir nicht in unhöflicher Weise sagen, dass wir sagen: „Ich habe keine Zeit mehr“, aber dass der Kunde vielleicht merkt, wir können nicht stundenlang. Aber es gibt diesen Druck ‚he, Telefon‘ oder so, den gibt es nicht. („LivingRoom“-Int.6-S.6)*

„Multi Call“ bildet insofern eine Ausnahme, als es ausschließlich die TeamleiterInnen sind, die über den *Service-Level* informiert werden. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Agents entsprechend arbeiten. Die Tatsache, dass es die Aufgabe des 2<sup>nd</sup>-Level ist, die Agents über den Servicestand zu informieren, führt zu erheblich größerem persönlichen Kontrollaufwand, verglichen mit der Situation in Callcentern, die den *Service-Level* direkt über Bildschirme an ihre Agents kommunizieren.

Obwohl die Agents in den meisten Callcentern eigentlich Einzelarbeit durchführen, ist es die Teamkomponente, die indirekt als wichtiges Kriterium der Leistungsbewertung herangezogen wird. Der *Service-Level* ist ein Teamprodukt und eine Verbesserung kann nur dann erreicht werden, wenn sich alle Beschäftigten dafür einsetzen. Gibt es einzelne MitarbeiterInnen, die nicht im entsprechenden Tempo arbeiten, so hat das für die gesamte Belegschaft Folgen. Auch im *outbound*-Bereich hat das Team eine wichtige Kontrollfunktion. Aufgrund des kollektiven Bonussystems, wie es bei „Quick Call“ existiert, wird von der Gruppe genau beobachtet, dass die einzelnen Beschäftigten nicht zu viele „Abkürzer“ machen, also Dinge nur halb machen.

Aufgezeichnet werden außer dem *Service-Level* noch die unterschiedlichsten Daten, wie Nachbearbeitungs- und Pausenzeiten der einzelnen Agents, Gesprächszahlen, Einloggzzeiten etc. Es ist jedoch sehr unterschiedlich, wie mit den erhobenen Daten umgegangen wird und welche Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden. Bei allen untersuchten Callcentern werden zwar individuelle Leistungsdaten ausgewertet, diese können aber nur vom Callcenter-Leiter und eventuell noch von den *Back-Line*-MitarbeiterInnen eingesehen werden. Die Erfahrungen, die bei „Comfort Service“ mit der öffentlichen Darstellung der individuellen Kennzahlen gemacht wurden, lassen darauf schließen, dass Konkurrenz zwischen den Beschäftigten nicht automatisch Leistungssteigerung bringt. Das Vergleichen der eigenen Kennzahlen mit denen der KollegInnen hatte in Summe mehr negative als positive Folgen. Im Fall von „Comfort Service“ wurden Statistiken verfälscht, indem Gespräche kurz angenommen und dann aus der Leitung geschmissen wurden. Es kam rasch zu Konflikten zwischen den Beschäftigten. Auch die interviewten Agents sprechen sich einheitlich gegen eine für alle einsehbare Auswertung der täglichen Gespräche aus. Messeinheiten wie Anrufzahl oder Anruf-

dauer stellen ungeeignete Vergleichseinheiten dar, sie liefern kaum Informationen über die tatsächliche Servicequalität. Trotzdem werden diese Maßzahlen in vielen Callcentern noch immer als wichtiges Kriterium betrachtet.

Ein anderes wichtiges Kriterium für die Leistung der Agents ist in manchen Callcentern der Umsatz. Auch bei *inbound*-Agents kommt dieser Faktor teilweise zum Tragen, denn auch diese Agents sind angehalten, zusätzlich zur Beauskunftung Dinge zu verkaufen. Je nach Verkaufszahlen werden den Agents gewisse Privilegien zugestanden oder wieder weggenommen, wie es Frau O. von „MegaCall“ beschreibt:

*Wir hatten einen Masseur, weil wir den ganzen Tag sitzen, und einen Obstkorb und so. Das wurde eingestellt, weil wir die Verkaufszahlen nicht schaffen. Wenn man das nicht schafft, dann wird man bestraft. (Frau O.-S.3)*

Außerdem ist es bei „MegaCall“ auch üblich, dass die Kosten, die MitarbeiterInnen verursachen, wenn sie im Krankenstand sind, öffentlich ausgehängt werden. Die Kontrolle in diesem Unternehmen geht so weit, dass das Wissen der Agents in schriftlichen Tests abgeprüft wird. Als Belohnung bekommt der/die Beste, wenn das nächste Mal gemeinsam ausgegangen wird, ein Essen bezahlt.

### ***Trotz geringem Spielraum Platz für Individualität in der Gesprächsführung***

Was die Gesprächsführung betrifft, haben vorgegebene Bildschirmeingabemasken eine stark strukturierende Wirkung. Ohne dass der/die Agent die erforderlichen Informationen in die Eingabemaske eingetragen hat, kann der jeweilige Arbeitsschritt meist gar nicht abgeschlossen werden. V.a. bei Zeitdruck bleibt dabei nur mehr ein kleiner Spielraum in der Gesprächsführung. Diese schriftliche Dokumentation der Fälle ist in den meisten Callcentern ein wichtiger Aspekt der Arbeit und daher auch bedeutendes Objekt stichprobenartiger Kontrollen. Hier kommt auch die Kontrollfunktion der Peers immer wieder zum Einsatz, denn sie sind es, die an den Protokollen der KollegInnen weiterarbeiten und automatisch über Fehler stolpern.

Es ist jedoch auch im stark standardisierten Bereich der Callcenter-Arbeit nicht möglich, den Agents bis ins Detail vorzuschreiben, was sie am Telefon zu sagen haben. Im Gegenteil, es wird gerade auf die individuellen kommunikativen Kompetenzen gesetzt, anders wäre die Arbeit gar nicht zielführend. Die eigentliche Gesprächsführung ist stark subjektiviert und entzieht sich in der Praxis der Kontrolle der Vorgesetzten. Es zeigt sich, dass, so lange die Leistung der Agents passt, in allen Callcentern auch der individuelle Arbeitsstil der MitarbeiterInnen respektiert wird. Eine Interviewte von „Comfort Service“ zitiert ihren Vorgesetzten folgendermaßen:

*Und dann hat er gesagt: „Es hat jeder einfach eine andere Art mit Kunden umzugehen“, und ich bin eher diejenige, die sich mehr auseinandersetzt. (...) Er findet das ok, wie ich telefoniere und er findet das super und es sollte ja auch abwechslungsreich sein. („Comfort Service“-Int.2-S.7)*

Zur teilweisen Lenkung und Verbesserung der Gesprächsführung gibt es so genannte Coaches, die gelegentlich bei Gesprächen daneben sitzen und den Agents Feedback und Hilfestellungen geben. Von großer Bedeutung für die Kontrolle der Gesprächsführung

sind jedoch die KollegInnen, die unmittelbar mitbekommen, was jede/r Einzelne macht. Es ist die Abhängigkeit von den KollegInnen, die automatisch zu dieser gegenseitigen Kontrolle führt. Denn wird die Arbeit von jemandem nicht gewissenhaft ausgeführt, dann fällt es auf die anderen zurück.

*Da schaue ich immer mit. Also, dass der die richtigen Infos an die Kunden weitergibt, und wenn das nicht ist, dann unterbreche ich. („QuickCall“-Int.2-S.7)*

Auch die Vorgesetzten verwenden diese Form der direkten Kontrolle, sie greifen neben der Möglichkeit des Zuhörens durch räumliche Nähe auch auf die Möglichkeit zurück, sich in das Telefonsystem einzuloggen. Monitoring in dem Sinn, dass Gespräche aufgezeichnet werden, gibt es in den beiden externen Callcentern. Bei „Multi Call“ werden beispielsweise jeden Monat pro Agent fünf zufällig ausgewählte Calls eines/r KundIn bewertet. Diese Gespräche werden dann als repräsentativ für die gesamte Leistung verstanden, was nicht unbedingt der realen Leistung entsprechen muss. Beschäftigte, die dabei schlecht abschneiden, werden zur Nachschulung geschickt. Eine andere Konsequenz ist, dass man plötzlich für bestimmte Projekte nicht mehr eingesetzt wird – eine gewisse Willkür in der Entscheidungsfindung wird deutlich.

*Mittlerweile mache ich das Projekt gar nicht mehr, das haben sie mir von einem Tag auf den anderen weggenommen. Bei anderen geht man hin und sagt: „Wie war das und wieso war das.“ Egal was sie machen, es wird nicht weggenommen. Und bei den anderen, die brauchen nur irgendwas Kleines machen und weg ist es. Die fragen dich nicht mal, was war, das interessiert sie nicht. („Multi Call“-Int.3-S.13)*

Neben der Kontrolle hat das Aufnehmen der Gespräche die Funktion, sich rechtlich gegenüber AuftraggeberInnen abzusichern. So werden die Aufnahmen bei „Multi Call“ primär als Schutzmaßnahme für das Unternehmen, aber auch für die Agents kommuniziert. Wenn bspw. KundInnen behaupten, sie hätten etwas nicht bestellt, dann können die Bänder abgehört und die Agents entlastet werden. Was jedoch passiert, wenn den Agents auf diesem Weg im Nachhinein Fehler nachgewiesen werden, wurde von niemandem angesprochen.

Der verhältnismäßig sanften Form des Abhörens, wie sie in den untersuchten Fallstudien praktiziert wird, muss jedoch auch die Erfahrung anderer Agents entgegengestellt werden. So zeigt sich, dass das Abhören von MitarbeiterInnen auch extreme Züge annehmen kann, die Beschäftigte mehr einschüchtern als motivieren.

*Du hast ständig gewusst, die können jederzeit mithorchen, die können jedes deiner Argumente überprüfen, ob gut oder nicht, jede Formulierung. Da ist es dann ja schon um kleinste Details gegangen, wie du was formulierst, aussprichst, ansprichst, wie auch immer. Und auch wenn du dich versprichst und so, das ist alles kontrolliert und kritisiert worden. Und teilweise sind wir tränend raus gekommen aus dem Kammerl, weil sie einen nur fertiggemacht haben. (Frau U.-S.12)*

### **Kontrollinstanzen außerhalb des Unternehmens**

Wichtige Kontrollfunktionen haben im externen Callcenter-Bereich immer auch die AuftraggeberInnen. Feedback zur Leistung des Callcenters wird meist direkt an die Agents weitergegeben, was dazu führt, dass sich das eigentliche Management sukzes-

sive aus der Verantwortung zurückzieht und den Beschäftigten zu verstehen gibt, dass es sich bei den Leistungsanforderungen um Dinge handelt, die von außen kommen und nicht im Verantwortungsbereich des Callcenter-Managements liegen. So zeigt sich beispielsweise, dass die *outbound*-Agents von „QuickCall“ von den AuftraggeberInnen direktes Feedback zu den von ihnen vereinbarten Terminen bekommen. Auch „Multi Call“ hat ein ähnliches System. Da „Multi Call“ im Projekt „Wohnräume“ nur Subauftragnehmer und ausführende Instanz ist, werden alle abgewickelten Fälle zusätzlich außer Haus vom Auftraggeber genau kontrolliert. Die Ergebnisse dieser Kontrolle werden an „Multi Call“ zurückgegeben und dienen der Leistungsbewertung der Agents. AuftraggeberInnen treten teilweise auch in direkten Kontakt mit den Agents, indem sie z.B. persönlich ins Callcenter kommen, um bei Gesprächen mitzuhören, wie bei „Mega-Call“.

Eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit Kontrolle haben daher auch die unmittelbaren GesprächspartnerInnen. Ist der/die Kunde/in durch eine Falschankunft unmittelbar betroffen, so ist mit einem erneuten Anruf zu rechnen und andere MitarbeiterInnen müssen sich dann mit der Beschwerde auseinandersetzen. Im schlechtesten Fall wenden sich KundInnen sogar an höhere Instanzen im Unternehmen.

Es zeigt sich in den Interviews deutlich, dass die Erhebung von Kennziffern und auch das Mithören von Gesprächen in Callcentern weit verbreitet ist. Wie mit den Ergebnissen dieser Kontrollen von Seiten der ArbeitgeberInnen umgegangen wird, ist jedoch unterschiedlich. Auch die Wahrnehmung der Situation durch die Beschäftigten unterscheidet sich, obwohl sich die Situationen teilweise ähneln. Es wird deutlich, dass die soziale Stellung der Beschäftigten innerhalb der Unternehmen große Relevanz für die Wahrnehmung von Kontrolle hat. Der am geringsten von Kontrolle betroffene Arbeitsbereich ist die direkte KundInnenkommunikation, wo die Agents die größten Freiräume haben.

#### 6.2.4. KundInnenarbeit

Die Kommunikationsarbeit am Telefon wird von den Agents v.a. am Beginn der Tätigkeit als komplex und herausfordernd beschrieben. Es sind besonders die Agents in externen Callcentern, die sich innerhalb kürzester Zeit auf sehr verschiedene Anliegen der KundInnen einstellen müssen. Gleichzeitig wird aber auch darauf hingewiesen, dass im Laufe der Zeit die meisten Gespräche Routine werden und nur selten absolut unerwartete Situationen auf einen zukommen. Die Agents eignen sich vielfältiges Wissen an, mit dem sie auch weniger routinemäßige Gespräche abwickeln können.

Die KundInnenarbeit ist der wichtigste Grund, warum die interviewten Agents ihre Tätigkeit mögen. Obwohl es sich um einen stark standardisierten Arbeitsbereich handelt, sprechen die Agents durchwegs von einer abwechslungsreichen Tätigkeit, was v.a. damit zu tun hat, dass für die Beschäftigten der Kontakt zu den unterschiedlichen Menschen im Vordergrund steht. Es ist die Kommunikation mit Personen, mit denen man andernfalls nie Kontakt gehabt hätte, die für viele Callcenter-Beschäftigte einen Reiz ausübt und Neugierde und Motivation erzeugt. Auch wenn der Kontakt nicht über

ein paar Minuten hinausgeht, so kann doch gelegentlich eine soziale Beziehung zu den GesprächspartnerInnen aufgebaut werden, die den Agents auch Spaß bereitet, wie es eine Mitarbeiterin von „Comfort Service“ beschreibt.

*Wenn man jemanden zum Lachen bringt (...), wenn einer sagt: „Ich habe schon lange nicht mehr so herzlich gelacht wie mit Ihnen“, dann ist das doch nett. Wenn das bei einer Auskunft ist, warum nicht. („Comfort Service“-Int.2-S.15)*

**„Ohne ein gewisses Helfersyndrom geht es nicht“ – helfen mit begrenzten Mitteln**

Ein wesentlicher Motivationsfaktor in ihrer Arbeit ist für die Beschäftigten das Helfen. Ohne das Bedürfnis, den Leuten zu helfen, kann der Job v.a. des *inbound*-Agents auf Dauer wohl nicht ausgeübt werden. Aus dem positiven Feedback der KundInnen ziehen manche Agents einen großen Teil ihrer Motivation. Der ehrliche Dank der KundInnen ist die Bestätigung, von der die Agents leben.

*Für mich das Größte, wenn der Kunde so zufrieden ist, dass er sagt: „Es war super, Sie haben mir so geholfen, vielen Dank und schönen Tag.“ Das ist das Schönste, was du hören kannst. Oder: „Ja, super, das ist eine gute Idee“, da merkt man, du hast wirklich geholfen. („LivingRoom“-Int.6-S.12)*

Obwohl Geld verdienen für alle Agents im Vordergrund steht, sind sie froh, dass sie sich dabei nicht mit völlig sinnlosen Dingen herumschlagen müssen. Was als sinnvoll bzw. weniger sinnvoll bewertet wird, ist in der Praxis sehr unterschiedlich, es zeigt sich aber, dass Beschäftigte, unabhängig von ihrer Tätigkeit, ihrer Arbeit immer einen subjektiven Sinn abgewinnen.

*Insofern, dass ich sage, ich mache meinen Job und tue noch was Vernünftiges dabei. („QuickCall“-Int.5-S.13)*

Wie wichtig es den Agents ist, dass ihre Arbeit von einem subjektiven Sinn erfüllt ist, zeigt sich bei Frau U., die von ihrer früheren Tätigkeit bei einem externen Callcenter-Dienstleister berichtet, wo sie im Bereich der Spendenakquisition tätig war.

*Als ich mitbekommen habe, wie das rennt, dass der Verein immer nur einen Fixbetrag kriegt, also was darüber hinausgeht, und wir haben Umsatz gemacht pro Telefonist 400.000 Schilling im Monat und alles was, über die Fixsumme gegangen ist, hat der Chef eingestreift und in sein Mercedes Cabrio oder seinen zweiten. [...] Und ab dem Moment, wo ich das rausgekriegt habe, hab ich nicht mehr gekonnt, ich habe auch keine Umsätze mehr gemacht. (Frau U.-S.1)*

Die Konsequenz war für sie die Kündigung, da ihr der wichtigste Motivationsfaktor in der täglichen Arbeit entzogen wurde.

Besonders stark findet sich der Aspekt des Helfens auch bei „Multi Call“ und den Agents im Bereich „Insurance“. Bei den GesprächspartnerInnen handelt es sich entweder um Personen in Krisensituationen oder um Personen, die aus beruflichen Gründen mit diesen Personen in Kontakt stehen (ÄrztInnen, Versicherungsbeschäftigte, etc.). In diesem Bereich ist die Herausforderung die, mit den aufgrund der Schicksalsschläge auftretenden Gefühlen (denen der KundInnen und den eigenen) adäquat umzugehen. Obwohl den Agents Emotionen wie Trauer, Verwirrung und Sorge entgegengebracht werden, müssen sie zielgerichtete Gespräche führen. Die psychische Abgrenzung bei

der Auseinandersetzung mit Personen in Krisensituationen ist auf Dauer als äußerst problematisch zu bewerten, v.a. weil die Agents über keinerlei Supervision oder ähnliche Unterstützung verfügen.

*Ich denke auch nicht drüber nach, wenn ich mich da reinversetze, dann könnte ich mich aus dem Fenster stürzen. Das sind Schicksalsschläge, das kann man nur abhaken und sagen, das ist Fall 587. („QuickCall“-Int.5-S.23)*

Um den KundInnen auch wirklich kompetent helfen zu können, ist es den Agents wichtig, dass sie über ausreichend Informationen verfügen, meist erschwert der schlechte Informationsfluss die Arbeit jedoch. Häufig ist es auch die mangelnde Entscheidungsbefugnis, die den Agents das Helfen erschwert und dazu führt, dass die Arbeit teilweise als unbefriedigend wahrgenommen wird. Kaum ein Anliegen kann wirklich bis zum Ende behandelt werden und die KundInnen müssen oft auf später vertröstet werden. Es fehlen klare Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Agents auch entscheidungsbefugt sind. Es gibt kaum Vorgaben, was dem Kunden/der Kundin angeboten werden kann und was nicht, das geht auf Kosten der Agents, die jede Entscheidung mit den Beschäftigten in der jeweiligen Abteilung bzw. im jeweiligen Unternehmen aushandeln müssen.

### ***Beschwerdemanagement – Herausforderung zwischen Einfühlen und Abgrenzen***

Im Bereich des Beschwerdemanagements ist die Zielsetzung der Unternehmen häufig die, dass die eigentlich dafür Zuständigen aus den jeweiligen Abteilungen des Unternehmens möglichst nicht mit den Anliegen der KundInnen belästigt werden. Für die Agents gilt es, die KundInnen möglichst an vorderster Front abzufangen. Besonders die monopolartigen Dienstleistungen, bei denen die KundInnen zumindest ad hoc nicht die Möglichkeit haben, das Dienstleistungsunternehmen zu wechseln, setzen auf diese Strategie, wie sich bei „Comfort Service“ und bei „Multi Call“ mit dem Produkt „Lebensräume“ zeigt.

Im Bereich des Beschwerdemanagements sind die Agents immer wieder mit unangenehmen KundInnen konfrontiert, der Umgang mit diesen Personen kann zwar gelernt werden, richtig zur Routine wird er aber nie. Die Agents versuchen in erster Linie, die auf sie einstürzenden Emotionen möglichst abprallen und nicht zu nah an sich persönlich herankommen zu lassen. Sich abzugrenzen ist einer der wichtigsten Aspekte in der KundInnenarbeit, v.a. neu Beschäftigte haben damit Probleme. In gewisser Weise werden unangenehme KundInnengespräche von den Agents als Berufsrisiko verstanden. Man hat sich darauf einzustellen, dass man auch angeschrien wird und als Puffer zu agieren hat. Die Strategie, damit umzugehen, geht in die Richtung, dass man sich ins Bewusstsein ruft, dass man nicht als Person, sondern als VertreterIn des Unternehmens angegriffen wird.

*Man muss die Einstellung gewinnen, der Kunde ruft die Firma an und nicht einen persönlich. Wenn er auch mal die Firma angreift, dann greift er nicht mich persönlich an, dann macht einem das recht wenig aus. („Multi Call“-Int.2-S.11)*

Solch eine „Beziehungsarbeit“ ist immer eine gewisse Gratwanderung zwischen Einfühlen und Abgrenzen, denn es ist nahezu unmöglich, die KundInnen immer zufrieden

zu stellen und zu beruhigen. Die Möglichkeiten, unangenehmen Gesprächen vorzubeugen, sind sehr begrenzt. Es ist jedoch in erster Linie wichtig, Sicherheit auszustrahlen, beschreiben die Agents.

Eine weitere Strategie, die sich im Umgang mit unangenehmen KundInnen als äußerst erfolgreich erweist, ist das Weiterleiten der GesprächspartnerInnen an KollegInnen. V.a. die Agents von „LivingRoom“ und „QuickCall“ greifen auf diese Möglichkeit zurück. Der Effekt ist oftmals der, dass die KundInnen daraus schließen, dass es sich bei dem/ der anderen MitarbeiterIn um eine in der Hierarchie höher stehende Person handelt, die kompetenter ist und über mehr Entscheidungsbefugnis verfügt. Haben sie am Anfang erst einmal die ärgsten Emotionen abgeladen, können die Gespräche nach dem Weiterleiten häufig problemlos abgewickelt werden. Das Verbinden zu (vermeintlich) Vorgesetzten setzt den Aggressionspegel der GesprächspartnerInnen oft ganz von selbst herab.

Für manche Beschäftigte ist es eine Herausforderung, mit den Emotionen der GesprächspartnerInnen in gewisser Weise zu jonglieren und die Kontrolle zu behalten. Die Agents verfügen über ein gewisses Machtpotenzial, das sie in der KundInnenkommunikation nach eigenem Ermessen einsetzen. Die Bandbreite reicht von „Ich setze mich besonders für das Anliegen der/des GesprächspartnerIn ein“, bis hin zu „Ich breche das Gespräch durch Auflegen ab“. Den Agents ist es wichtig, dass sie die eigenen Grenzen abstecken und dass sie selbst entscheiden, wie weit auf die Bedürfnisse der KundInnen eingegangen wird und wo man sich, aus welchen Gründen auch immer, mehr oder auch weniger engagiert, wie die zwei folgenden Beispiele zeigen:

*Bei gewissen Kunden setze ich mich besonders ein. Da nehme ich die Reklamation auf und rufe extra an und sage: „Pass auf, da ist wirklich alles schief gelaufen, schau mal und hin und her“, dass es noch schneller geht. Da merkt man, es sind sehr nette Leute und es ist wirklich viel passiert. Dann, ja, sie tun mir Leid, irgendwie und ich denke mir, man sollte kundenorientiert sein, wir leben von unseren Kunden. („LivingRoom“-Int.6-S.13)*

*Es klingt fies, aber es tut gut, wenn man jemanden, der sich völlig aufregt über etwas und sofort mit dem Zuständigen sprechen will oder dass sofort was unternommen wird, dass man dem erklärt, dass es nicht geht. Weil es 22 Uhr ist und man kann nicht helfen, und wenn man das so machen kann, dass er es versteht, dann ist das befriedigend, ich weiß jetzt nicht, warum, aber es ist so. („Multi Call“-Int.4-S.12)*

Eine wichtige Funktion im Umgang mit unangenehmen KundInnen hat die so genannte „Stummtaste“. Sie hatte ursprünglich die Funktion, dass die Agents während eines Gesprächs auch KollegInnen nach Informationen fragen können, ohne dass die GesprächspartnerInnen etwas davon mitbekommen. Sie ermöglicht aber außerdem, dass die Agents ihren Emotionen auch quasi während des Gesprächs freien Lauf lassen können, um dann wieder in die Rolle der/des zuvorkommenden Agents zu schlüpfen. Bei allen vier untersuchten Callcentern wird von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Außerdem steht es den Agents aller Callcenter frei, dass sie Gespräche abbrechen, wenn sie beschimpft werden und ein zielführendes Gespräch nicht mehr möglich ist.

„QuickCall“ verfügt über eine besondere technische Einrichtung. Die Agents haben die Möglichkeit, selbst Gesprächssequenzen mit besonders unangenehmen KundInnen aufzuzeichnen, bevor sie beispielsweise ein Gespräch durch Auflegen beenden. Es kann damit gegenüber dem/der AuftraggeberIn besser argumentiert werden, wenn es darum geht, bei häufigen Problemen über den/die jeweilige/n KundIn eine Sperre zu verhängen.

### ***Die Arbeit übers Telefon – Distanz in der KundInnenarbeit***

Die Kommunikation über das Telefon schafft eine gewisse Distanz, vergleicht man sie mit einer persönlichen *Face-to-Face*-Beziehung. Aus diesem Grund sind auch völlig andere Kompetenzen in der Kommunikation gefragt. Besonders für Beschäftigte mit Erfahrung im persönlichen KundInnenkontakt bedeutet die telefonische Arbeit eine große Umstellung. Ein wesentlicher Unterschied ist, dass die Leute in der direkten Kommunikation immer sehen, was gerade gemacht wird, am Telefon muss die jeweilige Tätigkeit hingegen genau beschrieben werden.

*Wenn du fünf Sekunden den Mund hältst: „Hallo, sind Sie eh noch da“, oder sie legen auf oder sonst was. Also immer das Gespräch aufrechterhalten, ist egal, auch wenn du nur übers Wetter redest, (...) oder wenn man sich räuspert. Dem Kunden muss vermittelt werden, dass du da bist. („Comfort Service“-Int.4-S.1)*

Aus dem Verhalten in einer *Face-to-Face*-Beziehung kann daher nicht automatisch auf Kompetenzen am Telefon geschlossen werden, denn es gibt Personen, denen es leichter fällt, am Telefon selbstbewusst zu agieren als in einer persönlichen Interaktion. So ist es in der Telefonarbeit unumgänglich, dass man sicher klingt und sich nicht leicht irritieren lässt. Die Entfernung durch das Telefon lässt manche leichter aus sich herausgehen. Ein weiterer Vorteil der Kommunikationsarbeit über das Telefon ist, dass den Agents aufgrund ihrer geringen Entscheidungsbefugnis in gewisser Weise ein Spielraum geschaffen wird, indem sie die KundInnen vertrösten können. Die Distanz durch das Telefon schafft gewisse Handlungsoptionen, wie Rückruf, Nachfragen etc., die im direkten Kontakt nicht möglich sind. So ist es leichter, mit Beschwerden umzugehen als beispielsweise im persönlichen Verkauf in einem Warenhaus, wo man unmittelbar reagieren muss.

Bei allen Vorteilen der Kommunikation über das Telefon zeigt sich jedoch auch, dass die Hemmschwelle für manche KundInnen, beispielsweise jemanden anzuschreiben, am Telefon niedriger ist als im persönlichen Kontakt. Das hat zur Folge, dass im Telefonservice tendenziell mit mehr unangenehmen GesprächspartnerInnen zu rechnen ist als im direkten Kontakt.

Im *outbound*-Bereich ist es v.a. die Überzeugungsarbeit über das Telefon, die von den Agents verlangt, dass sie den/die GesprächspartnerIn binnen Sekunden richtig einschätzen und ihn/sie quasi am richtigen Fuß erwischen.

*Wenn wir wo anrufen, ist es im Normalfall so, dass wir denjenigen aus einer Arbeit rausreißen. Man muss mit ein paar Worten seine Aufmerksamkeit auch sofort haben. Wenn wir die nicht sofort haben, dann arbeitet er weiter und hört eh nicht geschweige zu. („QuickCall“-Int.4-S.8)*

Einen völlig anderen Aspekt der Telefonarbeit beschreiben Frau U. vom Unternehmen „Wärmespender“ und Frau O. von „MegaCall“. Sie sprechen davon, dass von Seiten der ArbeitgeberInnen großer Wert auf das Äußere der Agents gelegt wird. So dürfen die Agents bei „MegaCall“ im Sommer beispielsweise keine Trägerleibchen und keine Badeschlapfen anziehen. Auch Frau U., die ihrer Tätigkeit ausschließlich als Teleworkerin nachgeht, wurde dringlich nahe gelegt, wie sie sich äußerlich auf ein Gespräch vorzubereiten hat:

*Dann haben sie so Sachen ausgearbeitet. [...] Wie man sich vorzubereiten hat, dass man sich ordentlich angezogen, geschnäuzt, gekampelt, frisiert zum Telefon setzt und ein Lächeln einstudiert vorm Spiegel. Weil das natürlich viel besser wirkt, als wenn man im Pyjama da sitzt, unfrisiert und einen Mundgeruch hat (lacht). (Frau U.-S.8)*

### **KundInnenorientierung – nicht immer die oberste Prämisse**

Die Annahme, dass es sich bei der KundInnenorientierung um das ultimative Ziel aller Beschäftigten in Callcentern handelt, muss aufgrund dieser Studie deutlich relativiert werden. Das Callcenter von „Comfort Service“ ist zwar, da es sich um ein Callcenter im öffentlichen Dienst handelt, als ein Sonderfall zu bezeichnen, es macht jedoch deutlich, dass in Callcentern nicht automatisch ein einheitliches KundInnenverständnis vorherrschen muss. Obwohl es sich beim Callcenter-Leiter von „Comfort Service“ um jemanden handelt, der über viel Erfahrung im externen Callcenter-Bereich verfügt, ist in seinem Callcenter noch nichts von so genannten modernen Managementstrategien zu erkennen, bei denen es darum geht, die KundInneninteressen als bestimmende Instanz ins Bewusstsein der Beschäftigten zu bringen. Im primären Interesse der Beschäftigten liegt es hingegen, den Arbeitsalltag möglichst stressfrei, die KundInnenkommunikation möglichst persönlich und abwechslungsreich zu gestalten und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Die Beschäftigten sehen ihre eigene Arbeitssituation im Zentrum ihrer Arbeit.

*Das Wichtigste ist, mit Spaß ins Büro kommen zu können, auch wenn die Kunden drunter leiden müssen, wenn man Blödsinn macht. Ich sehe, vielleicht ist es nicht ganz optimal, aber für mich ist es viel angenehmer, wenn ich nicht den Kunden im Mittelpunkt sehe, sondern unsere Abteilung, dass wir uns wohl fühlen, dass wir mal nicht ans Telefon gehen, dass wir auch mal sagen: „Ich werde das Gespräch beenden, weil ich keine Lösung sehe“ und einfach auflegen. Oder mal was Lustiges ausprobieren. Das ist eher auf die Abteilung bezogen, es ist mir ganz wichtig, dass innerhalb der Abteilung soviel Harmonie wie möglich entsteht, dann fühle ich mich wohl und die Tätigkeit ist sekundär. Das sieht unser Chef vermutlich anders, das ist eine Tatsache. („Comfort Service“-Int.3-S.11)*

Dass von Seiten der Callcenter-Leitung nichts unternommen wird, um die KundInnenorientierung der Agents zu verbessern, kann nur mit der generellen Umstrukturierungsphase des gesamten Unternehmens „Comfort Service“ und der Tatsache, dass die Zukunft des Callcenters noch nicht endgültig geklärt ist, begründet werden. Trotzdem ist dieses Zitat v.a. für die Sozialordnung und Organisationskultur von „Comfort Service“ sehr bezeichnend.

Oberste Prämisse der Callcenter im Zusammenhang mit KundInnenarbeit ist, wie bereits beschrieben, den KundInnen bestmögliche Erreichbarkeit zu bieten. Nicht selten kommt es dabei auch zu einer sukzessiven Ausweitung der Servicezeiten. Die Arbeitszeiten und wie es in den Unternehmen zu einem Abgleich der Interessen von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen kommt, stehen im Zentrum des folgenden Kapitels.

#### 6.2.5. Arbeitszeitmuster

Wie sich in den Interviews gezeigt hat, ist Arbeitszeit einer der relevantesten Themenbereiche für die Beschäftigten. Callcenter-Arbeit wird von den Beschäftigten v.a. aufgrund der flexiblen Zeiteinteilung geschätzt. Unter welchen Rahmenbedingungen diese Zeiteinteilung stattfindet, ist jedoch von Callcenter zu Callcenter verschieden und steht in engem Zusammenhang mit den Beschäftigungsverhältnissen und der Unternehmensform sowie den Servicezeiten. Diese und andere Aspekte von Zeitkultur sollen hier für die verschiedenen Unternehmen skizziert werden.

#### *Servicezeiten als wichtiger Faktor für Arbeitsgestaltung*

Wie sich ein typischer Arbeitstag für die Agents gestaltet, hängt immer stark damit zusammen, welche Servicezeiten das Callcenter bedient und zu welcher Tageszeit gearbeitet wird. Neben äußerst dichten Arbeitsphasen, die von großem Stress geprägt sind, gibt es in den untersuchten Callcentern immer wieder auch ruhige Phasen, in denen sich die Agents eher unterfordert fühlen und sich langweilen. Besonders in den Abend- und Nachtstunden sinkt die Zahl der Gespräche. Callcenter, die ausschließlich wochentags während der Geschäftszeiten besetzt sind, haben weniger das Problem, ruhigere Zeiten überbrücken zu müssen, als Callcenter, die Sonn- und Feiertagsdienste und Abend- und Nachtschichten abdecken.

Drei der vier untersuchten Callcenter bieten Wochenenddienste sowie Abenddienste an. Es zeigt sich, dass die Agents diese ruhigen Phasen auch für private Dinge nützen.

*Wenn ich sage, ich mache am Feiertag am Nachmittag Dienst, dann ist es sehr ruhig, da muss ich mich drauf einstellen, dass es sehr ruhig ist und nicht viel los. Da ich gerne lese, stört mich das nicht so sehr. („Multi Call“-Int.2-S.10)*

Dass die Agents die Zeit privat nützen können, ist in gewisser Weise ein Kompromiss zwischen Management und Beschäftigten. Solange die zu erledigende Arbeit den Erwartungen entsprechend erfüllt wird, steht es den Agents frei, wie sie Leerlaufzeiten füllen. „LivingRoom“ ist das einzige Callcenter, das ausschließlich an Werktagen zu erreichen ist und dann längstens bis 21 Uhr. Das hat zur Folge, dass die Beschäftigten kaum derart große Anrufschwankungen haben, um sich mit Leerlaufzeiten auseinanderzusetzen zu müssen.

**„40 Stunden, das haben die Mitarbeiter auf Dauer nicht gepackt.“ – Vollzeit vs. Teilzeitarbeit im Callcenter**

Vollzeitbeschäftigung, das zeigen die Fallstudien, führt bei reiner *Front-Line*-Arbeit auf Dauer zu hohen Belastungen, und so ist es auch im Interesse der Callcenter-Manager, zumindest einen Teil der Beschäftigten in flexibleren Teilzeitbeschäftigungen zu haben. Neben dem größeren zeitlichen Spielraum, den diese Arbeitsverträge haben, sind die Agents auch leistungsfähiger.

*Da ist es recht schön mit den Teilzeitkräften, dass die ausgeruhter sind. Der hat vielleicht nur eine Schicht von 16 bis 20 Uhr und man kriegt da trotzdem keine müden Agents an den Apparat, sondern der bringt dann frischen Schwung und ähnliches rein. („Comfort Service“-Int.1-S.12)*

Es ist bei Teilzeitverträgen weitgehend üblich, dass im Voraus eine bestimmte Mindeststundenanzahl vereinbart wird, das zeigt sich auch bei den hier untersuchten Callcentern. Der größte Teil der elf interviewten Teilzeitbeschäftigten arbeitet zwischen 20 und 30 Wochenstunden. Ein bedeutender Unterschied in der Gestaltung der Arbeitszeit zeigt sich aber anhand der Beschäftigungsverhältnisse. So ist diese Form der zeitlichen Verpflichtung bei den externen Callcentern, im Gegensatz zu *inhouse*-Callcentern, einseitig zu verstehen, denn es wird den freien DienstnehmerInnen nicht garantiert, dass sie in diesem Stundenausmaß auch wirklich gebraucht werden. Sie selbst sind aber meist verpflichtet, für den vereinbarten Zeitumfang zur Verfügung zu stehen. Wie viele Stunden die Agents in der Praxis dann arbeiten, hängt davon ab, wie der Dienstplan eingeteilt werden kann. Unmittelbare Folge davon ist, dass die Dienstzeiten für die meisten frei beschäftigten Agents von Woche zu Woche variieren. Freie MitarbeiterInnen und WerkvertragsnehmerInnen sind den ArbeitgeberInnen theoretisch zu keiner fixen Arbeitszeit verpflichtet, sie sind jedoch trotzdem von der ihnen zugewiesenen Arbeit abhängig.

„Multi Call“ ist, was das Ausmaß der Arbeitsstunden mancher Agents betrifft, eindeutig als Sonderfall zu bezeichnen. Es kommt in diesem Callcenter regelmäßig vor, dass Beschäftigte Dienste von insgesamt bis zu 25 Stunden am Stück übernehmen, was vom Management stillschweigend akzeptiert wird. Diese Form der Selbstausbeutung geschieht zwar freiwillig, wird von der Geschäftsführung aber auch nicht weiter hinterfragt. Auch von den Agents wird das nicht weiter problematisch gesehen. So lange Arbeitszeiten sind zwar belastend, aber relativ leicht verdientes Geld, denn in der Nacht sind auch Erholungsphasen möglich. Die Belastungen werden ertragen, weil die Agents davon ausgehen, dass es sich um eine vorübergehende Situation handelt.

Dem Problem, dass *outbound*-Telefonie noch anstrengender als *inbound* ist, begegnet man bei „QuickCall“ damit, dass möglichst nur 4-Stunden-Schichten vergeben werden. Vollzeitbeschäftigung ist quasi gar nicht möglich. Das Problem langer Dienste in diesem Bereich ist v.a. die nachlassende Konzentration, die die Leistungsfähigkeit und den Erfolg verringert. Bei Frau U., die im *outbound*-Bereich als Teleworkerin arbeitet, zeigt sich deutlich, dass die Arbeitszeiten oft jedoch nicht den eigenen Bedürfnissen angepasst sind, sondern sich daran orientieren, wann die potenziellen KundInnen möglichst gut erreicht werden können.

*Dass du einfach am späten Nachmittag und Abend telefonieren musst, weil da die Leute daheim sind. Es bringt nichts, wenn ich viermal am Vormittag anrufe und die Leute sind arbeiten. (Frau U.-S.10)*

Über- und Mehrstunden spielen nur bei den Angestellten eine wichtige Rolle. Den frei Beschäftigten in den externen Callcentern werden alle geleisteten Stunden ausbezahlt, die fix angestellten Agents bei „Comfort Service“ und „LivingRoom“ haben hingegen auch die Möglichkeit, sich Zeitausgleich zu nehmen. Der Zeitausgleich wird von den Agents auch als zusätzliche Freizeit eingeplant. Dass sich angestellte Agents Stunden auszahlen lassen, ist eher selten.

### **„Der Letzte hat halt ein Pech gehabt und kann es sich nicht so aussuchen“ – die Praxis der Diensterteilung**

Wie sich in den untersuchten Callcentern die Diensterteilung gestaltet, hängt stark mit den zu besetzenden Servicezeiten zusammen. Die Servicezeiten der *inhouse*-Callcenter sind eng an das Mutterunternehmen und die angebotenen Dienstleistungen ausgerichtet. Die beiden externen Callcenter haben ihre Agents durchgehend, d.h. 24 Stunden im Einsatz. Es ist jedoch bei beiden Callcentern jeweils nur ein/e Agent, der/die in der Nacht Dienst macht. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für die Dienstplangestaltung ist das Arbeitsaufkommen, das nach Tageszeiten aber auch nach Jahreszeiten oder anderen Faktoren variiert. So ist die Anrufrichte bei „QuickCall“ beispielsweise stark saisonbedingt, was den Vorteil hat, dass das sehr gut mit den Zeitbudgets von Studierenden zu verbinden ist.

Unterschiede bestehen auch in Bezug auf *in-* und *outbound*-Telefonie. Im *inbound*-Bereich sind die Arbeitszeiten relativ strukturiert, im Bereich des *outbound* gestaltet sich die Situation etwas anders. Es ist in diesem Bereich nicht unbedingt nötig, dass durchgehend jemand im Büro ist. Es muss vielmehr darauf geachtet werden, dass zu den Zeiten jemand arbeitet, zu denen die meisten potenziellen KundInnen erreichbar sind. Dass die Agents bei der Diensterteilung zueinander in Konkurrenz treten, ist hier somit eher ausgeschlossen.

In der Praxis ist es sowohl bei den *inhouse*-Callcentern als auch bei den externen üblich, dass Beschäftigte in den mittleren Hierarchieebenen dafür verantwortlich sind, dass alle Dienstzeiten auch entsprechend besetzt werden. Es ist weit verbreitet, dass die Agents Dienstwünsche bekannt geben, die dann wenn möglich auch berücksichtigt werden. Der Großteil der Agents versucht, sich ein bis zwei Tage in der Woche freizuhalten, ein Wochenende im traditionellen Sinn von zweieinhalb freien Tagen wird kaum praktiziert. Die Chance, an einem bestimmten Tag frei zu haben, steigt, je früher das bekannt gegeben wird. Werden Wünsche erst kurzfristig geäußert, ist es nicht immer einfach, sich durchzusetzen. In allen untersuchten Callcentern zeigt sich, dass zumindest ein Teil der Dienstplanteilung immer auf informeller Ebene vonstatten geht.

Bei der Diensterteilung zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Angestellten und freien Beschäftigten, denn offiziell kann sich das Management nicht in die Diensterteilung der freien MitarbeiterInnen einmischen. Wie von Seiten der Geschäftsführung damit umgegangen wird, ist eine Gratwanderung. In beiden externen Callcentern

werden den Agents Dienstzeiten angeboten, wobei sich die Agents dann untereinander ausmachen, wie diese aufzuteilen sind. Der Callcenter-Leiter von „Multi Call“ beschreibt das folgendermaßen:

*Wir dürfen nicht disziplinar sagen, du musst da arbeiten kommen, das ist ja auch verboten, weil sie Unternehmer sind. Daher machen wir das so. Die wissen das ja auch, um 16 Uhr ist Einteilung und wer zuerst kommt, mahlt zuerst, da ist ein ziemliches Gerangel. Wir kümmern uns nicht drum und das steht dann drinnen.*  
(„Multi Call“-Int.1-S.10)

Interessanterweise fühlen sich die freien MitarbeiterInnen dem Unternehmen stark verpflichtet. Obwohl es theoretisch möglich wäre, dass sie z.B. von heute auf morgen auf Urlaub gehen, geben sie so bald wie möglich bekannt, wann sie planen, nicht zu arbeiten. Den theoretisch großen Spielraum, den die freien MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Arbeitszeit haben, nützen sie nur in sehr geringem Ausmaß.

„QuickCall“ ist das Callcenter, in dem die Diensterteilung am transparentesten vonstatten geht. Die Beschäftigten des Projekts „Insurance“ finden sich beispielsweise ein Mal monatlich zu einer Besprechung zusammen, bei der auch die Diensterteilung diskutiert wird. Es darf jedoch nicht angenommen werden, dass die große Transparenz automatisch auch zu Gerechtigkeit führt. Der Ablauf dieser Besprechungen ist unkoordiniert und es kann sehr wohl vorkommen, dass man bei diesen Diskussionen übergangen wird. Die Dienste werden vorgelesen und die MitarbeiterInnen melden sich direkt. Teilweise ist es nicht einfach, die eigenen Interessen gegenüber anderen durchzusetzen. Dieses System der Diensterteilung führt dazu, dass jene Agents, die ihre eigenen Bedürfnisse zurücknehmen oder sich in der Gruppe nicht so gut durchsetzen können, schlechter aussteigen. Wer nicht aufpasst, dem/der kann es passieren, dass er/sie übergangen wird und z.B. das dritte Wochenende in Folge arbeitet oder aber gar nicht eingeteilt wird.

*Das hat sich so ergeben. Ich habe nicht aufgepasst und auf einmal waren fünf Tage frei, weil ein Dienst getauscht wurde. Ja, das passiert einfach, wenn man mit den Gedanken woanders ist und die Dienste sind eingeteilt, ‚ups‘, macht nichts.*  
(„QuickCall“-Int.2-S.12)

Wie sehr also eine Person die individuellen Interessen in der Dienstplangestaltung verwirklichen kann, hängt stark damit zusammen, wie sie mit den Rahmenbedingungen umgehen kann. Werden Dienstpläne bei kollektiven Sitzungen ausverhandelt, ist es sinnvoll, über gute Durchsetzungskraft in der Gruppe zu verfügen. Werden Dienstplanwünsche schriftlich oder persönlich im Vorhinein abgegeben, so spielt die persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten eine wichtige Rolle. Es hat sich gezeigt, dass es auch innerhalb der Callcenter sehr unterschiedlich ist, bei welchen Beschäftigten welche Argumente als Grund für Dienstplanwünsche akzeptiert werden und welche nicht.

Bei „QuickCall“ zeigt sich, dass es aufgrund des kleinen Teams kaum Spielraum für eine flexible Diensterteilung gibt. Konfliktpotenzial birgt diese Situation v.a. deswegen, weil es dadurch zu wenige Personen gibt, die sich in allen Projekten zurechtfinden und Nachtdienste machen können. Bezüglich dieser Problematik haben sich die

betroffenen Agents erstmals zusammengeschlossen und im Rahmen einer Teamsitzung ihr Anliegen vorgebracht.

*Bei der Teamsitzung, ja, da haben wir letztes Mal den Aufstand geübt. Weil wir sind im Moment nur drei Leute, die den Nachtdienst machen. Das ist ein bisschen viel, wenn man sich sieben Nachtdienste teilt, durch drei. Da haben wir gesagt, so geht es nicht weiter. Und jetzt haben wir eine Lösung gefunden. Dass jetzt noch jemand dazu gekommen ist für die Nachtdienste und wir machen das auch so, dass teilweise die Kollegen, die kein Internet haben, die im Büro machen und dann keine Pauschale kriegen, sondern den vollen Stundenlohn. („QuickCall“-Int.2-S.17,18)*

Um einen Spezialfall in der Diensterteilung im Callcenter handelt es sich bei den BeamtInnen von „Comfort Service“. Ihre Arbeitszeiten sind in so genannten „Turnusdiensten“ organisiert und somit klarer reguliert als die aller anderen Agents. Sie beginnen entweder um 7 oder um 10 Uhr und arbeiten dann acht oder zehn Stunden. Meistens wird an vier Tagen in der Woche zehn Stunden gearbeitet, auch die BeamtInnen müssen jedes dritte Wochenende arbeiten, sie verfügen aber über fixe Schichtdienste. Für diese Gruppe von Personen ist diese Arbeitsform besonders attraktiv, sie verfügen über extrem große Planbarkeit bei gleichzeitig variierenden Arbeitstagen. Sie schätzen es, dass sie teilweise auch unter der Woche frei haben und die vereinbarte Arbeitszeit auf vier Tage aufteilen können.

#### ***Pausenregelungen – für die Agents täglicher Maßstab für Gerechtigkeit***

Pausenregelungen spielen in allen untersuchten Callcentern in der einen oder anderen Form eine Rolle. Egal ob in den Callcentern eine strenge Kontrolle der Pausenzeiten praktiziert oder dieser Bereich eher locker gehandhabt wird, das Thema Pausenzeiten ist für alle Beschäftigten von großer Relevanz. Bei „LivingRoom“ und „Multi Call“ kommt es zu detailgenauen Zeitaufzeichnungen, „Comfort Service“ und „QuickCall“ pflegen eher eine lockere Handhabung, trotzdem ist das Pausenverhalten für alle Agents ein wichtiges Thema. Wie mit Pausenregelungen umgegangen wird, hängt allgemein stark mit dem Anrufaufkommen zusammen und hat für die Agents sehr viel mit ihrem Anspruch auf Gerechtigkeit zu tun.

„LivingRoom“ und „Multi Call“ verfügen über eine besonders genaue Form der Pausenkontrolle. Mit Hilfe von elektronischen „Stechkarten“ wird beispielsweise bei „Living Room“ kontrolliert, dass die Agents ihre bezahlte Pause und alle weiteren Pausen auch wirklich stempeln. Warum derart genau auf eine korrekte Aufzeichnung der Pausen geachtet wird, liegt daran, dass es diesbezüglich bereits Probleme gegeben hat. Eine *Back-Line*-Beschäftigte, die für die Kontrolle der Pausenzeiten verantwortlich ist, sagt dazu:

*Mit dem Pausen gehen, dass das halt schon fair und kollegial bleibt und wenn da jemandem auffällt, der geht ein wenig oft oder stempelt vielleicht nicht oder geht vielleicht eine rauchen und glaubt, er ist eh gleich wieder da, dann sprechen sie (Anm.: die Agents) mich schon an. Da setze ich meine Kontrollfunktion ein und schaue mir das an, wenn es geht und spreche dann mit dem Mitarbeiter auch, das mache ich auf jeden Fall. („LivingRoom“-Int.2-S.23)*

„Multi Call“ und „LivingRoom“ haben genaue Regelungen, wie viele Personen gleichzeitig Pause machen dürfen. Die Überwachung dieser Aspekte liegt in der Verantwortung der TeamleiterInnen bzw. der *Back-Line*-Beschäftigten. Bei „LivingRoom“ sind es zusätzlich spezielle Lampen, die der gegenseitigen Kontrolle und auch der Selbstkontrolle dienen. Diese müssen eingeschaltet werden, wenn man auf Pause geht, mehr als zwei Personen dürfen sich nicht gleichzeitig in der Pause befinden.

*Wenn jemand auf Pause geht, muss er eine Lampe einschalten und wenn dann einmal zwei Lampen eingeschaltet sind, dann weiß der Dritte, jetzt kann er nicht gehen, jetzt muss er warten, bis die zurückkommen. Das haben wir von Anfang an eingeführt. („LivingRoom“-Int.2-S.4)*

Im Unterschied zu den anderen Callcentern ist sowohl die Pausendauer als auch die Häufigkeit der Pausen bei „Comfort Service“ rein informell geregelt. Es gibt an den Computern der Agents zwar einen Pausenstatus, man ist dann aber nicht völlig ausgeloggt, es werden nur keine Gespräche durchgeführt. Die Arbeitszeit läuft in den Pausen weiter, sie sind also auch bezahlt. Was die Dauer und Häufigkeit von Pausen betrifft, gibt es keine Regeln, an denen sich die Beschäftigten orientieren. Man geht so oft und lange auf Pause, wie man es gegenüber den anderen, dem Service-Level und sich selbst vertreten kann. Es zeigt sich deutlich, dass aufgrund der unterschiedlichen Handhabung der Pausen zwischen den Agents auch Ungerechtigkeitsgefühle und Konflikte entstehen.

*Das habe ich noch nicht ganz verstanden, warum andere ein Problem damit haben, wenn wer anderer auf Pause ist. Man hat ja selbst die Möglichkeit und oft ist gar nichts los und sie regen sich trotzdem auf. Das habe ich noch nicht ganz durchschaut, warum. („Comfort Service“-Int.2-S.22)*

„QuickCall“ handhabt ähnlich wie „Comfort Service“ die Pausenzeiten sehr informell. Mit dem wesentlichen Unterschied, dass es in diesem Callcenter eher zu einer Reduktion der tatsächlichen Pausen kommt. Die Beschäftigten verlassen zwischendurch nur kurz ihren Arbeitsplatz, auch gegessen wird am Schreibtisch. Die Interviewten empfinden es als positiv, dass keine längere Mittagspause gemacht werden muss, da sie dann nach den vereinbarten acht Stunden sofort gehen können. An ruhigen Tagen (Wochenende) ist auch Zeit für Pausen, man trinkt Kaffee und liest Zeitung, bewegt sich aber nicht wesentlich vom Arbeitsplatz weg.

#### 6.2.6. Zusammenfassung

Was die Arbeitsorganisation und die typischen Tätigkeiten der Agents in den untersuchten Callcentern betrifft, so können die Unternehmen als sehr ähnlich beschrieben werden. Callcenter-Arbeit ist ein stark standardisierter und technisierter Arbeitsbereich. Neben der Technik, die viele Arbeitsabläufe von vornherein strukturiert und der sich die Beschäftigten bis zu einem gewissen Grad beugen müssen, ist es v.a. die mittlere Hierarchieebene, die eine zentrale Rolle in der gesamten Arbeitsorganisation einnimmt. In ihrer Sandwichposition zwischen Management und Agents übernehmen diese Personen wichtige Führungsrollen. Es ist ihre Aufgabe, Anweisungen von oben weiterzugeben, Arbeitsabläufe zu koordinieren und zu kontrollieren und das Teamge-

fühl im Callcenter aufrechtzuerhalten. Den Informationsfluss innerhalb der Unternehmen möglichst transparent und effizient zu gestalten, ist eine der wesentlichen Herausforderungen für alle Beschäftigten. Es lassen sich dabei große Unterschiede zwischen *inhouse*- und externen Callcentern feststellen. Informationsmangel ist eindeutig als Problem der Agents in *inhouse*-Callcentern zu bezeichnen, wohingegen Beschäftigte bei externen Callcentern vorwiegend über einen Informations-*Overkill* klagen.

Für eine Einstellung im Callcenter sind v.a. sprachliche und kommunikative Kompetenzen ausschlaggebend. Es lässt sich jedoch erkennen, dass Qualifikationen wie Geduld, Stressresistenz und ein gewisses Vermögen sich abzugrenzen, für eine dauerhafte Beschäftigung von mindestens gleich hoher Bedeutung sind. Im Rahmen von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen spielen Qualifizierungen in Bezug auf diese Kompetenzen aber kaum eine Rolle. Primär sind es Produkteinschulungen, an denen die Beschäftigten regelmäßig verpflichtend teilnehmen. Über Mitgestaltungsmöglichkeiten in diesem Bereich verfügen in den hier untersuchten Betrieben ausschließlich die Agents bei „Comfort Service“.

Aufgrund der unterschiedlichen Dienstverträge haben die Beschäftigten auch völlig verschiedene Voraussetzungen, was ihre Chancen für Partizipation und damit ihre Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen betrifft. Die v.a. in externen Callcentern üblichen freien Dienstverträge bieten den Beschäftigten keine längeren Perspektiven und führen, verglichen mit Personen in Anstellungsverhältnissen, zu weit geringerer Identifikation mit dem Unternehmen. Es wird deutlich, dass sich nur wenige Beschäftigte in freien Dienstverträgen ihrer prekären Arbeitssituation bewusst sind. Da sie davon ausgehen, dass diese Beschäftigung nur eine Übergangsphase darstellt, setzen sie sich kaum mit Fragen von Sicherheit auseinander.

Bezüglich der Gehälter muss davon ausgegangen werden, dass eine Deckung des Lebensunterhalts durch die weit verbreiteten Teilzeitbeschäftigungen in Callcentern nicht gewährleistet ist. Es zeigt sich, dass die Arbeit oft als Zusatz- oder Nebenverdienst praktiziert wird. Zum Teil werden auch zusätzliche variable, leistungsabhängige Gehaltsbestandteile ausgezahlt. In diesen Fällen ist die Höhe des Einkommens aber in keiner Weise planbar. Den Kern dieser leistungsabhängigen Gehaltsbestandteile bildet meist die Erhebung bestimmter quantitativer Kennzahlen wie z.B. der *Service-Level*, die Anrufdauer und die Gesprächszahlen. Abgesehen vom *Service-Level*, der v.a. in externen *inbound*-Callcentern ein wichtiges Element der Selbstdisziplinierung der Agents ist, geht man in den Callcentern eher weg von einer öffentlichen Auswertung individueller Leistungsdaten. Konkurrenzverhalten zwischen den Beschäftigten zu fördern, hat auf Dauer eher negative Folgen auf die Leistung der Agents. Über den größten Spielraum verfügen die Beschäftigten in der Gesprächsführung. Obwohl der Gesprächsverlauf meist durch Eingabemasken am Computer vorstrukturiert ist, setzen die ArbeitgeberInnen auf die individuellen kommunikativen Kompetenzen der Agents. Das Mithören von Gesprächen durch Vorgesetzte wird vorwiegend in Form von Coaching und als Unterstützung der Beschäftigten praktiziert. In einzelnen Fällen nimmt diese Form der Kontrolle aber Züge von Überwachung an, die für die Beschäftigten eine große Belastung darstellt. Auch die Bedeutung der KundInnen und AuftraggeberInnen

als Kontrollinstanzen ist nicht zu unterschätzen. Das Callcenter-Management zieht sich, was die Leistungsanforderungen an die Agents betrifft, sukzessive aus der Verantwortung zurück und verlangt von den Agents größtmögliche KundInnenorientierung.

Das Helfen ist einer jener wesentlichen Faktoren, der die Arbeit für die Agents interessant macht. Den KundInnen bei ihren Anliegen zu helfen, gibt den Beschäftigten Sinn in ihrer Tätigkeit. Der Dank zufriedener KundInnen ist jene Bestätigung, die sie von den ArbeitgeberInnen meist nicht bekommen. Es ist nicht immer unproblematisch, sich gleichzeitig in die Lage der KundInnen zu versetzen und sich von deren Emotionen abzugrenzen. Die teilweise hohen Ansprüche der Agents an adäquate Hilfestellungen scheitern in der Umsetzung auch häufig an Informationsmangel oder geringer Entscheidungsbefugnis. Problematisch ist für die meisten Agents der Umgang mit unangenehmen KundInnen. Nur ein kleiner Teil der Beschäftigten empfindet es als Herausforderung, mit den Emotionen der GesprächspartnerInnen umzugehen und vielleicht sogar die eigene Macht, als der/diejenige, der/die an der Informationsquelle sitzt, auszuspielen. Der Großteil der Beschäftigten entwickelt eher defensive Strategien, um mit unangenehmen KundInnen umzugehen. Besonders hilfreich ist beispielsweise das Weiterleiten von AnruferInnen an (vermeintlich in der Hierarchie höher stehende) KollegInnen, was meist zu einer unmittelbaren Entspannung der Situation führt. Die Distanz zwischen Agents und GesprächspartnerInnen, die durch die Telefonarbeit geschaffen wird, hat sowohl Vor- als auch Nachteile. Manchen Beschäftigten fällt es am Telefon leichter, aus sich herauszugehen als in der direkten Kommunikation, andererseits wird jedoch deutlich, dass auch für die KundInnen die Hemmschwelle am Telefon deutlich niedriger liegt. Ausfällige KundInnen sind bei dieser Arbeitsform daher wesentlich häufiger als im persönlichen Kontakt.

Was die üblichen Arbeitszeiten der Beschäftigten in Callcentern betrifft, so zeigt sich, dass Teilzeitarbeit sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den ArbeitgeberInnen eine beliebte Form darstellt. Die freien MitarbeiterInnen in den externen Callcentern verfügen theoretisch über viel größere Freiräume in punkto Arbeitszeitgestaltung als ihre fix angestellten KollegInnen in den *inhouse*-Callcentern. Nicht zu unterschätzen ist jedoch, dass die ArbeitgeberInnen den Beschäftigten meist kein fixes Stundenausmaß zusichern. Interessanterweise nützen die Agents die Möglichkeit zur freien Zeiteinteilung nur selten bzw. können sie nur selten nützen. Es reicht offensichtlich die theoretische Möglichkeit, dass das Arbeitsverhältnis beispielsweise mit sofortiger Wirkung für mehrere Wochen unterbrochen werden könnte, um ein Gefühl der Freiheit und Selbstbestimmung zu erzeugen. Wahrgenommen wird diese Möglichkeit aber so gut wie nie. Es ist weit verbreitet, dass auch freie MitarbeiterInnen ihre Urlaubspläne langfristig bekannt geben und sich betreffend der Dienstpläne an den Bedürfnissen des/der Arbeitgebers/in orientieren. Wie stark die Agents ihre eigenen Interessen bei der Dienstenteilung einbringen können, ist unterschiedlich. Werden Dienstpläne gemeinsam erstellt, so profitieren jene Beschäftigten, die sich in der Gruppe gut durchsetzen können. Wird die Dienstenteilung von einzelnen Beschäftigten übernommen, so können gute persönliche Beziehungen zu dieser Person von entscheidendem Vorteil sein.

Interessanterweise sind Pausenregelungen in allen Callcentern immer wieder Thema. Egal ob das Callcenter einen streng kontrollierenden oder eher offenen Umgang damit pflegt, den Agents ist es wichtig, dass diesbezüglich absolute Gerechtigkeit herrscht. Wie sich bei „Comfort Service“ zeigt, sind Konflikte v.a. dort vorprogrammiert, wo das Pausenverhalten der Agents auseinander geht und sich niemand für die Kontrolle verantwortlich zeigt.

### 6.3. Betriebliche Sozialordnungen

#### 6.3.1. Unternehmenskulturen

Was Callcenter in Bezug auf ihre Struktur durchwegs gemeinsam haben, ist die relativ flache Hierarchie, die sich maximal über drei Ebenen erstreckt. Neben einer Managementebene gibt es in den hier untersuchten Fällen immer eine Art *Back-Office*-, 2<sup>nd</sup>-*Level*- oder auch TeamleiterInnen-Ebene, die den Agents übergeordnet ist.

Es zeigt sich auch, dass die Berufsbiografien der Leitungspersonen durchwegs jenen der Agents ähneln, was bedeutet, dass sie entweder Ausbildungen abgebrochen haben oder über andere eher unstete Berufsbiografien verfügen. Zur Zeit des Callcenter-Booms war es vielen Agents möglich, sich rasch in Führungspositionen hochzuarbeiten, da es kein erfahrenes Personal für diese Aufgaben gab. Viele der heutigen Callcenter-ManagerInnen haben als Agents begonnen. Die ähnlichen Erfahrungen der Vorgesetzten und Beschäftigten sind die Basis für meist sehr persönliche Arbeitsbeziehungen. Die Differenzierungen zwischen den Hierarchiestufen haben zwar wichtige Funktionen, was die Arbeitsaufteilung betrifft, in der Wahrnehmung der Beschäftigten haben sie aber wenig Bedeutung.

*Ich sage mal so, es gibt nicht die strenge Hierarchie, man muss gewisse Dinge befolgen, aber sonst ist es komplett locker und leger. Jeder steht auf der gleichen Stufe. („QuickCall“-Int.5-S.5)*

Unterschiedliche Stufen in der Sozialordnung bilden sich natürlich trotzdem heraus, offene Hierarchien werden aber eher abgelehnt. Das Du-Wort wird in allen untersuchten Callcentern unter allen Beschäftigten gepflegt, unabhängig von der Länge der Betriebszugehörigkeit oder dem Alter der Beschäftigten.

#### **„Er versucht immer Chef und guter Kumpel in einem zu sein“ – Führung im Callcenter**

Bei den Callcenter-Leitern der untersuchten Fallbetriebe, es sind dies hier ausschließlich Männer, handelt es sich um durchwegs kumpelhafte und kollegiale Personen, die sich für ihre Beschäftigten interessieren und ein gutes Verhältnis zu ihnen pflegen. Einher geht dieser kollegiale Umgang jedoch meist mit einem Mangel an Führungskompetenz. So handelt es sich beim Callcenter-Leiter von „Comfort Service“ beispielsweise um eine Person, die sich stark für die MitarbeiterInnen interessiert, Wünsche aber nur schlecht ablehnen kann und kaum Grenzen zieht. Die Folge dieser unstrukturierten

Form der Mitgestaltung, wie sie bei „Comfort Service“ gepflegt wird, ist eine Benachteiligung jener, die ihre Wünsche nicht in der Form ansprechen – es kommt zu Ungerechtigkeiten.

*Einfach, wenn jemand um etwas bittet, bekommt er garantiert immer die Zusage und das wird ausgenutzt. Dadurch fallen andere durch den Rost und da kommt es zu Ungerechtigkeiten. Gar nicht bewusst, weil er einfach auch zu gut ist. Er kann nicht sagen „das geht nicht“. („Comfort Service“-Int.3-S.28)*

Eine bedeutsame Strategie, um keine aktive Führungsrolle einnehmen zu müssen, ist die Delegation von Verantwortung. Die Callcenter-Manager versuchen durch die Bank, sich vom Alltagsgeschäft möglichst fern zu halten. Die Probleme des Alltags werden vorwiegend an die mittlere Hierarchieebene delegiert. Die stark konfliktvermeidenden Callcenter-Leiter schlüpfen lieber in die Rolle des guten als in die eines kontrollierenden Chefs. Es gelingt ihnen durchwegs gut, unangenehme Entscheidungen in der Form zu kommunizieren, als ob sie selbst dafür keine Verantwortung tragen würden. Es handelt sich dabei um eine sehr geschickte Strategie, bei der die Callcenter-Leiter ihr „Good Cop“-Image weitgehend aufrechterhalten können.

Von großer Relevanz für den Grad der Akzeptanz der Callcenter-Leiter durch die Beschäftigten erweist sich der berufliche Werdegang. Großen Respekt erfährt beispielsweise der Callcenter-Leiter von „QuickCall“ v.a. deswegen, weil er sich von unten nach oben gearbeitet hat, er kennt das Geschäft und die Situation der Agents und ist nicht irgendein „Schnösel von der Uni mit seinem Marketing-Fachwissen“ („QuickCall“-Int.5-S.24), wie es ein Mitarbeiter formuliert. Problematischer stellt sich die Rolle des Callcenter-Leiters von „Comfort Service“ dar. V.a. die langjährigen Beschäftigten zweifeln eher an seiner Kompetenz. Der Grund dafür liegt darin, dass er nicht im Unternehmen groß geworden ist, sondern aus der externen Callcenter-Branche kommt. Ihm wird unterstellt, dass er vom Unternehmen nur wenig Ahnung hat.

„Multi Call“ ist das einzige untersuchte Unternehmen, in dem die Beziehung zum obersten Vorgesetzten als problematisch beschrieben wird. Das Verhältnis Management/Beschäftigte ist hier sehr autoritär. Der Geschäftsführer ist für die Beschäftigten wenig greifbar, er ist zwar zeitweise im Büro anwesend, tritt von sich aus aber nie in Kontakt mit den Agents. Er wird als desinteressiert und lethargisch beschrieben, seine Anwesenheit bei „Multi Call“ ist eher von Vermeidungsverhalten als von Offenheit geprägt. Bei den Beschäftigten führt das auf Dauer zu Resignation und zu sukzessive weniger Interesse an allen Entscheidungen, die über die unmittelbar eigene Arbeitssituation hinausgehen. Die TeamleiterInnen fungieren als eine Art Puffer. Diese 2<sup>nd</sup>-Line-Beschäftigten können verglichen mit den Callcenter-Leitern allgemein als „Bad Cops“ mit sozialintegrierender Funktion beschrieben werden. Beschäftigte in diesen mittleren Hierarchiepositionen sind meist in einer Art Sandwichposition. Die Aufgabe der TeamleiterInnen oder 2<sup>nd</sup>-Line-Beschäftigten ist es, als „Bad Cops“ die Anweisungen des Chefs umzusetzen und gleichzeitig die Agents bei Laune zu halten. Es muss den Bedürfnissen der Agents so weit nachgekommen werden, dass deren Leistung gewährleistet ist. Die Gratwanderung, die Interessen der Beschäftigten mit denen der Vorgesetzten zu vereinbaren, scheint in den meisten Callcentern verhältnismäßig gut zu

gelingen, denn die 2<sup>nd</sup>-Line-Beschäftigten werden weitgehend als „gute Seelen“ beschrieben und übernehmen zum Teil auch SprecherInnenfunktionen. Es ist auch nicht untypisch, dass Beschäftigte aus diesen mittleren Hierarchieebenen in Vertretungsfunktionen gewählt werden. Wie die 2<sup>nd</sup>-Line-Agents mit ihrer VermittlerInnenrolle umgehen, ist jedoch eine andere Frage. Sie tragen die gesamte Verantwortung dafür, dass das Unternehmen funktioniert. Weil sie meist für die Einteilung der Dienste und die Abstimmung mit Einkommensgrenzen etc. verantwortlich sind, kennen sie die Lebenssituation der Beschäftigten gut. Das Verhältnis der 2<sup>nd</sup>-Line-Beschäftigten zu den Agents ist daher meist sehr persönlich. Ihr Aufgabenspektrum ist jedoch nur wenig definiert, was v.a. den Callcenter-Leitern zugute kommt und ihnen die Delegation erleichtert. In der Praxis ist es diese Gruppe der Beschäftigten, die einspringt, wenn die Agents Probleme haben. Schwierig gestaltet sich diese Abrufbarkeit v.a. dadurch, dass die 2<sup>nd</sup>-Line-Beschäftigten auch vielfältige administrative Tätigkeiten zu erledigen haben, aus denen sie immer wieder herausgerissen werden.

### ***Die Rolle des Teams bei hauptsächlicher Einzelarbeit***

Obwohl es sich bei der Arbeit im Callcenter prinzipiell um Einzelarbeit handelt, hat die Teamkomponente in der Wahrnehmung der Beschäftigten einen hohen Stellenwert. Die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch unter den Agents funktioniert durchwegs gut und ein gewisses Maß an Kollegialität wird in allen Callcentern vorausgesetzt. Die direkte Zusammenarbeit, wenn es darum geht, sich gegenseitig mit Informationen weiterzuhelfen, wird rege praktiziert. Es ist beispielsweise üblich, dass die Agents ihre SitznachbarInnen bei kleineren Problemen um Hilfe bitten.

*Die Arbeit ist natürlich einzeln, weil immer nur einer mit dem Kunden reden kann. Was das Team betrifft, wir halten schon ziemlich zusammen, ja. Wenn es Fragen gibt oder so, wird zuerst in die Gruppe gefragt, ob das wer weiß und dann werden sich weitere Infos geholt. („LivingRoom“-Int.4-S.2)*

Die Erfahrungen der Agents gleichen sich in Bezug auf die unmittelbare Zusammenarbeit sehr stark. Es zeigt sich, dass es in den Callcentern zwar immer wieder zu persönlichen Konflikten zwischen den Agents kommt, Konkurrenzverhalten spielt dabei jedoch eine geringe Rolle. Aspekte, um die die Agents konkurrieren könnten, halten sich, aufgrund der stark auf das Individuum ausgerichteten Arbeitsorganisation, in Grenzen. Einer der wenigen Bereiche, in dem es darum geht, seine persönlichen Vorteile durchzusetzen, ist die Diensteinteilung. Je kleiner die Teams, umso weniger Gestaltungsmöglichkeiten gibt es bezüglich des eigenen Dienstplans und umso mehr treten die Agents in Konkurrenz zueinander. Wie sich bei „QuickCall“ zeigt, ist ein großer Teil der Diensteinteilung aufgrund von anvisierten Einkommensgrenzen und anderweitigen Verpflichtungen, wie andere Jobs oder das Studium, bereits vorgeben. Der kleine Spielraum, der bleibt, ist heiß umkämpft, und Stein des Anstoßes sind v.a. die Wochenenddienste.

Konflikte zwischen den MitarbeiterInnen können auch durch unerfüllte Erwartungen hervorgerufen werden, beispielsweise wenn MitarbeiterInnen häufig einspringen oder

sich in anderer Form besonders engagieren und daraus Erwartungen an eine Sonderbehandlung im Sinne eines Gebens und Nehmens entstehen.

*Eine Kollegin ist sehr viel eingesprungen, hat dann schon irgendwie wollen, dass ihr dadurch Vorteile entstehen, die sie offen zu uns nicht ausgedrückt hat. Und damit war sie irgendwie unzufrieden, hat aber nie wirklich genau gesagt. („Living Room“-Int.4-S.17)*

Werden solche Erwartungen nicht ausgesprochen, führen sie zu Frustration. Es handelt sich meist um bestimmte Beschäftigte, die häufig einspringen, wenn es Personalengpässe gibt und daher von den Vorgesetzten auch immer wieder darum gebeten werden. Ob es sich dabei um Agents handelt, die viel Zeit haben und ohne Probleme einspringen können, oder ob es Personen sind, die sich schwer tun, nein zu sagen, macht auf Dauer einen großen Unterschied.

Wie sich bei „Living Room“ gezeigt hat, kann eine Übersiedlung des Callcenters sehr leicht zu einem Bruch im Sozialsystem führen. Für die Beschäftigten hat der Standortwechsel zu großen Veränderungen geführt. Viele Beschäftigte verließen das Unternehmen. Die vielen neuen MitarbeiterInnen, die am neuen Standort rekrutiert wurden, veränderten das eingespielte Sozialsystem und trennten die Belegschaft vorübergehend in „die Alten“ und „die Neuen“. Aufwändige Einschulungen und die vorübergehende Unterbesetzung führten zu Mehrbelastungen der bestehenden Belegschaft.

*Vor allem mit dem Umzug hat es sehr viele Spannungen gegeben, das ist klar. Es sind auch sehr, sehr viele Mitarbeiter deswegen gegangen, (...) es hat sich jeder eine Zeit lang sehr verloren gefühlt und das merkt man. („LivingRoom“-Int.5-S.18)*

Außer den Spannungen, die sich durch den Umzug ergeben haben, hat sich jedoch bei einem Teil der Agents durch das gemeinsame Kisten schleppen und das Gestalten der neuen Räumlichkeiten eine Art Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt. Über einen längeren Zeitraum betrachtet, hat der Standortwechsel bei „Living Room“ zu einer Annäherung der Bereiche *Back-* und *Front-Line* beigetragen. Am neuen Standort ist die räumliche Trennung der Gruppen aufgehoben, was zu vermehrtem Kontakt zwischen den Agents führt.

***„Man hat untereinander überhaupt keinen Kontakt; man weiß auch nicht, wie die heißen oder irgendwas“ – zur Situation der TeleworkerInnen***

Vor einer besonderen Situation, was die Einbindung in ein Team betrifft, stehen jene Agents, die ihrer Arbeit primär von zu Hause aus nachgehen. In den hier untersuchten Fallstudien betrifft das mehrere Mitarbeiterinnen der Firma „LivingRoom“ sowie eine Beschäftigte (Frau U.) des Unternehmens „Wärmespender“. In letzterer Firma stellt sich die Situation äußerst schwierig dar, denn der Kontakt zwischen den TeleworkerInnen wird vom Unternehmen regelrecht verhindert. Kontaktdaten der KollegInnen werden prinzipiell nicht weitergegeben. Die TelefonistInnen stammen großteils gar nicht aus der näheren Umgebung des Unternehmens. Da die gesamte Kommunikation über E-Mail läuft, ist es nicht von Bedeutung, woher die Leute kommen. Obwohl sich die Inter-

viewte über die Folgen dieser Situation im Klaren ist, sieht sie kaum Möglichkeiten, etwas daran zu ändern.

*Aber ich denke, wenn man da untereinander keinen Kontakt hat und sich zusammenredet, dann ist wirklich der Ausbeutung Tür und Tor geöffnet. (Frau U.-S.18)*

Dass außer mit Vorgesetzten kein Austausch über die Arbeit möglich ist, hat für die Beschäftigten sehr belastende Folgen. Auch die Teleworkerinnen bei „Living Room“ werden fast nur über die formalen Kanäle mit Informationen versorgt. Am sozialen Austausch nehmen diese MitarbeiterInnen nur wenig teil und wissen folglich auch kaum darüber Bescheid, was sich informell im Unternehmen abspielt. „LivingRoom“ fährt im Unterschied zu „Wärmesponder“ die Strategie, dass ein Mal in der Woche auch die Teleworkerinnen im Callcenter arbeiten, um u.a. den Kontakt zu den anderen Agents nicht zu verlieren.

### **Kern und Rand im Unternehmen**

Wie bereits deutlich wurde, hat das Team eine wichtige Funktion für die Erbringung bestimmter Leistungen, wie z.B. das Halten eines bestimmten *Service-Levels*. Für die Agents von weit größerer Bedeutung ist jedoch die persönliche Einbindung in eine Gruppe von Beschäftigten, die ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl vermittelt. Innerhalb der Callcenter kann es dabei durchaus zur Bildung mehrerer Gruppen nach unterschiedlichen Kriterien wie Alter, Aufgabenspektrum, Lebenssituation, Betriebszugehörigkeit etc. kommen. Es zeigt sich, dass Personen, die es, aus welchen Gründen auch immer, nicht schaffen, in eine Gruppe aufgenommen zu werden, das Callcenter meist nach kurzer Zeit wieder verlassen. Bei „Multi Call“ geschieht das in der Form, dass Beschäftigte, die sich nicht in der erwarteten Form in das Team integrieren, meist nicht lang im Unternehmen bleiben.

*Im Endeffekt Leute, die sich nicht ins Team einfügen können oder wollen, die bleiben dann meistens auch nicht lange. Einfach nur miteinander irgendwo, es geht schlecht, wenn sich einer querstellt und die anderen dafür büßen müssen, mehr oder weniger. Wenn er sich nicht an die Regeln hält. Das ist auch der Punkt, wo dann andere sagen, so geht es nicht. Das muss man dann regeln und wenn das nicht klappt, muss man sagen, so geht es nicht. („Multi Call“-Int.5-S.26)*

V.a. bei den beiden externen Callcentern „QuickCall“ und „Multi Call“ zeigt sich, dass es eine Gruppe von Beschäftigten gibt, die sich im Kern des Unternehmens befindet. Darum herum siedeln sich weitere Gruppen von Agents an. Mitglied der Kerngruppe zu sein, bedeutet in diesen Fällen höhere Arbeitsplatzsicherheit, Privilegien und persönliche Beziehungen zu den Vorgesetzten. Es hat sich gezeigt, dass im externen Callcenter-Bereich neue Beschäftigte vorwiegend über persönliche Beziehungen im Bekanntenkreis der Agents rekrutiert werden. Diese Vorgehensweise hat zur Folge, dass informelle Strukturen und Gruppenbildungen vermehrt auftreten, auch die Beziehungen zu den Vorgesetzten sind davon nicht ausgenommen. Es ist aber auch darauf hinzuweisen, dass die privaten, zum Teil auch familiären Kontakte der Agents eine wichtige Ressource im Umgang mit Anforderungen und Belastungen darstellen. Die Agents können

jederzeit auf ein soziales Umfeld zurückgreifen, das die Situation kennt und Verständnis aufbringt.

Wie sich bei „Multi Call“ zeigt, kann es sein, dass MitarbeiterInnen, die den Vorgesetzten aus irgendeinem Grund besonders nahe stehen, deren Leistung aber nicht dem allgemeinen Standard entspricht, auch über ein verträgliches Maß hinaus mitgetragen werden. Aufgrund ihrer privaten und zum Teil familiären Beziehungen u.a. auch zu Vorgesetzten neigt die Kerngruppe zu starker Inklusion der Gruppenmitglieder und Exklusion anderer Beschäftigter. Im Kern des Unternehmens befinden sich die TeamleiterInnen und jene Agents, die sich vielleicht schon vor der Arbeit kannten oder die ähnliche Interessen haben und einander sympathisch sind. Die Mitgliedschaft in dieser Gruppe hat Auswirkungen darauf, welche Privilegien und Aufstiegschancen einem geboten werden. Dabei geht es v.a. darum, sich Wunscharbeitszeiten zu reservieren, bestimmte Lieblingsprojekte abwickeln zu dürfen und um die Möglichkeit, in den 2<sup>nd</sup>-Level-Bereich aufzusteigen. Für Beschäftigte, die der Gruppe nicht so nahe stehen, ist es schwer aufzusteigen, obwohl sie die formalen Kriterien eigentlich erfüllen. Durch die Wahrnehmung von Ungerechtigkeit und Willkür ist ein gewisses Misstrauen der Kerngruppe gegenüber vorprogrammiert.

Typisch für die Situation in *inhouse*-Callcentern ist, dass neben einer Ausdifferenzierung der Belegschaft innerhalb des Callcenters auch noch das Callcenter selbst – und somit die Beschäftigten – eine gewisse Randposition innerhalb des Unternehmens einnimmt. Da es sich bei *inhouse*-Callcentern eher um Randabteilungen der jeweiligen Unternehmen handelt, bestehen völlig andere Rahmenbedingungen, was die Herausbildung von betrieblichen Subsystemen betrifft. Ein schon fast kurioses Beispiel für ein „Stiefkinddasein“ innerhalb eines Unternehmens ist das Callcenter von „Comfort Service“. Es handelt sich dabei um die einzige Abteilung, die in einem riesigen, veralteten Gebäudekomplex übrig geblieben ist, was dazu führt, dass sie weder in das Unternehmen integriert sind noch sonst irgendetwas aus anderen Abteilungen mitbekommen. Die räumliche Situation kann nur als Abstellgleis interpretiert werden, was auch heute noch die Assoziation mit einer Strafkolonie wachruft. Trotz des verwahrlosten Zustands des Gebäudes sehen die Beschäftigten darin auch große Vorteile, v.a. was das soziale Klima betrifft. Die räumliche Situation ist mit ein Grund dafür, dass sich die Beschäftigten ein Refugium schaffen konnten, in dem sie ungestört sind. Mit einer Übersiedlung oder Zusammenlegung mit dem Callcenter des Mutterunternehmens wären diese Privilegien verloren.

*Hier sind wir ganz alleine, haben eigene Terrasse mit Grill, können uns austoben, haben eine gewisse Narrenfreiheit und um die haben wir eben Angst, glaube ich.  
(„Comfort Service“-Int.3-S.5)*

### ***Callcenter-Arbeit in einem ehemaligen Staatsbetrieb – Arbeitskulturen prallen aufeinander***

Vergleicht man die Beschäftigten der verschiedenen Callcenter, so ist „Comfort Service“ das mit Abstand am wenigsten homogene. Es herrscht ein prinzipieller Bruch zwischen den langjährigen Beschäftigten, die ihre berufliche Sozialisation und mehr oder weniger ihre gesamte Berufslaufbahn bei „Comfort Service“ verbracht haben, und

den jungen MitarbeiterInnen, die ihre Tätigkeit als vorübergehenden Nebenjob verstehen. Die langjährigen Beschäftigten erwarten sich aufgrund des Senioritätsprinzips, das sie seit Jahrzehnten aus dem Unternehmen kennen und auf das sie sich verlassen haben, Respekt von den Jungen. Sie identifizieren sich sehr stark mit dem Unternehmen und begreifen ihre Tätigkeit vorwiegend als Beauskunftung und weniger als Callcenter-Arbeit. In diesem, ursprünglich von Tradition geprägten Unternehmen treffen zwei Welten aufeinander. Die langjährigen Beschäftigten sehen sich durch die Privatisierung um ihre Karriere betrogen und die Generationenfrage wird gern als Rechtfertigung für die Konflikte vorgeschoben. Es ist jedoch weniger das Alter – denn die Altersunterschiede sind nicht dermaßen groß –, sondern eher Kulturunterschiede, die zu Problemen zwischen den Agents führen. Die Reste eines ehemaligen Staatsbetriebs treffen in Form von pragmatisierten Mitte-30- bis Mitte-40-Jährigen auf aufstiegsorientierte, sich in Ausbildung befindende Mitte-20- bis 30-Jährige. Dass es dabei zu Verständigungsschwierigkeiten kommt, verwundert nicht. Große Unterschiede können auch aufgrund der unterschiedlichen sozialen Herkunft der Beschäftigten wahrgenommen werden. Es fällt z.B. der Ausdruck „Stukatierte“, wenn von StudentInnen gesprochen wird. Sie werden als besonders kompliziert und weltfremd beschrieben.

*Die (Anm.: StudentInnen) hinterfragen auch warum die Wiese grün ist. („Comfort Service“-Int.4-S.22)*

Was die Arbeitseinstellung der Beschäftigten betrifft, so haben sich die jungen MitarbeiterInnen rasch an das übliche Motto angepasst. Mit einer KundInnenorientierung im Sinne neuer Managementstrategien hat die Herangehensweise der Agents in diesem Callcenter nämlich wenig zu tun.

*So wenig arbeiten, wie möglich und so viel Geld verdienen, wie möglich. („Comfort Service“-Int.3-S.27)*

Ebenfalls auf die Geschichte des männerdominierten Staatsbetriebs zurückzuführen ist die Form der Kommunikation, die sich im Callcenter bei einigen Beschäftigten eingebürgert hat. Frauenfeindliche Witze und ein etwas derber „Schmäh“ sind Zeichen dieser Männerkultur, die auf dem Rücken der weiblichen Beschäftigten ausgetragen wird.

Trotz der nach außen hin sehr flach gehaltenen Hierarchien innerhalb der Callcenter hat sich gezeigt, dass es zu ausgeprägten Differenzierungen der Sozialordnung kommt. Das Herausbilden unterschiedlicher Gruppen von Beschäftigten ist dafür von großer Bedeutung, u.a. treffen dabei auch völlig konträre Arbeitskulturen aufeinander, wie sich bei „Comfort Service“ zeigt. Die Zugehörigkeit zu einem Team ist von großer Bedeutung für die persönliche Anerkennung der Agents und ist auch als Ressource für einen verbesserten Zugang zu Privilegien zu sehen. Was die Führungskultur betrifft, lässt sich in allen Unternehmen eine klassische „Good Cop/Bad Cop“-Konstellation erkennen. Die Callcenter-Leiter übernehmen in ihrer Rolle als „Good Cops“ kaum Führungsaufgaben, sondern delegieren diese Aufgaben an die mittleren Hierarchieebenen, die sich in einer Sandwichposition zwischen Management und Agents wiederfinden. Interessanterweise handelt es sich bei Letzteren vorwiegend um Frauen, während die Leitungsfunktionen in allen Fällen von Männern übernommen werden.

### 6.3.2. Mitbestimmungspraxis

#### **„Wünsche werden so und so nicht berücksichtigt, wozu dann noch sagen“ – kaum Spielraum in der Arbeitsgestaltung**

Es zeigte sich bereits in den bisherigen Ausführungen, dass die Agents bei der Gestaltung der täglichen Arbeitsaufgaben nur wenig Spielraum zur Mitgestaltung haben. Der geringe Einfluss auf Arbeitsinhalte und -abläufe bzw. Planung ist den Befragten klar und wird in den Interviews daher kaum problematisiert. Die Beschäftigten sind sich der standardisierten Arbeitsstrukturen bewusst und erwarten sich nur wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten. Anregungen der Beschäftigten werden am ehesten dann aufgenommen, wenn es sich um Vorschläge handelt, die einer besseren Projektabwicklung dienen. Langjährige MitarbeiterInnen finden dabei eher Gehör als neu Beschäftigte. Gerade weil die Beschäftigten die Tatsache, dass sie nur über wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten verfügen, kaum problematisieren, muss darauf hingewiesen werden, dass die Situation in den Callcentern sehr wohl problematisch zu beurteilen ist. Dass sich die Beschäftigten mit der Situation abfinden, ist viel mehr Resignation als Zufriedenheit und trägt auch dazu bei, dass die Agents kaum Entwicklungsmöglichkeiten in ihrer Tätigkeit sehen.

*Im Endeffekt ist es so, ich bin ein kleiner Agent, ich kann in einer Firma nichts ändern; entweder es taugt mir, oder ich gehe; („QuickCall“-Int.4-S.17)*

Auch was die Gesprächsführung betrifft, ist der Spielraum aufgrund der stark vorstrukturierten Bildschirmmasken sehr gering, strikte Gesprächsleitfäden werden aber in keinem der untersuchten Callcenter verwendet. Die Agents versuchen, möglichst ihren persönlichen Stil in der Gesprächsführung zu finden und den geringen Freiraum, den sie haben, gut zu nutzen. Es liegt ja auch im Interesse der ArbeitgeberInnen, dass die Agents ihre individuellen Kompetenzen im Bereich der Kommunikation nutzen und sich nicht zu stark an standardisierten Fragebögen orientieren. Eine Beschäftigte bei „Comfort Service“ beschreibt das so:

*Von einem Leitfaden ist nur die Begrüßung vorhanden, woran sich aber keiner hält, weil es ein endlos langer Satz ist. Und dadurch dass vom Volksschulkind bis zum Generaldirektor Leute bei uns anrufen, gibt es von der Kommunikation überhaupt keine Vorschriften, weil man sich dann dementsprechend immer verhalten muss. („Comfort Service“-Int.3-S.6)*

Wie sich bereits gezeigt hat, handelt es sich bei den Beschäftigten in Callcentern um sehr unterschiedliche Personengruppen in verschiedenen Lebenssituationen und mit uneinheitlichen Interessen, was die Gestaltung ihrer Arbeit betrifft. Dass sich Agents wegen bestimmter Anliegen zusammenschließen, kommt nur in sehr seltenen Fällen vor.

*Dass alle ein Interesse haben, wo man sagen kann, dass man was verändert, dass dann alle der gleichen Meinung sind, das gibt es nicht. („Comfort Service“-Int.2-S.28)*

Die Kommunikation zwischen den Agents ist zu gering, um überhaupt herauszufinden, ob es kollektive Interessen gibt. Die meisten Anliegen werden von den Agents im

direkten Gespräch mit den jeweils Zuständigen geregelt. Sich von jemandem vertreten zu lassen, wird durchwegs als Umweg interpretiert, der mit Kontrollverlust einhergeht.

*Ich bin ein Mensch, ich bin direkt, ich mag das gerne, das direkt zu erledigen und nicht über zwanzig Ecken. („LivingRoom“-Int.6-S.26)*

Auch an die Callcenter-Leiter wenden sich die Agents nur in Ausnahmefällen. Das führt mitunter auch dazu, dass diese Vorgesetzten nur einen Bruchteil von dem mitbekommen, was sich in der täglichen Arbeit zwischen den Agents abspielt. Die Struktur der Callcenter ist so angelegt, dass die Agents möglichst alle Anliegen über die mittlere Hierarchieebene regeln. Die Hemmschwelle, mit diesen Personen in Kontakt zu treten, ist sehr gering. Da diese mittlere Hierarchieebene aber nur über geringe Entscheidungsbefugnisse verfügt, ist es oft nicht sehr viel versprechend, ihr gegenüber Anliegen vorzubringen. Sie erfüllt aber sehr wohl den Zweck eines Puffers, bei dem die Beschäftigten ihre Probleme abladen können.

Das Interesse von Seiten der Beschäftigten ist weder an formalen Instrumenten zur individuellen Mitbestimmung noch an Formen repräsentativer Partizipation sonderlich groß. Neben dem mangelnden Austausch der Agents untereinander ist ein weiterer Grund dafür, dass die meisten Beschäftigten in ihrer Arbeit keine langfristige Perspektive sehen. Es zeigt sich, dass die Tätigkeit für die meisten einen Übergangsjob darstellt, für Aktivitäten in Richtung Mitgestaltung bleibt den Agents weder Zeit noch Motivation. Das Motto, das auch von den Geschäftsführungen vermittelt wird, lautet eher: „Wenn es mir nicht mehr passt, dann suche ich mir etwas anderes.“ Auch die Beschäftigungsverhältnisse der Agents machen in punkto Mitgestaltung einen großen Unterschied. Auf Längerfristigkeit angelegte Beschäftigungsverhältnisse fördern die Motivation mitzureden, wohingegen sich Personen in freien Dienstverträgen vermehrt ihrer Übergangssituation bewusst sind.

*In einem Angestelltenverhältnis, da würde ich mich auch einsetzen, aber so, wozu? („Multi Call“-Int.3-S.7)*

### ***Flexible Arbeitszeiten – geringe Planbarkeit, dafür Raum zur Mitgestaltung***

Flexible Arbeitszeiten, die in so gut wie allen Branchen Eingang gefunden haben, bedeuten nicht immer, dass flexible Zeiteinteilung für ArbeitnehmerInnen und für ArbeitgeberInnen gleichermaßen möglich ist. So zeigt sich häufig, dass es eher die ArbeitgeberInnen sind, die kontrollieren, wie weit sie den Beschäftigten Flexibilität zugestehen, selbst greifen sie jedoch in hohem Ausmaß auf die Flexibilität ihrer Beschäftigten zurück, v.a., wenn es darum geht, kurzfristig Dienste zu vergeben. In den untersuchten Callcentern zeigt sich deutlich, dass die Beschäftigten über relativ hohe zeitliche Flexibilität verfügen und diese auch in ihrem eigenen Interesse nutzen. Der Preis, den die Beschäftigten für die relativ große Flexibilität zahlen, ist aber die geringe Planbarkeit, die wenn überhaupt nur sehr kurzfristig möglich ist und die Organisation des Privatlebens erschwert.

*Ich finde es nicht ok, ich habe auch mein Leben. Ich habe auch meine Planung und ich kann nicht ein, zwei Stunden länger bleiben, wenn ich eh um neun aus habe, ich komme dann um elf aus der Arbeit raus und das ist nicht angenehm, wenn man am*

*nächsten Tag um sieben wieder da sein muss. Darüber denkt auch keiner nach, dass die Leute müde sind, es heißt dann nur: „Kannst du länger bleiben?“ Klar, sie fragen dich, ob du magst oder kannst, mit einem gewissen Unterton, wo man sich denkt, man müsste schon. („Multi Call“-Int.3-S.10)*

Es zeigt sich jedoch, dass es innerhalb der Sozialordnungen der Callcenter immer wieder Gruppen von Beschäftigten gibt, die sich aus bestimmten Gründen gewisse Privilegien herausnehmen können, die anderen Agents nicht zugestanden werden. Das Ziel der meisten Beschäftigten sind relativ fixe Dienstzeiten, die eine langfristige Planung möglich machen, gleichzeitig aber auch Spielraum für kurzfristige Änderungen lassen. Es ist nur eine kleine Gruppe von Agents, die großen Wert auf absolute Flexibilität, also wöchentlich wechselnde Dienste legt. Von den ArbeitgeberInnen sind es hingegen wesentlich mehr, die sich eine derart hohe Flexibilität wünschen würden.

Mütter mit kleinen Kindern gehören zu einer Gruppe von Beschäftigten, die in allen Callcentern eine Sonderstellung einnehmen. Ihnen sind möglichst genau festgelegte Dienstzeiten wichtig, für Callcenter sind sie daher nicht die ideale Beschäftigtengruppe. Es zeigt sich, dass es v.a. die *inhouse*-Callcenter sind, in denen Mütter mit kleinen Kindern arbeiten, in den externen Callcentern lassen sich nur Einzelfälle finden. Interessanterweise wollen die Beschäftigten an ihren eher fixen Dienstzeiten festhalten, auch wenn die Kinder bereits älter sind. Es entsteht ein gewisses Gewohnheitsrecht auf fixe Dienstzeiten, das sich die Agents so einfach nicht mehr wegnehmen lassen. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass Callcenter-Arbeit aufgrund der hohen zeitlichen Flexibilität nicht besonders gute Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie schafft, obwohl in vielen Fällen versucht wird, auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen.

Bei „LivingRoom“ verfügen nicht nur Mütter, sondern überhaupt alle langjährigen Beschäftigten über ein gewisses Gewohnheitsrecht. Sie haben unter anderen Bedingungen, als sie der jetzige Leiter gerne einführen würde, im Callcenter begonnen. Im Konzern ist die Flexibilisierung weit fortgeschritten, das Callcenter hinkt dem jedoch hinterher. Der Callcenter-Leiter sieht den Grund dafür in der Firmenpolitik insgesamt, denn bei „LivingRoom“ soll alles möglichst nur mit sanftem Druck erreicht werden. Es sind die neu beschäftigten Agents, die umso flexibler sein müssen, sie gleichen das Flexibilitätsdefizit der anderen MitarbeiterInnen aus. Eine wichtige Rolle spielen dabei geringfügig Beschäftigte und TelearbeiterInnen, es darf nicht unterschätzt werden, dass das eine deutliche Ungleichbehandlung mit sich bringt.

*Es hat sich aber eingebürgert, dass die meisten schon fixe Arbeitszeiten haben, Gewohnheitsrecht. Jetzt haben wir ein paar neue Mitarbeiter, die müssen wir halt besser erziehen. Da müssen wir drauf achten, dass die flexibel bleiben. („Living Room“-Int.5-S.16)*

### **Schwer beeinflussbare und kaum kalkulierbare Einkommen**

Auf die Höhe ihres monatlichen Einkommens Einfluss zu nehmen, ist den hier interviewten Agents, außer über verlängerte Arbeitszeiten, kaum möglich. Da sich die Grundentlohnung in den meisten Fällen in einem niedrigen Bereich bewegt, setzen viele

Beschäftigte auf Prämien, die ihnen aufgrund von besonderen Leistungen ausbezahlt werden. Es zeigt sich jedoch, dass es für die Agents oft schwer vorauszusehen ist, ob und in welcher Höhe diese Einkommensbestandteile ausbezahlt werden. Eine besonders schwer beeinflussbare Form der Prämienvergabe zeigt sich im Unternehmen „Wärmespender“. Frau U. arbeitet als Telefonistin von zu Hause aus, ihre Aufgabe ist es, Leute zu Informationsveranstaltungen einzuladen. Sie erhält eine Prämie von sechs Euro, wenn eine Person auch wirklich zur Veranstaltung kommt. Für Frau U. bedeutet das ein extrem unkalkulierbares Einkommen, denn ob die GesprächspartnerInnen nach einer Zusage auch tatsächlich die Veranstaltung besuchen, liegt außerhalb ihres Einflussbereichs.

V.a. in externen Callcentern werden viele Vereinbarungen bezüglich des Gehalts auf informeller Ebene getroffen, fixe Gehaltsschemata gibt es nicht. Bei „MegaCall“ gibt es unterschiedliche Schemata, je nach dem, wann man ins Callcenter eingetreten ist. Bei „Multi Call“ gibt es je nach Standort andere Entgeltmodi. Die Situation führt immer wieder zu Konflikten zwischen Management und Beschäftigten. Kollektive Anfragen zu den Gründen für diese Ungleichheit waren bisher nicht zielführend, trotzdem handelt es sich dabei um eine der wenigen Situationen, in denen die Agents ein gemeinsames Interesse vertreten haben und von einem Versuch kollektiver Partizipation gesprochen werden kann. Da dieser Versuch auf Dauer nicht von Erfolg gekrönt war, ist bei den Beschäftigten v.a. Resignation übrig geblieben. Die Situation wird heute weitgehend akzeptiert. Die Tatsache, dass die Agents auf wesentliche Fragen, wie Unklarheiten im Entgeltmodus, monatelang keine klärende Antwort bekommen, kann bereits als bewusste oder unbewusste Strategie gedeutet werden, eventuelle Partizipationswünsche der Beschäftigten von Anfang an zu unterbinden.

Es zeigt sich deutlich, dass das eher niedrige Gehalt für die meisten Beschäftigten in *inhouse*-Callcentern damit kompensiert wird, dass sie über regelmäßige Arbeitszeiten und eine angenehme Arbeitsatmosphäre verfügen. Das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen scheint alle eventuellen Nachteile aufzuwiegen. Das geht so weit, dass die Gehaltshöhe von den Beschäftigten als gegeben angesehen wird und es kein Verständnis für KollegInnen gibt, die damit nicht zufrieden sind:

*Ich sage mal, wenn es jemand nicht passt, dann müsste man die Konsequenzen ziehen, das ist mein Motto, nicht? Dass wenn sie sagen, da würde ich mehr verdienen, dann muss man sich überlegen, will man das oder ist die Atmosphäre hier eine angenehme und man nimmt das hin. („LivingRoom“-Int.2-S.13)*

Bei „LivingRoom“ ist es in einem einzigen Anlassfall zu kollektiven Gehaltsverhandlungen gekommen. Es handelte sich dabei um den verlängerten Anfahrtsweg und die damit einhergehenden Kosten für die öffentlichen Verkehrsmittel bzw. privaten Pkws, die durch den Standortwechsel verursacht worden waren. Dieses ursprünglich kollektive Interesse wurde schlussendlich aber individuell ausverhandelt. Jene Agents, die sich nicht persönlich für eine Gehaltserhöhung einsetzten, haben auch keine bekommen – viele Fälle sind nun auch nach mehreren Monaten noch offen.

„Comfort Service“ verfügt über ein besonderes Prämiensystem. Am Ende jeden Jahres gibt es den so genannten Infocenterpreis bestehend aus Gutscheinen à 200 Euro. Die

bewertenden Kategorien sind der niedrigste Krankenstand, die höchste Einbuchzeit und die höchste Tages-Call-Leistung. Das Ziel, das von Seiten der Callcenter-Leitung verfolgt wird, nämlich die Motivation und Leistung zu steigern, greift jedoch kaum, denn der/die Beste zu werden, kann von den Beschäftigten nur zum Teil beeinflusst werden. Es herrscht eher das Motto, dass man sich nur in Ausnahmefällen stresst und lieber ein angenehmes Arbeiten hat anstelle von Prämien.

*Da muss man dann halt wirklich am meisten haben, weil wenn du um zwei Anrufer weniger hast, dann bist es halt nicht. Und ich muss ehrlich sagen, dass ist es mir nicht wert, dass ich da jedem Kunden gleich auf die Zehen steige, so quasi „danke, Wiederschaun“. („Comfort Service“-Int.2-S.24)*

Welche Rolle kollektive Formen von Partizipation, wie z.B. MitarbeiterInnenbesprechungen und verschiedene Formen der Personalvertretung vor diesem Hintergrund spielen, ist eher komplex. Das – und was Callcenter-ManagerInnen sonst noch an Möglichkeiten entwickeln, um die Ideen der Beschäftigten im Sinne des Unternehmens zu nutzen – wird im Folgenden dargestellt.

***„Alle an einen Tisch zu bringen, ist schwierig“ – regelmäßige MitarbeiterInnentreffen sind die Ausnahme***

Wie bereits im Zusammenhang mit dem Problem der Informationsweitergabe angedeutet, gestaltet es sich aufgrund der unterschiedlichen Dienstzeiten und der großen Anzahl Teilzeitbeschäftigter äußerst schwierig, alle Agents an einem Tisch zu versammeln. Da es unmöglich ist, Treffen mit allen Beschäftigten abzustimmen, muss die integrative Wirkung solcher Treffen v.a. bei größeren Gruppen von Beschäftigten auf andere Weise kompensiert werden. Auch als Chance, sich mit KollegInnen über eventuell gemeinsame Interessen kurzzuschließen, fällt diese Möglichkeit weg. Treffen werden nur im Anlassfall einberufen, es gibt kaum Gelegenheiten, zu denen sich die gesamte Belegschaft trifft. In der Praxis liegen Treffen auch oft mehrere Monate auseinander. Am häufigsten werden noch anlassbezogene Treffen in kleineren Gruppen abgehalten, in denen es dann aber immer um Projekte und eventuell damit zusammenhängende Probleme geht. Das Unternehmen „QuickCall“ ist das einzige, das die Dienstenteilung der Kernbelegschaft im Rahmen einer Teambesprechung durchführt. Diese Gelegenheit wird auch dafür genutzt, die Agents zu informieren, ihre Fragen zu beantworten und Probleme zu besprechen.

„Multi Call“ führt zusätzlich zu anlassbezogenen Treffen regelmäßig MitarbeiterInnentreffen auf halb formeller Ebene durch. Die bereits beschriebene zentrale Gruppe von Beschäftigten, die auch der mittleren Führungsebene des Callcenters sehr nahe steht, trifft sich in unregelmäßigen Abständen zu einem Stammtisch, an dem theoretisch alle Beschäftigten teilnehmen können. In der Praxis haben diese Treffen aber einen exklusiven Charakter, der jene Personen, die dem Kernteam nicht derart nahe stehen, von vornherein ausschließt. Obwohl die meisten Beschäftigten noch nie an einem dieser Treffen teilgenommen haben, ist klar, dass sie dort nicht hinpassen.

*Mit den Chefitäten am Tisch sitzen und was trinken, obwohl wir nichts über den Betrieb sprechen, habe ich noch nie gemacht. Ich bin nie hingegangen, weil eh*

*immer dieselben Leute dort sitzen und reden. Man hat da auch keine Chance, wirklich zu sprechen, so wie es mir beschrieben worden ist. Wozu dann hingehen?*  
(„Multi Call“-Int.3-S.6)

### **Erhebung der MitarbeiterInnenzufriedenheit**

Da Treffen aller Beschäftigten eher die Ausnahme darstellen und die meisten Anliegen individuell geregelt werden, sind es die persönlichen MitarbeiterInnengespräche, die in *inhouse*-Callcentern große Bedeutung haben. Bei „LivingRoom“ gibt es für das gesamte Unternehmen die Vorgabe, dass jedem/r MitarbeiterIn ein Jahresgespräch von zwei bis drei Stunden zusteht. Dabei werden wichtige individuelle Anliegen, die keinen tagesaktuellen Bezug haben, diskutiert, z.B. auch das Einkommen. Zusätzlich zu diesen Gesprächen gibt es bei „LivingRoom“ eine jährliche, im ganzen Unternehmen durchgeführte standardisierte Erhebung. Callcenter-spezifische Dinge werden dabei nicht abgefragt, es geht v.a. um allgemeine Aspekte der Arbeitszufriedenheit. Als einmalige Aktion gab es eine rein auf das Callcenter beschränkte MitarbeiterInnenbefragung. Die strukturierten Gespräche wurden von einer externen Beraterin durchgeführt. Es ging darum, die Wünsche der Beschäftigten bzgl. einer Arbeitsverbesserung zu erheben. In diesem Zusammenhang wurden von den Agents primär Probleme des Informationsflusses thematisiert, die Vorschläge wurden teilweise auch aufgegriffen und rasch umgesetzt. Es wurden jedoch v.a. jene Ideen berücksichtigt, die der Effizienzsteigerung dienen.

*Es gibt schon Sachen, die besser geworden sind. Es waren da auch Sachen dabei, beispielsweise dass im „LivingRoom“-Katalog nie Artikelnummern dabeistehen und das ist mühsam herauszufinden, was das für ein Produkt ist. Das ist dann auch umgesetzt worden. Also ich weiß nicht, ob das durch uns war, oder dass sie selbst draufgekommen sind (lacht). Ich weiß nicht, wo die Quelle hergekommen ist, aber es ist offensichtlich erkannt worden.* („LivingRoom“-Int.4-S.16)

Weniger systematisch werden die individuellen Gespräche bei den beiden externen Callcenter-Dienstleistern geführt. Sie finden nur im Anlassfall statt und können sowohl vom/von der ArbeitgeberIn als auch von den Beschäftigten einberufen werden. In der Praxis werden sie aber nur sehr selten abgehalten. Es wird von allen Callcenter-Leitern darauf hingewiesen, dass die Agents jederzeit die Möglichkeit haben, mit Vorgesetzten in Kontakt zu treten, was aber in sehr unterschiedlichem Ausmaß genutzt wird. „Multi Call“ greift, wie auch „LivingRoom“, zu einer sehr standardisierten Form der MitarbeiterInnenbefragung. In jährlichen Treffen mit externen TrainerInnen wird mit Hilfe von Fragebögen die Arbeitszufriedenheit erhoben. Dabei werden in einem Schulnotensystem Aspekte der Arbeit abgefragt. „Multi Call“ erreicht insgesamt einen Durchschnitt von 1,5, was vermutlich dahingehend zu beurteilen ist, dass viele Agents bereits andere Callcenter kennen und die Arbeit anhand ihrer Erfahrungen vergleichen. „Multi Call“ ist im Bereich der externen Callcenter-Branche als ein eher unproblematisches und korrekt organisiertes Unternehmen zu bezeichnen.

Um relativ neue Formen der MitarbeiterInnenbefragung handelt es sich bei den so genannten Kummer- oder Ideenkästen, die bei „Multi Call“ und „Comfort Service“ zu finden sind. Der Kummerkasten bei „Multi Call“ hat die Funktion, dass die Agents ano-

nym Dinge deponieren können, die sie nicht direkt ansprechen möchten. In der Praxis findet diese Einrichtung aber kaum Verwendung, nur ein Interviewter erwähnt den Kasten überhaupt. Betrachtet man, wie bei „Multi Call“ allgemein mit den Anliegen der Beschäftigten umgegangen wird, so ist nachvollziehbar, warum der Kummerkasten nur wenig in Anspruch genommen wird. Diese Einrichtung kann mehr als Alibi der Geschäftsführung gesehen werden, denn wenn schon in der direkten Auseinandersetzung mit den Agents nicht auf die Anliegen der Beschäftigten eingegangen wird, dann ist es verständlich, dass ein Kummerkasten nicht genutzt wird.

Als ähnliche Alibiaktion muss der Ideen-Briefkasten bewertet werden, den es seit kurzem bei „Comfort Service“ gibt. Diese Form des Ideenmanagements hat das Ziel, dass die Agents Verbesserungsvorschläge einwerfen, die der Callcenter-Leiter dann bearbeitet. Es ist den Agents jedoch nicht bekannt, dass diese Möglichkeit schon einmal genutzt worden wäre. Obwohl es auch finanzielle Anreize gibt, wird das System nicht wirklich angenommen. Die Agents haben den Eindruck, dass es schwierig ist, Dinge zur Umsetzung zu bringen, wenn sie über Fragen der Bürogestaltung hinausgehen. Die Beschäftigten sind wenig motiviert, sich in diese Richtung zu engagieren. Ideen für grundlegende Neuerungen werden von Anfang an abgeblockt, die Strategie ist eher, die Beschäftigten möglichst ruhig zu stellen.

***„Das macht er ganz lieb und gut – wenn ich wirklich was brauchen würde, würde ich woanders hingehen“ – begrenzte Handlungsoptionen der Personalvertretung***

Es hat sich gezeigt, dass sich in allen Callcentern bestimmte Personen herauskristallisieren, die in mehr oder weniger starker Form auch eine SprecherInnenrolle einnehmen. Besondere Bedeutung haben dabei in dieser von ständigem Personalwechsel geprägten Branche die langjährigen MitarbeiterInnen. Sie stehen in der sozialen Hierarchie meist etwas oberhalb der jüngeren Agents und werden auch von der Geschäftsleitung eher angehört.

*Ja, die, die schon lange dabei sind, die das riskieren. Da gibt es jemanden, an den sich die Agents wenden. („Multi Call“-Int.5-S.28)*

Es zeigt sich auch, dass es sich häufig um Personen in mittleren Hierarchieebenen handelt, die auch als SprecherInnen der Agents gegenüber höheren Instanzen fungieren. In *inhouse*-Callcentern übernimmt zum Teil auch der Callcenter-Leiter diese Rolle.

Von ArbeitgeberInnenseite wird mit Ausnahme von „Comfort Service“ in keinem Callcenter die Institutionalisierung einer Vertretungsperson, wie eines Betriebsrats oder einer Personalvertretung, gefördert. Ziel ist es vielmehr, dass sich die Beschäftigten mit ihren Anliegen direkt an die jeweiligen Zuständigen wenden. Das Unternehmen „LivingRoom“ verfügt „theoretisch“ über einen Betriebsrat. Da das Callcenter jedoch organisatorisch einem rechtlich eigenständigen Unternehmensteil zugeordnet ist, ist der bestehende Betriebsrat nicht für das Callcenter zuständig. Es gibt kaum Kontakt zum Betriebsrat der anderen Unternehmensteile, die Beschäftigten sehen aber auch keinerlei Bedarf dafür. „Comfort Service“ verfügt als einziges der untersuchten Callcenter über einen Personalvertreter. Grund für die Wahl dieser Vertretungsinstanz waren Konflikte

unter den Agents, für die es einer schlichtenden Person bedurfte. Die Initiative dafür lag beim allgemeinen Betriebsrat des Unternehmens und dem Callcenter-Leiter. Es handelte sich somit nicht um eine *bottom-up*-Initiative, sondern diente eher dazu, den Callcenter-Leiter nicht mehr mit Streitigkeiten der Agents zu belasten. Vom Callcenter-Leiter wird der Personalvertreter als Klassensprecher bezeichnet, was deutlich macht, dass er ihn, obwohl ein sehr gutes Verhältnis zwischen den beiden besteht, nicht ganz ernst nimmt. Der Personalvertreter fühlt sich insbesondere dafür verantwortlich, das soziale Zusammenleben zu fördern, er führt Gespräche mit einzelnen, wenn es Probleme gibt, vermittelt, schlichtet, aber denkt auch darüber nach, wie man die Organisation des Callcenters verbessern könnte. Er setzt sich für Weiterbildung ein, entwickelt neue Schulungsunterlagen, erstellt Organigramme und wurde zur Informationsdrehscheibe (Kommunikation Chef-Belegschaft). Der Personalvertreter von „Comfort Service“ übernimmt aber durchaus auch Sprecherfunktion für den Callcenter-Leiter gegenüber den Agents und kann daher nicht eindeutig dem Personal zugeordnet werden. Auch innerhalb der Beschäftigten fällt es ihm schwer, sich als neutrale Person zu positionieren.

*Durch die Personalvertreter-Tätigkeit ist manchmal auch eine Grenze erreicht, wo ich einfach von jeder Partei herangezogen werde und man versucht, mich zu benutzen für individuelle Sachen, da was durchbringen zu können, das ist mir zeitweise zu viel. („Comfort Service“-Int.3-S.8)*

Momentan stellt sich für ihn die Herausforderung, ob er es schafft, eine Effizienzanalyse abzuwehren, die zu einer massiven Steigerung der Überwachung in Form von vermehrten Auswertungen von Daten führen würde. Trotz aller Bemühungen in den unterschiedlichsten Bereichen wird deutlich, dass der verhältnismäßig junge Personalvertreter von den langjährigen MitarbeiterInnen nicht besonders geachtet wird. Er kennt das Unternehmen erst seit kurzem und ist daher eher für die Jungen da, so die Wahrnehmung der langjährigen Beschäftigten. Er ist zwar gewählt, verfügt aber über kaum Handlungsmöglichkeiten und wird von den älteren Beschäftigten daher nicht voll akzeptiert. Sollten sie einmal wirklich den Bedarf nach einer Vertretung haben, sehen sie viel eher den allgemeinen Betriebsrat des Unternehmens als ihren Ansprechpartner.

*Wir haben hier im Infocenter auch einen, für die Jungen, wenn es da was gibt, einen Personalvertreter, aber ich selbst würde kaum zu ihm hingehen. Ich frage ihn schon, was es Neues gibt, ob er was erfahren hat, da muss man sich selbst ausschnapsen, dann prüfe ich das nach. Das ist aber nicht beleidigend oder abschätzend. [...] Das macht er ganz lieb und gut – wenn ich wirklich was brauchen würde, würde ich woanders hingehen. („Comfort Service“-Int.5-S.23f)*

Ebenso zeigt sich beim Unternehmen „MegaCall“, aus dem eine Beschäftigte interviewt wurde, dass der Betriebsrat vorwiegend soziale Funktionen übernimmt und weniger als Vertretungsperson agiert. Hinzu kommt in diesem Unternehmen, dass die Beschäftigten Vorgesetzte in diese Position gewählt haben, was die Vertretungschancen in der Praxis erheblich einschränkt.

*Der Betriebsrat ist vor allem da, dass wenn jemand Geburtstag hat, dass man gratuliert und dass es bei einer Feier eine Tombola gibt und solche Sachen. (Frau O.-S.16)*

Der allgemeine Betriebsrat von „Comfort Service“ ist nur in der Wahrnehmung der langjährigen Befragten präsent. Er war zwei oder drei Mal bei ihnen und hat die Beschäftigten über verschiedene Dinge aufgeklärt, ausgehend von den Agents selbst hat es aber noch nie Kontakt gegeben, trotzdem glauben sie, dass es leicht möglich wäre, mit ihm in Kontakt zu treten. Obwohl die Institution Betriebsrat von den langjährigen „Comfort Service“-MitarbeiterInnen prinzipiell positiv bewertet wird, stellen sie sich v.a. im Zusammenhang mit der Privatisierung des Unternehmens die Frage, wie viel er wirklich erreichen kann und sehen auch die Grenzen seiner Handlungsmöglichkeiten.

*Ob er was erreicht, ist eine andere Frage, das sieht man allgemein, gerade in der letzten Zeit bei „Comfort Service“, da hat die Vertretung sehr viel gemacht und Sozialpläne abgewendet etc.. Das ist aber im Großen, das betrifft den kompletten Konzern, mehr oder weniger. („Comfort Service“-Int.4-S.30)*

Es hat sich gezeigt, dass Callcenter-Agents, betrachtet man ihre vielfältigen Interessen, nur schwer als eine homogene Gruppe bezeichnet werden können. Was ihnen gemeinsam ist, ist die Tatsache, dass sie zu individueller Aushandlung von Interessen neigen. Es ist v.a. die geringe Perspektive der Beschäftigten im Unternehmen und der geringe Gedankenaustausch zwischen den Agents, die jeglichen langfristigen oder gar kollektiven Einsatz für Interessen verhindert. Dabei hat die große Anzahl freier Dienstverträge bei externen Callcentern eine große Bedeutung. Neben individuellen MitarbeiterInnengesprächen werden in zwei der Callcenter auch standardisierte Erhebungen durchgeführt, die jedoch, genauso wie Ideen- und Beschwerdekästen, eher als Alibiaktionen zu bewerten sind und auf wenig Zuspruch von Seiten der Beschäftigten stoßen. Es zeigt sich immer wieder, dass einzelne Personen aus hierarchisch höheren Positionen SprecherInnenfunktionen übernehmen, das geht so weit, wie bei „Comfort Service“, dass der Personalvertreter quasi vom Callcenter-Leiter implementiert wurde, um Führungsaufgaben zu delegieren. *Bottom-Up*-Initiativen in punkto kollektiver Mitbestimmung sind in keinem der Callcenter zu erkennen.

### 6.3.3. Geschlechterverhältnisse

Allgemein ist davon auszugehen, dass es sich bei Callcenter-Arbeit um einen von Frauen dominierten Arbeitsbereich handelt. Obwohl der Anteil der Frauen sinkt, je höher man in der Hierarchie nach oben geht, bilden Frauen, laut unserer parallel durchgeführten quantitativen Callcenter-Studie (Schönauer 2005:31), in allen Positionen der Callcenter die absolute Mehrheit. In unserer qualitativen Erhebung sind es die Unternehmen „LivingRoom“ und „Multi Call“, in denen Frauen eindeutig in der Mehrheit sind. „QuickCall“ und „Comfort Service“ haben ausgeglichene Geschlechterverhältnisse. Dass mehrheitlich Frauen in Callcentern tätig sind, steht in engem Zusammenhang mit den ihnen durch die ArbeitgeberInnen zugeschriebenen Qualifikationen. Sie gelten als kompromissfähiger, emotionaler und zuvorkommender als Männer. Die stereotype Differenzierung zwischen technisch begabten Männern und fleißigen Frauen könnte nicht besser auf den Punkt gebracht werden als im folgenden Zitat:

*Frauen sind arbeitsamer – jetzt generell, es gibt natürlich auch Ausnahmen – und Männer haben mehr das technische Verständnis bzw. kommen eher auf den Punkt. Die können endlose Diskussionen sicher schnell beenden und so. (Herr T.-S.14)*

In allen untersuchten Callcentern sind die Agents auch mit geschlechtsspezifischen Zuschreibungen der KundInnen konfrontiert. Frauen wird häufig unterstellt, dass sie in technischen Angelegenheiten zwar weniger kompetent seien, dafür aber für die Kommunikationsarbeit prinzipiell besser geeignet als Männer. Zur Konfliktvermeidung in der KundInnenkommunikation wird durchaus auch auf diese Aspekte eingegangen und den GesprächspartnerInnen bezüglich ihrer Vorstellungen entgegengekommen.

*Aber es gibt auch Fälle, wo Leute anrufen, die nicht mit einer Frau sprechen wollen. Sehr selten zwar, aber es kann vorkommen. Dann kann man es ihnen geben. Oder technische Fragen, das kann schon vorkommen, dass die sagen: „Sie kennen sich sicher nicht aus, geben Sie mir einen Herren“, das ist angenehm, wenn man das weitergeben kann, wenn der sich dann besser aufgehoben fühlt. („LivingRoom“-Int.3-S.16)*

Diese Form der geschlechtsspezifischen Zuschreibung wird von den Agents jedoch auch offensiv ausgenutzt, wenn sie an die Grenzen ihres Wissens stoßen bzw. wenn es sie dem Ziel des Gesprächs näher bringt.

*Es geht darum, das Gegenüber einzuladen, ins Gasthaus, zu einem Vortrag. Eine Frau tut sich ja auch leichter zu sagen: „Von den technischen Sachen verstehe ich nichts, aber gehen Sie zu dem Vortrag, da ist jemand, der kennt sich aus, der Herr Ingenieur“, (...) so und so, das muss man eiskalt, da bin ich hemmungslos. (Frau U.-S.21,22)*

Da sich das Unternehmen mit den Informationsveranstaltungen primär an technisch interessierte Personen wenden will, bekommen die *outbound*-TeleworkerInnen explizit den Auftrag, am Telefon nach dem männlichen Haushaltsmitglied zu fragen. Die 41-jährige Frau U., die über eine HTL-Matura verfügt, versuchte diese Vorgabe nach Möglichkeit zu umgehen.

*Was mich furchtbar gestört hat, bei „Wärmespender“, dass wir immer den Mann hätten verlangen sollen. Wenn die Frau abhebt, dass man sagt: „Da spricht so und so, könnte ich bitte Ihren Gatten sprechen?“, das finde ich unmöglich. Gerade ich als Frau mit einer technischen Ausbildung halte so was schlecht aus. (Frau U.-S.17)*

Geschlechterstereotype sind jedoch nicht nur bei den ArbeitgeberInnen und KundInnen, sondern auch unter den Agents anzutreffen. Neben sexistischen Witzen, wie sie z.B. bei „Comfort Service“ vorkommen, ist unter den Agents das Bild weit verbreitet, dass Frauen weniger direkt, dafür aber emotionaler sind und eher zu Konkurrenzverhalten neigen als Männer. Diese Vorannahmen haben auch Auswirkungen auf die betriebliche Sozialordnung, denn Männer beschreiben, dass sie sich möglichst erst gar nicht in Konflikte mit Frauen begeben, was zur Folge hat, dass Frauen weniger ernst genommen werden.

V.a. bei „Comfort Service“ zeigt sich, wie das von einer traditionellen Männerkultur geprägte Unternehmen heute damit kämpft, dass sich v.a. die neu hinzu gekommenen Frauen nicht mehr mit diesen Umgangsformen identifizieren können. Das spiegelt sich

auch im Callcenter wider. Die Frauen, die schon seit vielen Jahren bei „Comfort Service“ tätig sind, kennen den Stil und akzeptieren die teilweise sexistischen Umgangsformen. Die Belegschaft des Callcenters bestand ursprünglich nur aus Männern, heute sind die Frauen in der Mehrheit, trotzdem ist die typische Kultur noch nicht verschwunden. Der Personalvertreter meint dazu:

*Es ist ein klares Männerbüro, (...) gewisse Äußerungen von einem Mitarbeiter sind nicht wünschenswert, wenn die Wertschätzung nicht optimal ist und der Eindruck gewonnen wird, dass Entscheidungen nur durch Männer getroffen werden. Was eine Tatsache ist, weil Chef und Standortleiter sind Männer, wie weit das diskriminierend ist, wage ich nicht zu beurteilen. („Comfort Service“-Int.3-S.4)*

Das Klima und die Umgangsformen in der Callcenter-Abteilung von „Comfort Service“ werden von den Beschäftigten nicht besonders negativ beurteilt, unterscheiden sich aber wesentlich von denen in anderen Callcentern, in denen ein weit höheres Maß an Gleichberechtigung zu erkennen ist. Dem Callcenter-Leiter ist Frauenförderung insofern ein Anliegen, dass er die Mitarbeiterinnen darüber informiert, dass es für sie besondere finanzielle Förderungen für Weiterbildungen gibt.

In keinem der befragten Callcenter wissen die Agents etwas von schriftlich festgelegten Leitsätzen für Frauenförderung und Geschlechtergleichstellung. Bei „LivingRoom“ wird jedoch hervorgehoben, dass die Gleichbehandlung von Frauen und Männern insgesamt Prinzip ist und dass es auch gelebt wird. „LivingRoom“ begreift sich als familienfreundlicher Betrieb, d.h. es gibt auch Vorteile für Eltern mit Betreuungsverpflichtung, in der Praxis werden diese aber meist nur von Müttern beansprucht. Was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrifft, so zeigt sich, dass Beschäftigte mit Kindern häufig Probleme haben, alle Verpflichtungen zu koordinieren. Geht die Arbeit einen geregelten Lauf und bleiben Dienstenteilungen wie vereinbart, so sprechen die Agents selten von Problemen. Schwierig wird es dann, wenn spontan eingesprungen werden soll.

#### 6.3.4. Zusammenfassung

Die für Klein- und Mittelbetriebe typischen Sozialordnungen spiegeln sich auch in den hier untersuchten Callcentern wider. Trotz oder gerade wegen der sehr flachen Hierarchien und der sehr persönlichen Beziehungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten spielen Inklusionen in und Exklusionen aus bestimmten Gruppen eine große Rolle. Die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen hat neben der persönlichen Anerkennung auch große Relevanz für den Zugang zu Möglichkeiten der Mitgestaltung im Unternehmen. Eine wichtige Rolle spielen in den Callcentern die Beschäftigten in den mittleren Hierarchieebenen. Diese Beschäftigten haben die Aufgabe, Anordnungen von „oben“ nach „unten“ weiterzugeben und gleichzeitig Ansprüche von „unten“ nach „oben“ hin abzufedern. Unter dieser Voraussetzung ist es für die Callcenter-Leiter nicht sonderlich schwierig, ihr *Good Cop*-Image aufrecht zu halten.

Callcenter-Agents können kaum als homogene Gruppe bezeichnet werden, auch wenn sie sich in ihren Biografien oft verblüffend ähneln. Die Interessen der Beschäftigten

gehen bei manchen Themen grundlegend auseinander, in anderen Bereichen, in denen man von kollektiven Interessen sprechen könnte, fehlt es jedoch an Austauschmöglichkeiten und Perspektiven, um sich zu einem kollektiven Einsatz zu entschließen. Die hohe Anzahl freier Dienstverträge verhindert, dass die Beschäftigten ein längerfristiges Engagement im Unternehmen planen. Formelle Mitbestimmungsformen, wie MitarbeiterInnengespräche und Umfragen, sind weitgehend als Alibi-Aktionen zu bewerten, sie werden von den MitarbeiterInnen kaum aus Eigeninitiative genutzt. *Bottom-Up*-Initiativen der Beschäftigten in Richtung Mitgestaltung sind die absolute Ausnahme und gehen selten über individuelle, kurzfristige Belange hinaus. Problematisch ist auch die Rolle einer gewählten Vertretungsperson, da sie (im untersuchten Fall) in einer ähnlichen Sandwichposition zwischen Agents und Management steht wie die TeamleiterInnen und SupervisorInnen.

Der hohe Anteil von Frauen in Callcentern steht in engem Zusammenhang mit stereotypen Annahmen, die den Frauen höhere Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Emotion und Mitgefühl zuschreiben. Da sowohl von Seiten der ArbeitgeberInnen, der KundInnen aber auch der Agents auf dieses System von Stereotypen zurückgegriffen wird, erscheint es schwierig, diese Form der systematischen Diskriminierung zu durchbrechen. Die Förderung von Frauen in Callcenter-Betrieben ist durchwegs als mangelhaft zu beurteilen. Vereinzelt lassen sich Ansätze erkennen, die in die Richtung gehen, dass den Mitarbeiterinnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert wird. Im Großen und Ganzen liegt es jedoch in der Verantwortung jeder/jedes Einzelnen, die verschiedenen Lebensbereiche unter einen Hut zu bringen. Nicht ohne Grund sind Agents mit Betreuungspflichten eher die Ausnahme.

Eine Balance zwischen Arbeit und Leben zu halten, ist ein Problem, dem sich alle Interviewten stellen müssen. Unabhängig von den Unternehmen, in denen sie tätig sind, zeigt sich, dass die Beschäftigten diesbezüglich vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Im folgenden Abschnitt wird daher näher auf die individuellen Lebensarrangements und Zukunftsperspektiven der Agents eingegangen.

## 6.4. *Individuelle Lebensarrangements und Perspektiven*

### 6.4.1. *Belastung und Work-Life-Balance*

Im Zuge der Kommunikationsarbeit, die die Agents im Callcenter leisten, sind sie mit unterschiedlichen Belastungen konfrontiert. V.a. die Tatsache, dass sie häufig als Puffer für die negativen Emotionen der KundInnen fungieren, wird als unangenehm empfunden und ist mit ein Grund, warum sich viele nicht vorstellen können, den Job auf Dauer auszuüben. Die KollegInnen sind in solchen Situationen wichtige AnsprechpartnerInnen. In Callcentern mit hohem Anrufaufkommen gibt es jedoch wenig Raum, um sich mit den anderen Agents auszutauschen. Stress, der v.a. aufgrund von Unterbesetzung in Phasen mit intensivem Telefonverkehr zustande kommt, wird von allen Agents beklagt. Den geforderten *Service-Level* mit wenig Personal zu halten, erfordert ein hohes Maß

an Selbstdisziplinierung. In solchen Situationen ist es belastend, dass es oft lange dauert, bis die GesprächspartnerInnen die wesentlichen Informationen weitergeben, die gebraucht werden, um den Fall ordnungsgemäß abwickeln zu können. Von schlechtem Informationsfluss muss nicht nur bei der Kommunikation mit den KundInnen, sondern auch innerhalb der Callcenter gesprochen werden. Es ist für die Agents äußerst unbefriedigend, dass sie Anfragen oft nicht erschöpfend beantworten können, weil ihnen dafür Informationen fehlen. Allgemein müssen die Entscheidungsstrukturen in den untersuchten Unternehmen als sehr intransparent beschrieben werden, was den Beschäftigten Orientierungsmöglichkeiten nimmt.

Eine andere Form der Belastung ist die Unterforderung aufgrund von Routinetätigkeiten. Die Herausforderungen in der Callcenter-Arbeit werden nach einer gewissen Zeit immer seltener, hinzu kommt, dass v.a. an den Wochenenden und Feiertagen die Gesprächsfrequenz so weit zurückgeht, dass die Agents ihre Zeit teilweise nur noch absitzen. Es ergibt sich das Bild eines sehr ambivalenten Arbeitsbereichs, in dem es einerseits zu sehr stressigen und anstrengenden Arbeitsphasen und dann wieder zu sehr ruhigen, von Langeweile geprägten Zeiten kommt. Zusätzlich ist ein mehrmaliger Wechsel zwischen den Phasen innerhalb eines Tages durchaus üblich. Unterforderung wirkt nicht weniger energieraubend als Überforderung. Sie zehrt an der Motivation und wird als Erschöpfung sichtbar.

*Was mich so ärgert ist, du sitzt im Prinzip den ganzen Tag vorm PC und machst nichts anderes und am Abend bist du müde. Du tust ja nichts, im Prinzip, das ärgert mich. Es ist ja auch keine besondere geistige Anstrengung, dass man sagt, ich muss mich furchtbar konzentrieren. („Comfort Service“-Int.2-S.12)*

Die Belastungen der Agents äußern sich in individuellem Unwohlsein bei der Arbeit und dem Nicht-abschalten-Können nach der Arbeit. Schlaflose bzw. schlecht geschlafene Nächte sind eher die Ausnahme, die Agents sprechen aber durchwegs davon, dass sie bestimmte negative Erlebnisse auch nach der Arbeit nicht loslassen.

*Es gibt schon so Zeiten, wo ich in der Nacht von der Firma träume, da sind Gelegenheiten, wo ich denke, jetzt brauche ich ein Wochenende, wo ich nur entspanne oder ein paar Tage Urlaub vielleicht. Und ich versuche das auch einzuteilen, dass das geht. („LivingRoom“-Int.5-S.7)*

Als wesentliche Aspekte der Belastung, die noch nicht näher ausgeführt wurden, sind die ausufernde Arbeitszeit und die teilweise damit einhergehende schwierige Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen zu nennen.

### ***Entgrenzung der Arbeitszeit***

Ausufernde Arbeitszeiten auf Kosten des Privatlebens sind im Callcenter am ehesten in der Form gegeben, dass phasenweise erhöhter Bedarf an MitarbeiterInnen besteht, der mit den bestehenden Beschäftigten abgedeckt werden muss. Die Arbeitszeiten im Callcenter sind selten genau planbar, und wenn, dann nicht langfristig. Es kommt häufig zu kurzfristigem Einspringen oder längerem Bleiben. Für Personen, die z.B. wegen familiärer Verpflichtungen nicht so flexibel sind, sind diese Anforderungen schwer zu erfüllen. Die unmittelbare Folge überhand nehmender Arbeit ist, dass in der übrigen

Freizeit nicht richtig abgeschaltet werden kann. Neben den KollegInnen sind auch die PartnerInnen wichtige Ansprechpersonen für die Agents. Es wird jedoch von allen Beschäftigten versucht, möglichst wenige Aspekte der Arbeit ins Privatleben hineinzutragen. Es ist den Agents sehr wichtig, die verschiedenen Lebensbereiche möglichst stark voneinander zu trennen.

Die Strategie vieler Agents, um nach der Arbeit möglichst gut abschalten zu können, ist eine, natürlich mit Einkommenseinbußen verbundene, Stundenreduktion. So weisen mehrere Interviewte darauf hin, dass Callcenter-Arbeit besonders im *Front-Line*-Bereich nicht als Vollzeitbeschäftigung ausgeübt werden sollte. Andere Agents sprechen von Phasen, in denen sie auf Arbeitszeiten von bis zu 60 Wochenstunden kommen. In diesen Fällen handelt es sich um freiwillig gewählte Varianten, die dadurch entstehen, dass Dienste geblockt abgewickelt werden, um möglichst viel Geld zu verdienen oder um über längere freie Phasen zu verfügen.

*Du bist dann so dauerinvolviert. Vor allem zehn Stunden am Tag, vier Tage hintereinander, da gehst am Abend heim, schläfst und gehst dann wieder in die Arbeit, hast Leute am Telefon und wieder die selben Probleme, die selben Gespräche, das ist so ein ‚Brett vorm Kopf-Denken‘. Man verliert das Gefühl für die Außenwelt. („Comfort Service“-Int.2-S.20)*

Die Belastungen, die daraus entstehen, werden ertragen, weil davon ausgegangen wird, dass es sich um eine vorübergehende Situation handelt. Da diese Phasen jedoch in vielen Fällen nicht mehr nur vorübergehenden Charakter haben, sondern zum Normalfall werden, haben sie schwerwiegende Belastungen zur Folge, denen sich die Agents meist erst viel zu spät bewusst werden.

Auch die ArbeitgeberInnen sprechen davon, dass Vollzeitbeschäftigungen im Callcenter nicht zielführend sind, da aufgrund der Belastung nicht mehr die entsprechende Leistung erbracht werden kann. Dass bei externen Callcentern der größte Teil der Agents als freie MitarbeiterInnen beschäftigt wird, verändert die Zugriffsmöglichkeiten der ArbeitgeberInnen auf die Arbeitszeit der Agents, was ihnen mehr Mitgestaltung erlaubt, sie aber nicht vor Überlastung schützt.

Besonders problematisch erweist sich die Trennung von Beruf und Privatleben im Fall der TeleworkerInnen. Im *inbound*-Bereich werden fixe Stunden vereinbart, in denen der/diejenige zu Hause erreichbar sein muss, im *outbound*-Bereich unterliegt es jedoch meist der Entscheidung der Beschäftigten selbst, wann sie ihre Gespräche abwickeln. Die unterschiedliche Erreichbarkeit der GesprächspartnerInnen, an der sich die Arbeitszeit in der Praxis dann orientiert, führt zu einer oft über den ganzen Tag verteilten Arbeitszeit von insgesamt nur wenigen Stunden.

*Es war auch schon so, dass ich den ganzen Tag blockiert war. Heute muss ich wieder telefonieren, kann jetzt nicht fortfahren. Die Arbeit fange ich jetzt auch nicht an, das geht sich nicht mehr aus, eigentlich den ganzen Tag hab ich nur gewartet, bis ich wieder telefonieren muss, das hat mich total blockiert. [...] Es ist auch so, dass du dann denkst, jetzt habe ich dreimal am Abend angerufen, da ist niemand daheim – ist vielleicht ein Schichtler. Vielleicht erwische ich ihn gegen Mittag. Rufe am späten Vormittag an, dann gibst du den auf die Seite, dass du am Vormittag anrufst. Man will ja die Leute erreichen, da kriegt man ja ein Geld, also be-*

*müht man sich entsprechend. Das artet dann halt aus. Ab dem Moment, wo du anfängst, dir die Telefonate in den Kalender zu schreiben, den anrufen, den und den, quasi alle zwei Stunden jemand anderen, da wird es dann uninteressant. (Frau U.-S.15)*

Hinzu kommt in diesem Fall, dass die Teleworkerin zum Teil auch von Leuten zurückgerufen wurde. Da alle Gespräche vom Privatanschluss der Interviewten geführt werden, gibt es auch keine Möglichkeit, diese Rückrufe z.B. zu sperren.

### ***Vereinbarkeit***

Viele der Agents gehen neben ihrer Beschäftigung im Callcenter noch anderen Aufgaben, wie einer Ausbildung oder einer anderen Berufstätigkeit, nach. Diese Interviewten gehen davon aus, dass es sich bei dieser Doppel- und Dreifachbelastung um eine Übergangsphase handelt, denn nur unter dieser Voraussetzung sind sie gewillt, die zahlreichen Einschränkungen auf sich zu nehmen. Die Arbeit im Callcenter erlaubt den Agents eine gewisse flexible Zeiteinteilung, die es möglich macht, die Arbeitszeiten an die persönlichen Bedürfnisse oder die Bedürfnisse der anderen Tätigkeit anzupassen. Für die Bedürfnisse von Menschen mit Betreuungspflichten scheint diese Form der Flexibilität jedoch weniger geeignet. Agents mit kleinen Kindern können nicht so spontan einspringen, wie es verlangt wäre, was sie aus der Perspektive der ArbeitgeberInnen zu einer weniger idealen Beschäftigtengruppe macht. Außerdem brauchen sie regelmäßige Arbeitszeiten als andere Beschäftigte. Was die Vereinbarkeitsprobleme von Eltern betrifft, so zeigt sich zumindest in den Äußerungen der Interviewten, dass in den Callcentern versucht wird, darauf Rücksicht zu nehmen, trotzdem ist der Anteil von Beschäftigten mit Kindern eher gering. Agents mit Vereinbarkeitsproblemen in anderen Lebensbereichen haben im Vergleich höheren Erklärungsbedarf, was auch zu Konflikten führt.

Besonders auffallend ist jene kleine Gruppe der Beschäftigten, die mehrere Jobs hat und insgesamt auf bis zu 60 Wochenstunden kommt. Es geht in diesen Fällen rein darum, ein kleines Zusatzeinkommen zu dem meist niedrigen Gehalt der anderen Beschäftigung zu erwirtschaften. Meistens mit einem fixen Ziel, wie z.B. dem Kind ein Studium zu ermöglichen. In diesen Fällen leiden Familie und Freundeskreis, da normalerweise nur wenig Zeit bleibt, um sich Dingen außerhalb der Arbeit zu widmen.

*Der Freundeskontakt leidet dann schon ein bisschen darunter, wobei die meisten, die wir kennen, ähnlich viel arbeiten müssen. („QuickCall“-Int.5-S.18)*

Positive Aspekte der Vereinbarkeit bieten Callcenter den Studierenden. Die unregelmäßigen Dienstzeiten lassen sich gut mit Vorlesungszeiten abstimmen und längere freie Zeiten können meistens auch ohne Probleme eingeplant werden. Diese Zeiten werden dann durch intensivere Arbeitsphasen ausgeglichen.

*Callcenter, das bietet sich ganz einfach an, weil man sich die Zeit frei einteilen kann und sich das sehr gut mit dem Studium abstimmen lässt. Das ist von daher recht angenehm. („Multi Call“-Int.5-S.1)*

Nachtdienste sind daher bei dieser Gruppe durchaus auch beliebte Dienstzeiten, da sie ruhiger sind und auch für Studienzwecke genutzt werden können. Andererseits zeigt

sich auch, dass die Arbeit im Callcenter den Studienfortgang nicht unbedingt unterstützen muss. Im Gegenteil, die Möglichkeit, durch zusätzliche Arbeit mehr Geld zu verdienen, führt dazu, dass die Arbeit überhand nimmt und nur mehr wenig Zeit für das Studium bleibt. Es lassen sich aber auch jene Fälle finden, die die Arbeit als willkommene Ausrede nützen, um nicht zu viel Zeit in das Studium investieren zu müssen.

Eine weitere Gruppe, für die die Arbeit im Callcenter gute Möglichkeiten der Vereinbarkeit bietet, ist die der Personen mit sehr zeitintensiven Hobbys. Sie sehen die Callcenter-Arbeit als ideale Möglichkeit, sich den Lebensunterhalt zu verdienen und die restliche Zeit flexibel zu nutzen. Dass es sich dabei teilweise um prekäre Beschäftigungsverhältnisse handelt, hat wenig Relevanz, da auch sie davon ausgehen, dass es sich nur um eine Übergangstätigkeit handelt und man sich früher oder später einen „richtigen“ Job suchen wird.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Hausarbeit ist einer jener Bereiche, der auch in Callcentern vorwiegend die weiblichen Beschäftigten betrifft. Die Hausarbeit liegt bei der Mehrheit der Interviewten, so es eine Partnerschaft mit gemeinsamem Haushalt gibt, in der Verantwortung der Frauen. Damit unterscheidet sich die Situation der Callcenter-Agents kaum von anderen Beschäftigtengruppen, interessant ist jedoch, dass sich die Situation aufgrund der hohen Teilzeitquote noch verschärft. Männer leisten in so gut wie allen Fällen auch einen Beitrag zur Haushaltsarbeit, teilweise wird sogar von einer 50:50-Aufteilung gesprochen. Es wird jedoch deutlich, dass es sich bei der Hausarbeit der Männer kaum um Planungs- und Organisationsaufgaben, sondern um klar abgegrenzte Handlungsbereiche wie Kochen, Fensterputzen oder Staubsaugen handelt, wohingegen Frauen für komplexere und weniger abgrenzbare Dinge verantwortlich sind. Deutlich wird auch, dass Frauen das Ausmaß ihrer Erwerbsarbeit teilweise reduzieren, um sich vermehrt dem Haushalt zu widmen – während der Partner einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht. Callcenter-Arbeit, die – so die ArbeitgeberInnen – ja sowieso möglichst nicht in Vollzeit ausgeübt werden soll, eignet sich dafür perfekt.

*Es ist perfekt, es ist perfekt, weil ich sagen kann, ich kann unter der Woche zuhause alles erledigen, putzen, waschen und diese Sachen, was man nebenbei macht. Am Wochenende hab ich wirklich Zeit für mich oder meinen Freund. Das ist optimal, ah, es ist das Beste, was, wenn jemand sich das finanziell leisten kann. Ich habe einen Freund, der mir hilft, sonst würde das nicht gehen. Mit 950 kannst du nicht Wohnung, Essen, Einkaufen leisten, das geht nicht. Aber wenn du die Möglichkeit hast, und für eine Beziehung finde ich das ganz gut, weil, auch für meinen Freund, ich habe mehr Nerven. Wenn er heimkommt und genervt ist, dann kann ich sagen, ich bin etwas positiv und sage was nettes und so. Früher war ich ‚AHHH‘ mir doch egal – die Männer glauben, wir Frauen haben nichts zu tun, das ist immer das gleiche. Die Männer realisieren oft nicht, wenn Frauen 35, 40 Stunden arbeiten gehen und nebenbei den Haushalt. Die Männer kommen und jammern auch noch. Mit 30 Stunden ist es optimal. („LivingRoom“-Int.6-S.18,19)*

Einige Interviewte pflegen intensive private Beziehungen innerhalb des Callcenters. Viele sind auch über private Kontakte zu ihrer Tätigkeit gekommen oder arbeiten sogar mit ihrer/m PartnerIn im Callcenter oder im gleichen Unternehmen. Weil ein Einstieg im Callcenter mit unterschiedlichsten Berufsverläufen möglich ist und man sich bei der

Rekrutierung auch gern auf persönliche Empfehlungen verlässt, scheint die Branche sehr dafür geeignet zu sein, dass auch PartnerInnen im selben Callcenter tätig sind.

#### *6.4.2. Arbeitsmotivation und Karriere*

Im Zuge der Kommunikationsarbeit ist es v.a. der Kontakt zu den unterschiedlichen Typen von Personen und die vielen damit verbundenen neuen Erfahrungen, die den Reiz der Arbeit im Callcenter ausmachen. Die kommunikative Arbeitsweise der Agents überträgt sich auch stark auf das Klima innerhalb der Callcenter. Der Austausch zwischen den Agents und die Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Beschäftigten sind von großer Bedeutung. Ein gutes Arbeitsklima und eine angenehme Atmosphäre stellen daher Faktoren dar, die direkten Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben. Wäre das soziale Klima im Unternehmen extrem schlecht, so wäre das für alle Beschäftigten ein Grund, sich nach einer anderen Tätigkeit umzusehen. Wichtig ist ein gewisser Spaß an der Arbeit, der auch sehr viel mit dem Verhältnis zu den KollegInnen zu tun hat. Dafür ist v.a. auch von Bedeutung, dass während der Arbeit immer wieder Zeit bleibt, um mit den KollegInnen zu plaudern. Obwohl diese Aspekte in vielen Fällen eher negativ beschrieben werden, ist es so, dass die Agents nicht unmittelbar daran denken, den Job zu wechseln, sondern – obwohl es sich in ihrer Wahrnehmung nur um eine Übergangstätigkeit handelt – sehr lange Phasen von Unzufriedenheit durchtauchen.

Bewegt man sich von den Fallstudien weg, so zeigt sich, dass die Beschäftigten unabhängig von den Callcentern, in denen sie tätig sind, über sehr ähnliche Formen der Arbeitsmotivation verfügen. Primärer Faktor der Motivation in der täglichen Arbeit ist die KundInnenarbeit, deren Aspekte, wie das Helfen und die Herausforderung im Umgang mit unangenehmen KundInnen, bereits analysiert wurden. In diesem Abschnitt geht es primär um Faktoren, die außerhalb der Aspekte der KundInnenarbeit liegen, die aber für die Motivation der Beschäftigten von großer Bedeutung sind.

Die Motivation der Agents, die ihre Arbeit im Callcenter als Neben- oder Übergangsjob begreifen, stellt sich grundlegend anders dar als die der Beschäftigten, die der Arbeit als Hauptberuf nachgehen. Agents, die sich eine langfristige Beschäftigung im Callcenter vorstellen können und denen auch eine solche Perspektive geboten wird, identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen und ihre Leistungsmotivation ist wesentlich höher. Agents, die ihre berufliche Entwicklung in einem völlig anderen Bereich planen, haben entsprechend weniger Anreize, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Für diese Agents ist die Tätigkeit im Callcenter v.a. deswegen attraktiv, weil sie keine großen intellektuellen Fähigkeiten voraussetzt. Sie finden ihren geistigen Ausgleich meist in einer parallel laufenden Ausbildung, einem anderen Job oder einem Hobby. Es ist für diese Gruppe besonders attraktiv, dass sie nach Abschluss der Arbeit jegliche Verantwortung abgeben kann.

Ausschlaggebend für die individuelle Arbeitsmotivation sind auch die Erfahrungen der Agents in früheren Tätigkeiten. Der Vergleich mit anderen Jobs macht es erst möglich, die aktuelle Situation zu bewerten. So kommt Frau C., die über viel Erfahrung in der Gastronomie verfügt, zu dem Schluss, dass sie die Arbeit im Callcenter deswegen so

gern mag, weil es in den letzten Jahren die angenehmste Tätigkeit mit der regelmäßigen Arbeitszeit und dem regelmäßigen Einkommen war.

***„So einen Job neben dem Studium, da kann man sich alle zehn Finger abschlecken“ – fixes Einkommen und soziale Absicherung als Motivationsfaktoren***

Es zeigt sich deutlich, dass ein regelmäßiges Einkommen und eine gewisse soziale Absicherung für alle Beschäftigten wichtige Aspekte der Arbeitsmotivation darstellen. Die Tätigkeit im Callcenter ist für alle Interviewten Mittel zum Zweck und dient in erster Linie dazu, Geld zu verdienen und sich den Lebensunterhalt zu sichern. Jene Agents, die ihre Tätigkeit nicht primär als Übergangsjob sehen, legen großen Wert darauf, dass sie einen möglichst sicheren Arbeitsplatz haben. Diese Wertigkeit ist vorwiegend bei Beschäftigten in *inhouse*-Callcentern zu finden, die bereits über langjährige Erfahrung im Unternehmen verfügen.

Soziale Absicherung bei gleichzeitig großer Flexibilität, die v.a. in *inhouse*-Callcentern geboten wird, ist auch für jene Personen attraktiv, die sich nur kurze Zeit im Callcenter sehen. Auch sie heben die gute Vereinbarkeit der Arbeit mit den privaten Interessen und Verpflichtungen hervor. Dass sie die Arbeitszeit weitgehend an ihre anderen Tätigkeiten anpassen können und nicht umgekehrt, hebt für viele Agents auch Nachteile auf, die beispielsweise aus freien Beschäftigungsverhältnissen entstehen. Die Ansprüche der Agents an ein regelmäßiges Einkommen und soziale Absicherung passen sich den realistischen Möglichkeiten an und sind häufig bereits durch ein freies Dienstverhältnis befriedigt. Dass ein Entgeltausfall bei Krankheit schwer wiegende Folgen haben kann, dessen sind sich die Agents bewusst. Sind die finanziellen Mittel vorhanden, wird selbst vorgesorgt, ansonsten wird das Thema gern weggeschoben.

***Berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen***

Die flachen Hierarchien und das eher eingeschränkte Tätigkeitsspektrum der Callcenter bieten den Beschäftigten nur geringe Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Ein Aufstieg der Agents innerhalb des Callcenters ist nur schwer planbar, die Kriterien für einen Wechsel in höhere Positionen erweisen sich in allen Callcentern als intransparent, den Beschäftigten ist nicht klar, wie sie einen Aufstieg erreichen können.

*Dem einen sagt man, du musst das haben, dem anderen sagt man das. Der Nächste muss gar nichts haben, da gibt es gar keine Auswertung, der kommt gleich rein. Das ist alles sehr verschieden. („Multi Call“-Int.3-S.8,9)*

Ist in Callcentern die Karriereentwicklung nach oben sehr beschränkt, so werden zum Teil Entwicklungsmöglichkeiten in die Breite angeboten. Mit der Zeit können die Agents mehr Verantwortungsbereiche übernehmen und die Arbeit entwickelt sich inhaltlich weiter. Doch auch dieser Form des Aufstiegs innerhalb des Callcenters sind bald Grenzen gesetzt, was dazu führt, dass sich die Agents mit ihrer Position abfinden, in gewisser Weise resignieren oder sich anderwärtig orientieren.

Die Möglichkeiten von *inhouse*-Callcenter-Beschäftigten, sich innerhalb eines Unternehmens, aber außerhalb des Callcenters weiterzuentwickeln, sind unterschiedlich. Es

gibt in *inhouse*-Callcentern meist eine wichtige Beschäftigtengruppe, die aus anderen Abteilungen des Unternehmens ins Callcenter gewechselt ist. Diese MitarbeiterInnen identifizieren sich mehr über das Unternehmen als über ihre Tätigkeit als Callcenter-Agents. Bei diesen langjährigen Beschäftigten wird durchwegs eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen sichtbar. Es zeigt sich zwar auch hier, dass die MitarbeiterInnen vorhaben, das Callcenter früher oder später zu verlassen, sie ziehen einen Wechsel in eine andere Abteilung des Unternehmens jedoch einem Firmenwechsel vor.

*Ich weiß, ich kann nicht zwanzig Jahre im Callcenter bleiben, das ist unmöglich und unrealistisch. Irgendwann hast du mal genug. Aber vielleicht irgendwann mal etwas anderes, was völlig anderes, bei „LivingRoom“ schon, aber was anderes.* („LivingRoom“-Int.6-S.12)

Es wird in den Unternehmen durchwegs gefördert, dass die Beschäftigten in andere Abteilungen wechseln. Gleichzeitig wird versucht, neue Callcenter-Agents innerhalb des Unternehmens zu rekrutieren, da diese MitarbeiterInnen auch wertvolles Wissen aus anderen Abteilungen mitbringen. Callcenter wurden lange Zeit als *dead end* in der Berufsentwicklung innerhalb eines Unternehmens gesehen, was ein Wechseln in andere Positionen des Unternehmens eher erschwert.

Die Studierenden in den Callcentern sind sich durchaus bewusst, dass der heutige Arbeitsmarkt für junge AkademikerInnen nicht besonders gut ist, interessanter Weise denken auch sie vereinzelt an die Möglichkeit, nach dem Studium vorübergehend im Unternehmen zu bleiben.

*Sollte ich mit dem Studium mal fertig sein und ich finde nicht gleich einen Job, stehe ich nicht komplett ohne Einkommen.* („Comfort Service“-Int.2-S.25)

Von Seiten der ArbeitgeberInnen wird das Potenzial an angehenden AkademikerInnen, das in den Callcentern schlummert, bisher kaum erkannt, was dazu führt, dass die meisten Studierenden auch in *inhouse*-Callcentern kaum längerfristige Perspektiven sehen.

Um eine spezielle Gruppe von Beschäftigten in dieser Untersuchung handelt es sich bei den BeamtInnen und langjährigen Beschäftigten des Unternehmens „Comfort Service“. Der traditionell übliche Aufstieg, der mit den Jahren früher einfach „passiert“ ist, ist heute nicht mehr möglich. Das Senioritätsprinzip hat die Beschäftigten automatisch in immer höhere Positionen gebracht. Bei den im Unternehmen ausgeschriebenen Jobs werden immer öfter externe Leute mit Matura oder AkademikerInnen gesucht, immer seltener kommen jene zum Zug, die sich in alter Manier von unten nach oben gearbeitet haben. Diese Situation, die auch mit der Unkündbarkeit dieser Beschäftigten zusammenhängt, ist für die Betroffenen frustrierend:

*Da hast du keine Chance, da wird lieber ein externer genommen, der kündbar ist. Wenn man ihn nicht mehr braucht, weg damit und du bleibst über. Das ist die Auffassung. Von der Fähigkeit ist es eine Frechheit, der hat es von der Pike gemacht, war auch immer bereit, Kurse zu machen, früher hattest du Chancen und heute ist es vage „na vielleicht“.* („Comfort Service“-Int.5-S.26)

Eigeninitiative zu zeigen und aktive Karriereplanung zu betreiben, ist für diese MitarbeiterInnen schwierig. Sie haben aufgrund ihrer geringen formalen Qualifikationen kaum Möglichkeiten, in andere Bereiche zu wechseln.

Was die Zukunftsplanung dieser Beschäftigten betrifft, geht es also primär um die Frage, ob es zu einer passiven oder aktiven Versetzung kommt. Sich quasi auf einem „Abstellgleis“ zu befinden, um dann zur nächsten Station verschoben zu werden, ist im Alter von gut 40 Jahren oder jünger keine angenehme Perspektive. Etwas ausgleichend wirkt die Tatsache, dass sich die BeamtInnen, wie die meisten Agents in *inhouse*-Callcentern, primär über das Unternehmen und ihren BeamtInnenstatus und weniger über die Tätigkeit im Callcenter definieren.

***„Ich hab mit 35 nicht vor, nach wie vor so zu leben wie jetzt“ – Callcenter-Arbeit als Übergangsarbeitsmarkt***

Einen wichtigen Unterschied für etwaige Karrierepläne machen das Alter und die jeweiligen Lebensphasen, in denen sich die Beschäftigten gerade befinden. Das Geschlecht und die jeweiligen Beschäftigungsverhältnisse haben dabei auch einen wesentlichen Stellenwert. Es zeigt sich, dass die Beschäftigten mit freien Dienstverträgen weit häufiger an einen Jobwechsel denken als Angestellte. Jüngere Beschäftigte experimentieren häufiger in Bezug auf ihre Arbeit und Ausbildung. Sie setzen sich jedoch auch selbst eine (Alters-)Grenze, bis zu der sie sich vorstellen können, mit den Unsicherheiten, die diese Lebensform mit sich bringt, zu leben.

Diese Einstellung ist auch stark mit dem Thema Verantwortung für eine Familie verbunden. Besonders Männer können sich nicht vorstellen, dass sie, sollten sie einmal Kinder haben, noch im Callcenter arbeiten. Die finanzielle Verantwortung für eine Familie, die auch heute noch häufig den Männern zugeschrieben wird, kann aus der Sicht der Beschäftigten mit einem freien Dienstverhältnis in einem Callcenter nicht übernommen werden.

Unter den befragten Callcenter-Agents finden sich sowohl sehr karriereorientierte Personen als auch Menschen, die wenig Vorstellung von ihrer beruflichen Zukunft haben. Es zeigt sich jedoch, dass beide Gruppen großen Wert darauf legen, dass der Beruf nicht völlig überhand nimmt und auf Kosten der Freizeit geht. Wie bereits beschrieben, ist der Wunsch, ausreichend Zeit für ein Privatleben zu haben, nicht immer so einfach mit den verschiedenen Verantwortungsbereichen vereinbar. Besonders bei den interviewten Frauen zeigt sich, dass sie ihre eigene berufliche Weiterentwicklung häufig hintanstellen, um genügend Zeit für Partnerschaft und Familie zu haben. Es ist diesen Frauen wichtig, dass ihnen die Arbeit nicht zu viel abverlangt, damit sie dann noch genügend Energie für die Familie haben. Es wird deutlich, dass v.a. die emotionale Versorgungsarbeit der Familie noch immer in den Verantwortungsbereich der Frauen fällt. Die Frauen nehmen in Kauf, dass sie sich dadurch auch in finanzielle Abhängigkeit von ihren Partnern begeben.

*Wenn du Karriere machen willst, musst du dich viel mehr auf der Arbeit konzentrieren. Ich will halb, halb, dass beide passen. Und ich denke mir, wenn mein Freund so viel arbeitet und so viel von sich geben muss, ist mir lieber, er macht das*

*und ich konzentriere mich lieber auf private Dinge, mache Dinge, wo er halt die Zeit nicht hat. („LivingRoom“-Int.6-S.27)*

Wie sich gezeigt hat, bietet ein Callcenter, besonders für den hohen Anteil an Studierenden, keine zufrieden stellenden Karriereperspektiven. Die Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln sind weder in der Karriereleiter nach oben noch inhaltlich in die Breite besonders groß und die Grenze ist rasch erreicht.

Besonders der externe Dienstleistungsbereich ist als idealer Übergangsarbeitsmarkt im Niedriglohnbereich zu bezeichnen. Er fordert und bietet auch in gewissem Maße Flexibilität, was durch ein verhältnismäßig niedriges Einkommen erkauft wird. Viele der in Callcentern beschäftigten Männer und Frauen haben bereits mehrjährige Erfahrung in anderen Callcentern. Ein Wechsel zwischen Callcentern ist durchaus üblich. Die Agents sind sich dessen bewusst, dass sie in ihrem Leben noch häufiger die Arbeit wechseln werden, fühlen sich emotional kaum mit dem Unternehmen verbunden und sehen Alternativen zum jetzigen Nebenjob.

*Dass ich Teilzeit das mache, neben dem Studium, wenn es echt so ist, dass ich den Job verliere, dann mache ich halt einen anderen Nebenjob. („Comfort Service“-Int.2-S.32)*

Ein Grund, warum viele der Agents von einem Callcenter in ein anderes wechseln, ist die Tatsache, dass es sehr einfach ist, einen ähnlichen Job zu finden. Die Erfahrung in anderen Callcentern macht die Arbeit wesentlich einfacher und erleichtert es auch, mit den Anforderungen zurechtzukommen. Je mehr Callcenter-Erfahrung jemand hat, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er/sie wieder einen Job in diesem Bereich annehmen wird.

Interessanterweise greifen Praktiken, die ursprünglich nur bei Top-ManagerInnen eingeführt wurden, auch auf normale Callcenter-Agents über. Im Unternehmen „Taxi-Call“ verpflichten sich die Agents, dass sie nach einer eventuellen Kündigung mindestens ein Jahr bei keinem anderen Taxiunternehmen anheuern. Der Grund für diese Konkurrenzklausel liegt in Betriebsgeheimnissen, die sich um Abkommen zwischen Lokalen oder Hotels und dem Unternehmen ranken und dem Taxiunternehmen eine möglichst großen Marktanteil sichern sollen.

Mit der Zeit steigt bei den Agents das Bedürfnis nach einer Beschäftigung, die sowohl soziale Absicherung als auch neue inhaltliche Herausforderungen bietet. Früher oder später entschließt sich der Großteil der Beschäftigten zu einem Jobwechsel, meistens geht diese Entscheidung mit dem Beginn eines neuen Lebensabschnitts einher, wie z.B. dem Abschluss einer Ausbildung oder einer Familiengründung.

#### **6.4.3. Zusammenfassung**

Wie die Agents ihr Leben im Zusammenhang mit Arbeit gestalten, mit welchen Belastungen sie konfrontiert sind und welche Zukunftspläne sie haben, hängt stark mit den Unternehmen, in denen sie tätig sind, zusammen. „LivingRoom“ ist das einzige hier untersuchte Callcenter, das den Agents realistische Perspektiven für einen Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens bietet und sich, als deklariert familienfreundliches Unternehmen, auch für die Vereinbarkeitsprobleme der Beschäftigten interessiert. Trotz

der nicht unwesentlichen Rolle der Unternehmen in Bezug auf Belastungen und Zukunftsperspektiven gibt es auch starke individuelle Unterschiede, die mit den von gesellschaftlichen Normen beeinflussten individuellen Ansprüchen an eine *Work-Life-Balance* und an berufliche Entwicklung zu tun haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Teilzeitarbeit in Callcentern ausgesprochen weit verbreitet ist, sowohl die Agents als auch die ArbeitgeberInnen argumentieren in die Richtung, dass Vollzeitarbeit aufgrund der hohen Belastungen nicht empfehlenswert ist. Dieser Konsens ist v.a. dahingehend zu kritisieren, dass Teilzeitarbeit im Callcenter nur in wenigen Fällen ausreicht, um sich den Lebensunterhalt zu finanzieren. Hinzu kommt, dass es zu einem hohen Anteil Frauen sind, die sich durch diese Art der Beschäftigung in Abhängigkeitsverhältnisse begeben. Auch die relativ gute Vereinbarkeit von familiären und anderen Interessen lässt sich auf den hohen Anteil Teilzeitbeschäftigter zurückführen. Es zeigt sich aber, dass die hohe zeitliche Flexibilität, die von den Agents erwartet wird, in der Praxis trotzdem nur von kinderlosen Beschäftigten erbracht werden kann. Werden Agents mit Betreuungspflichten beschäftigt, so sind es die KollegInnen, die deren geringere Flexibilität kompensieren müssen. Für die Vereinbarkeit mit anderen Berufen oder Ausbildungen bieten Callcenter weitaus bessere Bedingungen. Agents, die auf Wunsch der ArbeitgeberInnen flexibel agieren, können sich die Arbeitszeiten meist auch nach den eigenen Bedürfnissen flexibel gestalten.

Einzelne Beschäftigte in freien Dienstverhältnissen arbeiten hingegen bis zu 60 Wochenstunden, was zu hohen Belastungen für sie selbst, aber auch für ihr soziales Umfeld führt. Gründe für diese ausufernden Arbeitszeiten sind einerseits eher kurzfristige finanzielle Interessen, andererseits wird dadurch fehlende soziale Absicherung kompensiert. Um sich einen Urlaub leisten zu können oder eine längere Krankheit einzuberechnen, wird die Arbeitszeit in jenen Phasen, in denen es möglich ist, nach oben geschraubt.

Die großen Unterschiede in der Arbeitsmotivation der Beschäftigten ergeben sich daraus, über welche Erfahrungen sie aus anderen Tätigkeiten verfügen und ob sie die Arbeit im Callcenter derzeit als Beruf praktizieren oder als Nebenjob. Eine gewisse soziale Absicherung durch ein regelmäßiges Einkommen und rudimentäre Sozialleistungen sind für alle Agents wichtig. Die Ansprüche werden im Fall der freien Dienstverhältnisse jedoch deutlich an die geringen Leistungen angepasst, die Prekarität der Beschäftigung wird wenig reflektiert. Callcenter-Arbeit ist zu einem hohen Anteil als Übergangsarbeitsmarkt im Niedriglohnbereich zu bezeichnen. Die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmen sind gering und v.a. jene Agents, die sich in Ausbildung befinden, sehen ihre berufliche Zukunft in gänzlich anderen Bereichen. Auch wenn Agents über einen längeren Zeitraum in einem oder mehreren Callcentern tätig sind, so sehen sie v.a. im Zusammenhang mit Alter und Verantwortung für eine Familie kaum Perspektiven in ihrer Tätigkeit. Die vergleichsweise größten Entwicklungsmöglichkeiten haben Agents in *inhouse*-Callcentern, das Durchlaufen unterschiedlicher Abteilungen eines Unternehmens ist für einen Teil der Beschäftigten interessant. Karrieremöglichkeiten, die auch für angehende AkademikerInnen attraktiv erscheinen, sind jedoch kaum erkennbar.



## 7. ZUSAMMENFASSUNG

Im abschließenden Kapitel versuchen wir, die deskriptiv angelegte Ausbreitung der eigenen Empirie zu kleinen IT-Dienstleistungsfirmen und Callcentern in den Kapiteln 5 und 6 zu verdichten. Dazu untergliedern wir diesen Abschnitt wie folgt: In einem *ersten* Schritt steht das markante Partizipationsgefälle zwischen IT- und Callcenter-Tätigkeiten im Vordergrund. Im knapp gehaltenen Branchenvergleich ist der Fokus auf jene Handlungs- und Partizipationsspielräume gerichtet, die aus typischen Arbeitsaufgaben bzw. aus maßgeblichen Rahmenbedingungen wie Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitszeiten, Qualifikationsniveaus oder persönlichen Dispositionen ableitbar sind. Der betriebliche Kontext der jeweils vier IT- und Callcenter-Fallstudien bleibt zunächst außer Betracht.

Im *zweiten* Schritt gehen wir auf Unterschiede zwischen den Unternehmen ein, da in den Fallstudienbeschreibungen offenkundig wurde, dass Arbeitsbedingungen und Partizipationschancen zwischen vergleichbaren Firmen einer Branche deutlich divergieren, was vor allem für die untersuchten Kleinbetriebe des IT-Sektors gilt. Eine Gliederung der Fallstudien entlang der in Kapitel 2 entwickelten Typologie soll Differenzen zwischen Unternehmenskulturen aufzeigen. Weil diese Studie auf KMU ohne Betriebsrat bzw. auf Kleinbetriebseinheiten ausgerichtet ist, die gegenüber größeren Unternehmen als eigene „Sozialwelt“ zu bezeichnen sind, nutzen wir die Möglichkeit, Ergebnisse eines Vorgängerprojekts zu größeren IT-Unternehmen vergleichend darzustellen.<sup>27</sup> Außerdem sind im Vergleichssample auch Unternehmen mit Betriebsrat enthalten, weshalb eine (vorsichtige) Gegenüberstellung möglich ist. Das Resultat dieses Vergleichs auf Basis von letztendlich neun IT-Betriebsfallstudien kann bereits vorweggenommen werden: Die Wahrscheinlichkeit für unmittelbare Einflussmöglichkeiten gegenüber Vorgesetzten oder Eigentümern im Sinne direkter Partizipation ist in kleinen Unternehmen im Durchschnitt höher als in größeren – Mitbestimmungschancen variieren jedoch in Kleinbetrieben stärker, weil z.B. Führungsstile von Leitungspersonen ausschlaggebend sind.

In einem *dritten* Schritt greifen wir eine weitere Fragestellung nochmals auf: Geschlechterverhältnisse in der IT-Dienstleistungs- und Callcenterbranche. Kann im Branchenvergleich tatsächlich von einer Männerbastion einerseits und einer Frauendomäne andererseits gesprochen werden? Was lässt sich über die Geschlechterungleichheit in beiden Sektoren aussagen, wo liegen Unterschiede und wo Gemeinsamkeiten?

---

<sup>27</sup> Krenn et al. 2005: Partizipation oder Delegation von Unsicherheit? Partizipationschancen in entgrenzten Arbeitsfeldern – IT-Dienstleistungen und Mobile Pflege. Unveröffentlichter Endbericht des Forschungsprojekts „Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation“ (Buchpublikation in Planung).

## 7.1. Partizipationsgefälle zwischen IT-Unternehmen und Callcentern

### *Tätigkeitsmuster und Qualifikationsvoraussetzungen*

Für eilige, am Branchenvergleich interessierte LeserInnen lässt sich ein Hauptergebnis unserer qualitativen Erhebungen zu Arbeitsmustern und Partizipationschancen in kleinen Software-/IT-Dienstleistungsbetrieben und Callcentern schnell resümieren. Wie erwartet, gestalten sich Handlungsspielräume in den untersuchten IT-Firmen deutlich günstiger als in Callcentern. Ein wohl entscheidender Grund dafür liegt in den jeweils typischen Qualifikationsvoraussetzungen und Tätigkeitsmustern: Einerseits überwiegt die Entwicklung und Betreuung von auf individuelle Firmenkunden zugeschnittenen Softwarelösungen, die seitens der ProgrammiererInnen, GrafikerInnen etc. umfangreiche Fachkompetenzen voraussetzen. Qualifikations-Mindestlevels in Softwareunternehmen sind meist HTL-Matura oder sogar (Fach-) Hochschulniveau, nur in wenigen Fällen werden Lehrlinge beschäftigt. Die Unternehmen sind entsprechend am *commitment* ihrer MitarbeiterInnen interessiert, deren Einbindung ist für die Leistungserstellung geradezu funktional. Demgegenüber wickeln Callcenter-Agents möglichst standardisiert Massenanfragen von PrivatkundInnen ab (*inbound*) bzw. sind in relativ einfach strukturierte Direktmarketingaktivitäten involviert (*outbound*). Bei den befragten Agents werden möglichst gediegene Kommunikationskompetenzen vorausgesetzt, aber so gut wie keine sonstigen Formalqualifikationen. Zumindest in den von uns untersuchten Callcentern in Stadtregionen sind deshalb einerseits StudentInnen begehrt und andererseits Frauen, weil ihnen im Vergleich zu Männern soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen zugeschrieben werden. Die Expertise der einzelnen Callcenter-Agents ist leicht ersetzbar, eine intensivere Einbindung ins betriebliche Geschehen ist daher vom Management kaum vorgesehen.

Im Gegensatz zur Arbeit in Callcentern sind Tätigkeitsprofile in den IT-Dienstleistungsfirmen heterogener – vor anderem deshalb, weil einzelne Professionisten in den Fallunternehmen mit Belegschaftsständen zwischen etwa zehn und 40 MitarbeiterInnen aufgrund des geringen Formalisierungsgrads sowohl für planend-koordinierende als auch für ausführende Tätigkeiten verantwortlich sind: Entwicklung und Betreuung der Produkte, KundInnenkontakt und Verkauf, Übernahme von Projekt- oder Teamleitungsfunktionen etc. Wegen der projektförmigen Arbeit sowie der Informalität vieler Entscheidungen sind ausgedehnte Handlungsspielräume im Sinn von delegativer Partizipation geradezu typisch für viele der qualifizierten Beschäftigten in den IT-Firmen. Der Einfluss auf Leistungsvorgaben bzw. auf Rahmenbedingungen ist ebenfalls gegeben, aufgrund der Übertragung von Verantwortung auf die ausführende Ebene ist hier das Gegenüber oftmals nicht mehr der/die ArbeitgeberIn, sondern der/die KundIn, mit dem/der ein bestimmtes Leistungsziel auszuhandeln ist. Folglich ist auch kaum generalisierbar, ob die für wissensintensive Arbeit typische Delegation von Verantwortung – d.h. die partielle Übertragung von Steuerungsleistungen an einzelne Beschäftigte – tendenziell zu mehr Freiheiten und Handlungsspielräumen oder eher zu Überlastung führt bzw. beide Elemente gleichermaßen beinhaltet.

Im Unterschied zu den Kleinbetrieben in der IT-Branche, in denen ein bestimmtes Ausmaß an Handlungsfreiheiten und Mitgestaltungsmöglichkeiten allein aus unternehmensstrategischen Gründen nicht *unterschritten* wird („partizipatives Management“), gilt für die durchstrukturierte Arbeit der Callcenter-Agents, vor allem an der *frontline*, dass ein Mindestmaß an Selbstorganisation und Beteiligung außerhalb der für die unmittelbare Arbeitsdurchführung notwendigen Spielräume so gut wie nie *überschritten* wird. Mitgestaltung bezieht sich demzufolge auf Aspekte wie Dienst- und Schichteinteilung, Unterstützung im Team bei Anfragen von KundInnen, kurzfristige Aktionen zur Aufrechterhaltung des Service-Levels, falls dessen Unterschreitung droht etc. Erst mit dem eigentlich einzig möglichen Karriereschritt, dem Wechsel vom *1<sup>st</sup>-level* zum *2<sup>nd</sup>-level*, womit Kontrollfunktionen gegenüber den Agents inkludiert sind, erhöht sich der Partizipationsspielraum – und damit gleichzeitig die Verantwortung, denn diese meist aus wenigen Personen bestehende Gruppe ist für die reibungslose Sicherstellung der täglichen Abläufe hauptverantwortlich. Darüber hinaus finden sich erwartungsgemäß auch in den untersuchten Callcentern, die aufgrund der überschaubaren Personalstände ebenfalls als Face-to-Face-Organisationen zu bezeichnen sind, informelle Absprachen oder Kern- und Randbelegschaften. Deshalb divergieren Einflusschancen auch zwischen Callcenter-MitarbeiterInnen derselben Hierarchieebene beträchtlich.

Die zentrale Funktion von Callcentern – möglichst standardisierte, rationelle und kostengünstige Abwicklung von Massenanfragen – als Schnittstelle zwischen KundInnen und betriebsinterner Leistungserstellung legt für Partizipation enge Grenzen fest. Ein Gutteil der Entscheidungsspielräume im betrieblichen Arbeitsalltag oder in punkto Arbeitsbedingungen lässt sich zumindest bei *low-road*-Jobs wie in vielen Callcentern aus den Strukturmustern und dem Marktwert der jeweiligen Tätigkeit ableiten. Ob dagegen potenzielle *high-road*-Jobs in der IT-Branche auch tatsächlich die Bezeichnung verdienen, hängt nicht nur von Tätigkeitsmerkmalen ab, sondern darüber hinaus von Kontextfaktoren im Unternehmen, der Branchenkonjunktur oder den Dispositionen der einzelnen Beschäftigten.

### ***Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen***

Wie unsere qualitativen Daten ergeben, liegt die vielleicht wichtigste Differenz zwischen Callcenter-Beschäftigten in den unterschiedlichen Arbeitsverträgen. Trotz vergleichbarer Arbeitsaufgaben erhöht die Sicherheit eines Anstellungsverhältnisses, d.h. eines Dienstvertrags, die Bewegungsfreiheit gegenüber freien DienstnehmerInnen oder WerkvertragsnehmerInnen. Festanstellungen sind allerdings nur in den zwei *inhouse*-Callcentern großer Unternehmen die Regel, wohingegen in den beiden eigenständigen Callcenter-Firmen freie Dienstverhältnisse typisch sind. Daraus ergibt sich der zentrale Unterschied, dass die fest angestellten Agents zumindest mittelfristige Perspektiven in Richtung Mitgestaltung und Absicherung des eigenen Arbeitsplatzes entwickeln können. Zwar spielen Callcenter innerhalb von großen Unternehmen trotz ihrer Bedeutung als Puffer oder Schnittstelle gegenüber den KundInnen nur eine marginale Rolle, weshalb viele dieser Angestellten die eigene Abteilung als Abstellgleis auffassen. Doch Wechsel in andere Abteilungen sind nicht ausgeschlossen. Während *voice* in Callcen-

tern aufgrund der bescheidenen Spielräume nur eingeschränkte Bedeutung hat, sind innerbetriebliche Wechsel im Sinn von *exit* durchaus eine Option. In eigenständigen Callcenter-Betrieben dagegen werden Anstellungsverhältnisse in der Regel (und nicht als Ausnahme) breitflächig umgangen, denn hier finden sich unterhalb der wenigen Managementpositionen beinahe ausschließlich freie Dienstverträge und (seltener) Werkverträge. In den beiden externen Callcenter-Firmen fungiert der Großteil der Belegschaft gewissermaßen als Flexibilitätsreserve, ein Interesse an betrieblicher Partizipation, das über die unmittelbaren Arbeitsplatzbelange (z.B. Diensterteilung) hinaus geht, ist allein deshalb sehr selten. Ein weiterer Grund für fehlende Mitbestimmungsansprüche vor allem bei den „Freien“ sind Berufsperspektiven, die wenig mit dem aktuellen Beschäftigungsverhältnis zu tun haben. Zwölf der 21 befragten Agents im Sample betreiben gegenwärtig ein Studium bzw. üben einen zweiten Beruf aus. Der Callcenter-Job ist zumindest in diesen Fällen eine Nebenbeschäftigung, über die das Studium finanziert oder das (Haushalts-)Einkommen aufgebessert wird. Insofern kommt die hohe Flexibilität vielen der noch jungen Befragten durchaus entgegen. Die Callcenter-Arbeit wird als Übergangsjob interpretiert, Umstiege in andere Callcenter-Firmen erscheinen leicht realisierbar und die gegenüber Festangestellten variabelere Arbeitszeiteinteilung wird häufig begrüßt. Dennoch hinterließen nicht wenige Agents beim InterviewerInnenteam den schalen Beigeschmack einer etwas zu euphemistischen Rationalisierung der eigenen Arbeitssituation. Wo Partizipation nicht angestrebt wird – das gilt für direkte und repräsentative Formen –, findet sie in aller Regel auch nicht statt. Für kollektive Mitbestimmung sind zudem Anwesenheit und wechselseitige Bekanntheit/Erreichbarkeit von Vorteil. Vor allem bei den *frontliners*, also jenen Agents, die praktisch durchgehend telefonieren, ist das durch die Teilzeitbeschäftigungen bzw. durch die Präferenz für bestimmte Wochentage und Tageszeiten kaum gegeben. Sowohl bei *inbound* als auch bei *outbound* wird Vollzeit-Telefondienst von den Vorgesetzten als unzumutbar betrachtet. Weil aber die Telefonleitungen in den untersuchten Firmen teilweise rund um die Uhr besetzt sein müssen und sich folglich viele der Beschäftigten aufgrund der Schichtzeiten so gut wie nie begegnen, ist das Entstehen von Solidarität als Basis für kollektive Mitbestimmung relativ unwahrscheinlich.

Im Vergleich dazu berichten die meisten Befragten in den kleinen Softwarefirmen von relativ stabilen Arbeitsverhältnissen in Festanstellungen, darüber hinaus überwiegen Vollzeitbeschäftigungen klar gegenüber Teilzeittätigkeiten. Auch EigentümerInnen und ManagerInnen von Kleinunternehmen geben an, Beschäftigte nach Möglichkeit über Dienstverträge längerfristig ans Unternehmen binden zu wollen, soweit das finanziell eben geht. Übersichtlichkeit aufgrund kleiner Betriebsgrößen, Beschäftigungsstabilität bzw. die schnelle Informationsdiffusion bei absehbaren Krisen, eine hohe affektive Bindung mit ausgeprägten Gemeinschaftsgefühlen sowie eine gewisse „Nestwärme“ werden von vielen Interviewten als eine Art Kompensation gegenüber besseren Karriere- und Einkommensperspektiven in größeren Firmen genannt. Dennoch greifen mehrere Unternehmen auf FreelancerInnen aus dem weiteren Beziehungsnetz als Flexibilitätsreserve zurück bzw. sind Festanstellungen nicht das einzige typische Muster in den untersuchten Kleinbetrieben: Zwei IT-Fallbetriebe funktionieren als eine Art

Zusammenschluss von Selbstständigen und verweisen auf eine in kleinbetrieblichen Strukturen durchaus vorhandene Netzwerkökonomie, d.h. bei Bedarf wird auf flexible Kooperation mit FreelancerInnen oder vertrauten Firmen gesetzt. In punkto Mitgestaltung und Durchsetzung von eigenen Interessen herrschen aus den genannten Gründen völlig andere Bedingungen als in Callcentern vor. Sowohl Anstellungsverhältnisse als auch andere Formen der betrieblichen Assoziation wie z.B. Genossenschaftsmodelle implizieren reflektierte berufliche Langzeitperspektiven und -interessen. Obwohl die Chancen, Interessenpositionen gegenüber der jeweiligen Leitung durchzusetzen, von individuellen Faktoren abhängen und daher divergieren, ist es beinahe durchgehend möglich, eigene Ansprüche zu realisieren.

Der direkte Weg über die Beeinflussung von Vorgesetzten oder Koalitionen im Team ist in beiden Untersuchungsbranchen die bevorzugte Strategie zur Wahrung eigener Interessen. Analysiert man jedoch in beiden Branchen maßgebliche Arbeitsbedingungen – die ja das Ziel von betrieblicher Partizipation sind –, wie etwa Arbeitsverträge oder die Entgeltung, zeigt sich eindringlich und wenig überraschend die unterschiedliche Qualität der Interessendurchsetzung. In den kleinen IT-Firmen ist die Sicherstellung der Interessen aufgrund des ExpertInnenstatus der MitarbeiterInnen bzw. aufgrund der Nähe zu den Entscheidungsträgern als gut einzuschätzen, ablesbar z.B. an der im Durchschnitt guten Einkommenssituation. Die Forderungen der MitarbeiterInnen müssen freilich im Rahmen bleiben, am Betriebserfolg ausgerichtet sein und dürfen die gut eingespielten *checks and balances* im Unternehmen nicht sprengen. Inwieweit Forderungen tatsächlich durchsetzbar sind, hängt selbstredend von der individuellen Position im filigranen betrieblichen Hierarchiegefüge ab bzw. von der Primärmacht Einzelner: als unentbehrliche SpezialistInnen für einen bestimmten Fachbereich oder als HüterInnen von *Key-Account*-Kontakten zu wichtigen KundInnen etc. All das bedeutet gleichzeitig Konkurrenz zwischen MitarbeiterInnen oder Teams, die eine gewisse Eskalationsstufe jedoch selten überschreitet. Falls es dennoch, etwa bei Wachstumsprozessen, zu gravierenden Konflikten im Unternehmen kommt, weil z.B. neue Hierarchieebenen eingezogen werden und sich das Positionengefüge verändert, sind Selbstkündigungen im IT-Sektor eine verbreitete Strategie – vorausgesetzt, die Betroffenen schätzen sich als kompetent genug ein, eine vergleichbare Stelle zu finden.

Ganz im Gegensatz dazu sind Callcenter eine Niedriglohnbranche mit geringen Anforderungen in Bezug auf formale Qualifikationsniveaus, mäßig anspruchsvollen Job-Profilen oder fehlenden Professionsidentitäten (z.B. gegenüber der Vergleichsgruppe der informationstechnischen Berufe). Weiters legen Teilzeitjobs, die oft den Status von Nebenjobs haben, oder freie Dienstvertragsverhältnisse die (geringen) Verhandlungsspielräume in punkto Entgeltung mehr oder weniger fest. Die Einkommenssituation ist bei den Angestellten in den *inhouse*-Callcentern aus nahe liegenden Gründen besser, in diesen großen Unternehmen gibt es ausdifferenzierte Schemata für Gehaltsgruppen, die auch für Callcenter-Agents gelten. LeiharbeiterInnen in diesem Callcenter-Typ beziehen ebenfalls feste Gehälter, müssen sich jedoch gegenüber der Stammebelegschaft mit Abstrichen zufrieden geben. In den externen Callcentern dominieren dagegen Leistungslöhne, die in erster Linie von der Anzahl der jeweils vereinbarten Monatsstunden

abhängen. Darüber hinaus existieren vom jeweiligen Betrieb entwickelte und relativ schwer durchschaubare leistungsabhängige Entgeltungsmodelle, die im *inbound*-Bereich aus Prämien und Abschlägen bei Überschreitung/Unterschreitung einer festgelegten Anzahl an entgegengenommenen Anrufen bestehen. Im *outbound*-Bereich, wo Agents z.B. über Direktmarketing für die Teilnahme an Veranstaltungen „keilen“, besteht die Bezahlung oft nur aus Erfolgsprämien für die erfolgreiche Vermittlung von Kontakten. Die Spielregeln in den Callcentern sind relativ rau: Wer mit der Entlohnung oder den sonstigen Arbeitsbedingungen nicht einverstanden ist, kann kündigen. Dementsprechend hoch ist die Fluktuation in einem der beiden externen Callcenter. *Exit*-Strategien sind der einzige Problemlösungsmodus bei größeren Auffassungsunterschieden. Folgerichtig berichten viele Agents, dass sie schon mehrere Unternehmen der Branche durchlaufen haben und die einschlägigen Strukturen und Spielregeln gut kennen. Diese Befragten haben u.a. deshalb bei den von uns untersuchten Callcentern angeheuert, weil hier die Bedingungen noch als vergleichsweise fair eingestuft werden.

An dieser Stelle noch ein Hinweis zur kollektiven Interessenvertretung in den Untersuchungsbetrieben: In den IT-Interviews ist die Einstellung zu Betriebsräten ziemlich einheitlich. Der Tenor lautet: „Ein Betriebsrat kann an sich sinnvoll sein, aber wir brauchen ihn nicht.“ In dieser Frage gibt es zwischen Geschäftsführungen und MitarbeiterInnen nicht allzu große Divergenzen. Vor allem jene Befragten, die bereits in Unternehmen mit Betriebsrat tätig waren oder sogar selbst eine Betriebsratsfunktion ausgeübt haben, erwähnen explizit, dass sie dieses Gremium in größeren Unternehmen für sinnvoll halten. In kleinen, weil gut überschaubaren Firmen sei der Betriebsrat jedoch überflüssig, weil die wichtigsten Probleme zwischen den involvierten Personen direkt gelöst werden könnten. Mehr noch: Sofern tatsächlich ein Betriebsrat notwendig wäre, sei das ein ernsthaftes Signal für ein Versagen der Konfliktmechanismen in der Firma bzw. des gesamten Geschäftsmodells KMU. In den unabhängigen Callcenter-Unternehmen ist der Begriff Betriebsrat dagegen wohl auch aufgrund der überwiegend jungen bzw. studentischen Belegschaften sprichwörtlich ein Fremdwort. In den beiden *inhouse*-Callcentern weiß man diffus um die Existenz eines Betriebsrats im weiteren Firmengeflecht. Allerdings fehlt es an Kontakten dorthin, ist eine Zuständigkeit des Betriebsrats für das Callcenter nicht gegeben – und scheint auch das Interesse an der Vertretung dieser Gruppe nicht allzu ausgeprägt zu sein. In einem der beiden Callcenter von Großunternehmen wurde sogar ein eigener Personalvertreter etabliert – allerdings vom Callcenter-Leiter, der über diesen Schritt eigene Managementagenden delegieren wollte. Dementsprechend gering ist die Reputation dieses Mitarbeiters in seiner Funktion als Interessenvertreter. Eine Befragte dieses Unternehmens, die aus früheren Tätigkeiten noch Kontakte in andere Abteilungen aufrecht erhält, würde sich im Fall von *wirklich* ernsthaften Problemen bemühen, die Personalvertretung in der Zentralabteilung zu erreichen.

Es lässt sich also unschwer resümieren, dass repräsentative Interessenvertretung in den untersuchten Unternehmen beider Branchen beinahe keine Rolle spielt. Die Beschäftigten artikulieren aber auch nicht das Bedürfnis, einen Betriebsrat zu etablieren – weil Interessen faktisch über direkte Aushandlung geregelt werden (IT) oder eine über die

laufenden Arbeitsvollzüge hinausgehende Partizipation nicht in Erwägung gezogen wird (Callcenter). Insbesondere für viele Callcenter tut sich hier ein Dilemma auf, denn in diesen Unternehmen wäre ein Interessenvertretungsorgan der Beschäftigten sicherlich eine Unterstützung. Doch scheint sich in diesem Kontext Pierre Bourdieus Diktum von den „verborgenen Mechanismen der Macht“ zu bestätigen (Bourdieu 1997), wonach die einem Akteur gesellschaftlich zuerkannte Kompetenz ausschlaggebend für die subjektive Neigung ist, sich diese Kompetenz auch anzueignen bzw. deren Aneignung als legitim zu betrachten. Die in Callcentern vom Management nicht vorgesehene Partizipation schlägt sich in den kaum vorhandenen Partizipationsansprüchen der Beschäftigten nieder. Aufgrund des wahrgenommenen niedrigen Berufsstatus („Übergangsjob“ bzw. „Strafkolonie“) fehlt es an der Selbstverständlichkeit, legitime Ansprüche zu stellen. Es verwundert daher nicht, dass Mitbestimmung und Konfliktfähigkeit nicht im engeren Betrachtungshorizont vieler Callcenter-Agents aufscheinen, sondern der Wechsel des Unternehmens der faktisch einzige Modus der Konfliktlösung ist.

### ***Arbeitsbelastungen und Arbeitsidentitäten***

Aus der bisherigen Komprimierung lässt sich ableiten, dass sich die zentralen Erwerbsziele der MitarbeiterInnen in *inhouse*-Callcentern auf einen möglichst sicheren Arbeitsplatz beziehen und in den eigenständigen Callcentern Optionen eines flexibel gestaltbaren Neben- oder Teilzeiteinkommens im Vordergrund stehen. Quellen der (teilweise resignativen) Zufriedenheit sind folgerichtig die Sicherung eben dieser Ziele sowie ein gutes Arbeitsklima zwischen den KollegInnen. Sinnstiftend wirkt außerdem die Freude darüber, Menschen durch professionelle Auskunft helfen zu können bzw. generell die Kommunikation mit KundInnen. Die kritische Diagnose eines Mangels an darüber hinausgehenden Perspektiven und Berufsidentitäten, insbesondere bei *frontline*-Agents, wäre ausgesprochen einseitig, wenn nicht gleichzeitig auf wichtigere Lebensinteressen vieler InterviewpartnerInnen außerhalb der Callcenter-Arbeit hingewiesen würde. Zwar mag Erwerbsarbeit in punkto Zeitverwendung bei vielen durchaus an erster Stelle stehen, weil die Callcenter-Arbeit in Kombination mit einem Hauptberuf oder einem Studium teilweise deutlich mehr Zeit verschlingt als ein vergleichbarer 40-Stunden-Job. Dennoch ist Arbeit im Callcenter in der Regel (verständlicherweise) kein zentrales Lebensinteresse, sondern im Selbstverständnis zugleich ökonomische Notwendigkeit und kurz- bis mittelfristige Passage in der Berufsbiografie. Genau deshalb wird zwar die sehr bescheidene Mitbestimmungsstruktur in Callcentern geradezu einzementiert, doch weshalb sollen sich Agents stärker für betriebliche Arbeitsbedingungen jenseits der eigenen Situation einsetzen, wenn das mittelfristige Ziel ohnehin darin besteht, in eine andere Abteilung zu wechseln oder einen besser bezahlten Beruf auszuüben? Typische Arbeitsbelastungen, wie einander abwechselnde Überforderung in Stoßzeiten und Unterforderung als bloßes „Zeitabsitzen“ bzw. der Stress mit unfreundlichen KundInnen, werden zwangsläufig in Kauf genommen, das Abgeben jeglicher Verantwortung nach Schichtende wird andererseits als entlastend empfunden.

Wenn also von prekärer Arbeit in Callcentern gesprochen wird – und nicht schon ein relativ niedriges Lohnniveau per se als prekär gilt –, ist die Gruppe der „Prekarisierten“ weiter einzugrenzen: vor allem auf freie DienstvertragsnehmerInnen mit ungenügender sozialer Absicherung. Doch ohne Differenzierung trifft die Rede von anhaltender Prekarisierung auch auf Gruppen wie Studierende schwerlich zu, die Callcenter-Arbeit als passablen Weg zur Studienfinanzierung ansehen; ebenso wenig auf jene, die aus unterschiedlichsten Gründen neben dem Hauptjob einen Zuverdienst erwirtschaften *wollen* (gegenüber: *müssen*). In unserem Sample tatsächlich als Risikogruppen einzustufen sind jene freien DienstnehmerInnen in externen Callcentern, die wegen der niedrigen Stundensätze lange Arbeitszeiten benötigen, um auf das angestrebte Einkommen zu kommen – und gleichzeitig bzw. eben deshalb aus den Augen verlieren, warum sie seinerzeit den Callcenter-Job angefangen haben. Die Perspektive des Studienabschlusses oder der Berufsausbildung hat sich verflüchtigt, die letzte Prüfung liegt bereits lange zurück, der Übergangsjob ist zur Dauerbeschäftigung mit schlechter sozialer Absicherung geworden.

Gegenüber Callcenter-Beschäftigten sind die Arbeitsanforderungen in den IT-Firmen deutlich anspruchsvoller und komplexer strukturiert. Wohl typisch für kleinere Firmen, berichten nicht wenige der Befragten insofern von *multitasking*, als sie zusätzlich zu einer Mehrzahl parallel abzuwickelnder Projekte unterschiedliche koordinierende und ausführende Funktionen abzudecken haben. Das kann zumindest in Spitzenzeiten ausgesprochen anstrengend sein, etwa vor dem Abschluss von Projekten. Für KMU im IT-Dienstleistungssektor ist es nicht leicht, gegenüber größeren Konkurrenten, die dieselben Zielgruppen (größere Firmenkunden) ansprechen, mitzuhalten. Weil in den Fallunternehmen explizite Preiskonkurrenzstrategien angesichts geringerer personeller Ressourcen und eingeschränkter Optionen zur Standardisierung von Arbeitsprozessen eher nicht in Frage kommen, liegt die Orientierung auf Qualität und Verlässlichkeit. Das kontinuierlich einzuhalten, bedeutet für viele IT-ExpertInnen viel Verantwortung und entsprechende Arbeitsbelastungen. Gleichzeitig ist die übertragene Verantwortung ein Zeichen für Anerkennung, wodurch die in kleineren Unternehmen kaum vorhandenen vertikalen Karrierepfade ausgeglichen werden. Dennoch scheinen die Arbeitszeiten in diesen Firmen nicht auszufern. Trotz des hohen Engagements sind die (mittlerweile älter gewordenen) Befragten in den IT-Firmen nicht mehr rund um die Uhr mit ihrer Tätigkeit „verheiratet“. Die kollektivvertraglich vereinbarten 38,5 Wochenstunden können dennoch nur wenige der Vollzeitbeschäftigten einhalten, vielmehr liegen typische durchschnittliche Wochenarbeitszeiten irgendwo bei 45 Stunden. Eine spezielle Belastung für viele WissensarbeiterInnen liegt darin, dass sie – anders als Callcenter-Beschäftigte – auch außerhalb der Bürozeiten von der Arbeit verfolgt bzw. davon geplagt werden, nicht abschalten zu können. Das wird jedoch häufig in Kauf genommen, da die Erwerbsarbeit trotz der verstärkten Bemühung um Ausbalancierung der Lebenssphären zumindest bei den überwiegend männlichen Beschäftigten mehrheitlich im Zentrum der Lebensplanung steht.

Gründe für das Ausbleiben von gravierenden Klagen über Arbeitsbelastungen sind einerseits relativ sichere Jobs und teilweise hohe Einkommen weit abseits von prekären

Erwerbslagen. Jene Personen, die die New-Economy-Flaute in den letzten Jahren mitgemacht haben, sind außerdem in ihren materiellen Ansprüchen etwas bescheidener geworden. Andererseits ist hier besonders die von der Faszination an Technik geleitete intrinsische Motivation zu nennen, die auf die Lösung anspruchsvoller Problemstellungen ausgerichtet ist. Professionsidentitäten als InformatikerIn, DesignerIn, *Key-Account-ManagerIn* oder auch als Projekt- oder ProduktmanagerIn etc. sind eine zentrale Quelle für Zufriedenheit, sofern eigene Ansprüche an die Berufsausübung auch tatsächlich eingelöst werden können.

„Die berufliche Identität, übersetzt in Zufriedenheit mit sich, in Selbstverwirklichung, ist unzweifelhaft ein starker Ansporn für die Kreativität und gleichzeitig ein sicherer Bezugspunkt moralischer Prinzipien.“ (Bologna 2006:29)

## 7.2. *Divergierende Handlungsspielräume in Unternehmen einer Branche*

Die aus den einzelnen Fallstudienbeschreibungen ableitbare Feststellung, dass sich zwischen Unternehmen einer Branche markante Unterschiede in Bezug auf Handlungs- und Partizipationsspielräume finden lassen, ist zunächst trivial. Gleichzeitig ist der Versuch einer qualitativen Typenbildung reizvoll. Unser Untersuchungsfokus bei Differenzen zwischen einzelnen Unternehmen ist auf Spezifika von Sozialordnungen/ Unternehmenskulturen gerichtet. Damit ist gemeint, dass eine jeweils singuläre Konstellation aus unterschiedlichsten betrieblichen Faktoren mit einer bestimmten Ausprägung an Beschäftigtenpartizipation einhergeht. Eben deshalb verstehen wir Einfluss, Macht und Mitbestimmungsmuster in Organisationen als durchaus entscheidende Elemente von betrieblichen Sozialordnungen. Ist aber dieser kontextorientierte Zugang gegenüber der in der Mitbestimmungsforschung favorisierten Untersuchung von formalisierter oder „verfasster“ Arbeitsregulierung ergiebig? Wir meinen: ganz generell ja, in unserer Studie speziell deshalb, weil wir uns auf KMU und betriebsratslose Unternehmen konzentrieren, in denen die formalisierte Regelungsdichte gering ist.

In Kapitel 2.3 wurden Modelle zu Unternehmenskulturen/Sozialordnungen vorgestellt, die einerseits zwischen individuellen und kollektiven Handlungsressourcen, andererseits (stark vereinfachend) zwischen geringen und hohen Ressourcenausprägungen unterscheiden. Ergebnis sind 4-Felder-Typologien, deren einzelne Felder mit inhaltlich gut vergleichbaren Charakterisierungen versehen sind: *adhocracy* = Individualismus; *clan* = Kollektivismus; *market* = Fatalismus; *hierarchy* = Korporatismus. Die in der Tabelle 7-1 nochmals dargestellte Typologie eignet sich gut zur Grobzuordnung von Organisationen innerhalb einer Branche bzw. besonders auch für den Vergleich von Branchen. Weil wir hier lediglich mit analytischen Konstrukten operieren, die sich zwar in empirischen Untersuchungen bewährt haben, die dennoch nur aus heuristischen Zwecken eingesetzt werden, verweisen wir darauf, die Reichweite derartiger Typologien nicht zu überschätzen.

Tabelle 7-1: Modell Unternehmenskulturen/Sozialordnungen

DOMINANTE PARTIZIPATIONSMUSTER/QUALITÄT DER PARTIZIPATION		
	geringe kollektive Ressourcen	hohe kollektive Ressourcen
hohe individuelle Ressourcen	+ / - viel individuelle Partizipation wenig kollektive Partizipation	++ viel individuelle Partizipation viel kollektive Partizipation
geringe individuelle Ressourcen	- - wenig individuelle Partizipation wenig kollektive Partizipation	+ / - wenig individuelle Partizipation viel kollektive Partizipation

Zur zusätzlichen Charakterisierung unserer eigenen Typenbildung ziehen wir die von Petersen (2004) entlang eines qualitativen Samples zu Berliner IT-*Start-ups* entwickelte und im dritten Kapitel bereits ausführlicher beschriebene Differenzierung zwischen drei Ausprägungen von betrieblichen „Partizipationskulturen“ heran: „egalitär“ (bzw. demokratisch), „ausbalanciert“ und „asymmetrisch“ ausgerichtete Unternehmen. Daraus lässt sich erstens ableiten, dass mit zunehmenden Unternehmensgrößen von einer egalitären *Start-up*-Kultur zugunsten einer mehr oder weniger vertikal ausbalancierten Asymmetrie abgerückt wird bzw. werden muss – angesichts der Notwendigkeit von Organisationsstrukturen.<sup>28</sup> Zweitens ist entlang dieser Typologie darstellbar, wie sich kleine Unternehmen im Zeitablauf bei Wachstum verhalten bzw. mit welchen Problemen sie in weiterer Folge konfrontiert sein können.

In der Grafik 7-1 sind zunächst die in den Kapiteln 5 und 6 detailliert erörterten Betriebsfallstudien dieses Projekts – vier Callcenter und vier IT-Kleinbetriebe – eingetragen: „Living Room“, „Comfort Service“, „Quick Call“, „Multi Call“ sowie „Collective“, „Virtual Design“, „Notis“ und „Imago“. Dazu kommen zwei weitere kleine IT-Firmen, „Data“ und „Knowledge Solutions“, zu denen wir jedoch nur Informationen aus jeweils einem Geschäftsführerinterview haben.<sup>29</sup> In der Grafik finden sich weiters die Akronyme jener fünf Software-/IT-Dienstleistungsunternehmen, die im Vorgängerprojekt „Entgrenzung der Arbeit und Chancen zur Partizipation“ untersucht wurden, um zumindest für den Softwaresektor einen Vergleich zwischen kleineren und größeren Unternehmen bzw. solchen mit und ohne Betriebsrat anstellen zu können: „Xprog“, „Publix“, „Softwert“, „U-Mobil“, „Rentserve“.<sup>30</sup> In Summe gelangen wir auf Basis von 15 Betriebsfallstudien mit etwa 75 problemzentrierten qualitativen Interviews zu Arbeit und Partizipation zu fünf gut unterscheidbaren Unternehmenstypen für die beiden Untersuchungsbranchen, die wir im Anschluss kurz charakterisieren.

<sup>28</sup> Natürlich kann die Ausrichtung eines Unternehmens auch schon bei der Gründung ausgesprochen „asymmetrisch“ (autoritär, patriarchalisch, einseitig gewinnmaximierend etc.) angelegt sein.

<sup>29</sup> Ein drittes Interview mit einem Geschäftsführer einer kleinen IT-Firma brachte zu wenige Hinweise, um das Unternehmen sinnvoll einem Typus zuordnen zu können.

<sup>30</sup> Zur besseren Übersicht finden sich die Eckdaten aller 15 für diese Typologisierung herangezogenen Unternehmen in der Tabelle im Anhang.

Grafik 7-1: Typen von Unternehmenskulturen/Sozialordnungen in Callcentern bzw. im Software-/IT-Dienstleistungssektor

Vergleich Handlungsressourcen in Callcentern und IT-Unternehmen		
	geringe kollektive Ressourcen	hohe kollektive Ressourcen
Hohe individuelle Ressourcen	<i>Individualismus</i> Data IMAGO U-MOBIL SOFTWERT RENTSERVE	<i>Kollektivismus</i> COLLECTIVE NOTIS VIRTUAL DESIGN Knowledge Solutions XPROG PUBLIX egalitär
	ausbalanciert	
Geringe individuelle Ressourcen	asymmetrisch COMFORT SERVICE QUICK CALL MULTI CALL <i>Fatalismus</i>	LIVING ROOM <i>Korporatismus</i>

**Typisierung von Callcentern**

Wenig überraschend, weil mit den bisherigen Ausführungen übereinstimmend, finden sich alle vier Callcenter dieser Untersuchung in jenen „Regionen“ des soeben visualisierten Handlungsspielraums, in denen individuelle Partizipationschancen eher gering ausgeprägt sind. Die Struktur der Callcenter-Tätigkeiten legt bereits fest, dass Freiheitsgrade innerhalb der Arbeitsausführung sehr gering bemessen sind. Kollektive Handlungsressourcen in den Callcenter-Einheiten sind ebenfalls knapp, etwa deshalb, weil Beschäftigte mit freien Dienstverträgen in den eigenständigen Callcenter-Unternehmen ihre Arbeit überwiegend als Übergangsjob definieren und nicht als längerfristiges Engagement. Warum also Zeit in kollektive Bemühungen investieren? Das Interesse am Unternehmensgeschehen oder gar am Aufbau von repräsentativer Interessenvertretung hält sich folglich in engen Grenzen. In der einzigen Fallstudie mit Personalvertretung, dem ehemals staatlichen Unternehmen „Comfort Service“, wo auch im Callcenter eine Vertretungsperson installiert wurde, ist deren Reputation bescheiden. Gerade anhand der Skizzierung dieser Fallstudie, wo vor allem den älteren Beschäftigten klar ist, dass auf ihre Leistung im Unternehmen nicht (mehr) wirklich gezählt wird bzw. wo in näherer Zukunft mit einer Zusammenlegung von Callcenter-Einheiten gerechnet wird, wodurch Jobs wegfallen könnten, ist das Etikett „Fatalismus“ gerechtfertigt. Weiters kann die in allen Callcentern häufig betonte Wichtigkeit eines guten Gruppenklimas,

eigentlich ein starker Hinweis auf kollektive Handlungsressourcen, nicht darüber hinwegtäuschen, dass Callcenter-Dienstleistung letztendlich Einzelarbeit ist. Zwar kann ein einigermaßen eingespieltes Team sehr wohl Unterstützung für Einzelne leisten, dennoch verweist die Existenz von Teams eher auf den wechselseitig ausgeübten Gruppendruck, der dadurch entsteht, dass gegenüber einem Auftraggeber ein bestimmter Service-Level nicht unterschritten werden darf, wofür alle für ein bestimmtes KundInnenunternehmen zuständigen Agents mitverantwortlich sind.

Eine Ausnahme in unserem Callcenter-Sample – und insofern ein Hinweis, dass Anstellungsverhältnisse und damit eine relative Arbeitsplatzsicherheit in *inhouse*-Callcentern von den Beschäftigten mit guter Arbeitszufriedenheit honoriert werden – ist „Living Room“. Hier lässt sich von einer relativ ausbalancierten Sozialordnung sprechen, weil die fest angestellten Callcenter-Agents über die Perspektive verfügen, bei entsprechender Leistung auch in andere Abteilungen dieses Großunternehmens wechseln zu können. Zudem präsentiert sich „Living Room“ als familienfreundliches Unternehmen, etwa wenn Mütter von betreuungspflichtigen Kindern bei der Schichtplanung bevorzugt behandelt werden, was von den KollegInnen ohne Kinder akzeptiert wird. All das ändert zwar wenig an den faktisch geringen Mitbestimmungschancen im Arbeitskontext. Dennoch finden wir unter den „Living Room“-MitarbeiterInnen im Gegensatz zu den Agents in anderen Callcentern aufgrund der besseren innerbetrieblichen Perspektiven ein besseres Klima und auch mehr *commitment* gegenüber dem Arbeitgeber.

### ***Typisierung von kleinen IT-Unternehmen***

Anders als in den Callcentern wird in allen untersuchten IT-Firmen ein von den Befragten sehr geschätztes Mindestniveau an Partizipation nicht unterschritten. Das trifft insbesondere für Fachkräfte wie InformatikerInnen etc. zu und gilt besonders für die Bewältigung der laufenden Arbeitsvollzüge, weil Mitgestaltung im Sinn von „unternehmerisch“ agierenden MitarbeiterInnen für die ArbeitgeberInnen funktional ist. Die häufig in Arbeitsteilung erfolgende Softwareentwicklung als kundenspezifische Problemlösungsarbeit räumt den Beschäftigten teilweise hohe Handlungsspielräume ein, die im Modus „Selbstorganisation“ allein oder im Team auszufüllen sind. Unter einer allzu rigiden Kontrolle würde nicht nur die generell hohe Arbeitsmotivation der gut bzw. hoch qualifizierten Beschäftigten leiden, darüber hinaus könnte der komplexe Leistungserstellungsprozess schlicht nicht bewältigt werden. Außerdem entwickeln die mehrheitlich in Vollzeitbeschäftigungen angestellten IT-Fachkräfte etc. ein starkes Interesse an der Sicherung der eigenen Beschäftigung bzw. an der Entwicklung der beruflichen Laufbahn, wobei die Orientierung weniger im hierarchischen Aufstieg liegt, sondern eher in möglichst interessanten Arbeitsinhalten. Dazu kommt, dass vor allem dort, wo Unternehmensleitungen über relativ konziliante Führungsstile an der Bindung der MitarbeiterInnen orientiert sind, die Ausbalancierung von Interessen ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess ist, der so gut wie nie ohne Berücksichtigung von Bedürfnislagen der für den Unternehmenserfolg relevanten Beschäftigtengruppen stattfindet. Parallel zu individuellen Handlungschancen findet sich in derartigen Unternehmens-

kulturen ein hohes Ausmaß an Kollegialität oder Teamorientierung, die gleichsam als „Bindemittel“ in diesen Kleinbetrieben wirken.

In etwa diese Konstellation ist in zwei der vier Fallstudien in kleinen betriebsratslosen IT-Firmen gegeben. Deshalb stufen wir das Muster Ausbalancierung bei „Virtual Design“ und „Notis“ als Referenzwert im IT-Sample dieses Projekts ein. Ausbalancierung ist dabei nicht exakt definierbar, sondern ist selbst wiederum als Kontinuum von akzentuierten Handlungspraxen, Einstellungsmustern und Regulierungsformen in einem betrieblichen Sozialgefüge zu verstehen. Eine Charakterisierung als Muster zwischen Individualismus (*adhocracy*) und Kollektivismus (*clan*) bzw. als durchaus dynamische Pendelbewegung zwischen diesen beiden Polen erscheint zutreffend. In ausbalancierten Unternehmenskulturen, unter der Bedingung einer vorhandenen „Primärmacht“ der Beschäftigten auf Basis beruflicher Fachkompetenzen, wird ein Handlungsraum aufgespannt, dessen Grenzen einerseits von relativ klar geregelten Unternehmens- und Eigentumsstrukturen markiert werden – mit dementsprechenden Ziel- und Leistungsvorgaben für die MitarbeiterInnen. Andererseits liegen in den Selbstorganisationsoptionen und -zwängen teilweise hohe Mitgestaltungsspielräume für die Beschäftigten. Die als Partizipation zu interpretierende Besetzung von „Ungewissheitszonen“ ist nicht zu trennen vom eigenverantwortlichen Ausfüllen eben dieser „Hohlräume“, die aufgrund teilweise unstrukturierter Abläufe in kleinen Unternehmen entstehen. Durchaus hohe Verantwortung und Arbeitsbelastungen können somit relativ ungefiltert auf die Beschäftigten durchschlagen, die dieses Risiko jedoch als Bestandteil eines spezifischen „psychologischen Vertrags“ in KMU – viel Verantwortung, viel Selbstbestimmung – in Kauf zu nehmen scheinen bzw. über professionell organisierte Projektarbeit in Teams abfedern können. Gerade die wechselseitige Akzeptanz der jeweiligen Interessen und Bedürfnislagen sichert im Typus „ausbalancierter IT-Kleinbetrieb“ ein hohes Ausmaß an Beschäftigtenpartizipation.

Das Muster „egalitäre Sozialordnung“ findet sich im Softwareunternehmen „Collective“. Hier sorgt die Unternehmenskonstruktion als Genossenschaft mit ca. 15 formal selbstständigen IT-Professionisten dafür, dass ein sehr hohes Ausmaß an Partizipation nicht nur möglich ist, sondern geradezu vorausgesetzt wird. Unternehmensstrategische Entscheidungen werden, soweit möglich, von allen GenossenschafteIn in gemeinsamen Sitzungen oder über elektronische Abstimmung getroffen. Die Interviewten dieser Firma versichern, dass ein derartiges Modell nur bis zu einer bestimmten Unternehmensgröße funktionieren könne, weil andernfalls wachstumsbedingt notwendige Hierarchisierungen die favorisierten Egalitätsziele in Frage stellen würden oder der bereits jetzt sehr hohe Zeitaufwand für Demokratie im Betrieb nicht mehr zu bewältigen wäre. Ganz in diesem Sinn wird bei „Collective“ ein Wachstum des derzeitigen Belegschaftsstandes nicht angestrebt. Für die möglichst gleichberechtigte Beteiligung sind organisierter Informationsaustausch, aufwändige Reflexionsarbeit, kompatible Vorstellungen von Berufsausübung bzw. einigermaßen parallel laufende Werthaltungen seitens der Unternehmensmitglieder entscheidende Voraussetzungen. Dass in diesem Untersuchungsbetrieb nur Männer arbeiten, mag der relativ reibungslosen Aufrechterhaltung des Modells entgegenkommen. Dennoch wird durchgehend angesprochen, dass

betriebliche Demokratie sehr mühsam sei, aber der Erfolg des Modells den Aufwand rechtfertige.

Eine Unterschreitung des Referenzniveaus der ausbalancierten Partizipationskultur in betriebsratslosen KMU im IT-Dienstleistungssektor fanden wir bei „Imago“, dem kleinsten Unternehmen im Sample, sowie bei „Data“, dessen Geschäftsführer wir interviewten. Zwar wird auch in diesen beiden Unternehmen, die wir in Bezug auf Beschäftigtenpartizipation als asymmetrisch einstufen, das bereits erwähnte Mindestniveau an Zugeständnissen in punkto individueller Handlungsfreiheiten nicht unterschritten, um die professionelle Leistungserstellung nicht zu gefährden. Darüber hinaus findet sich bei diesem Typus jedoch wenig Mitgestaltung oder Kollegialität unter den Beschäftigten, weil die Orientierung auf die Leitungsperson ausgerichtet ist. Hier dominiert die für Kleinbetriebe geläufige Charakterisierung von EigentümerInnen als autoritär, patriarchalisch bzw. paternalistisch. Die Unternehmenskultur von „Imago“ ist durch die relativ autoritäre und gleichzeitig fürsorgliche Haltung der Alleineigentümerin gegenüber den Beschäftigten gekennzeichnet. Ohne ihre Letztentscheidung geht wenig, die befragten MitarbeiterInnen scheinen diese Praxis – mit leichtem Murren – zur Kenntnis zu nehmen bzw. würden im Zweifelsfall gegenüber der stärkeren Vertretung eigener Interessenpositionen eher die Exit-Option wählen. Interessanterweise sind auch die Leitungspersonen bei „Imago“ und „Data“ mit der aktuellen Situation unzufrieden. Das äußert sich aber weniger in Selbstkritik, sondern in Klagen über wenig produktive MitarbeiterInnen oder die hohe Fluktuation im Unternehmen. Es muss offen bleiben, ob sich etwa Fluktuation als Resultat des wenig sensiblen Umgangs mit MitarbeiterInnen interpretieren lässt oder ob autoritäres Führungsverhalten als Folge von Unzufriedenheit mit den Leistungen der Beschäftigten zu deuten ist.

#### ***Vergleich von IT-Firmen unterschiedlicher Betriebsgröße mit und ohne Betriebsrat***

Die fünf Vergleichsfallstudien bei Mittelbetrieben des IT-Dienstleistungssektors aus dem Vorgängerprojekt sind, wenn wir den Erklärungsanspruch unserer Typologie nicht überstrapazieren wollen, relativ gut in die beiden Muster „ausbalancierte“ bzw. „asymmetrische“ Sozialordnung integrierbar. Welche Aussagen lassen sich nun – in sehr geraffter Form – treffen, wenn wir die betriebsratslosen IT-Kleinunternehmen des gegenständlichen Projekts mit diesen Mittelbetrieben vergleichen?

*Unternehmensgröße und Wachstumsdynamik:* Dass die Größe eines Unternehmens eine spezifische Unternehmens- und insbesondere Partizipationskultur zwar nicht determiniert, aber dennoch damit in Verbindung steht, lässt sich anhand unserer Einstufung von „Xprog“ mit etwa 40 und „Publix“ mit 75 MitarbeiterInnen als relativ ausbalanciert erkennen: Vor allem durch die noch vorhandene Überschaubarkeit und die einigermaßen transparenten Informationsflüsse existieren in diesen beiden Firmen individuelle und kollektive Handlungsspielräume, die für viele MitarbeiterInnen zufrieden stellend sind. Dahingegen haben die drei weiteren Fallstudien mit 65, 150 und 250 Beschäftigten nicht nur, aber auch größenbedingt den Punkt in Richtung „Asymmetrie“ überschritten bzw. trifft die Interpretation als asymmetrisch hier jeweils zu. Asymmetrie in Bezug auf individuelle Handlungschancen impliziert in diesen Fällen jedoch weniger den Aspekt

von autoritären Führungsstilen dominierender Leitungspersonen (was dennoch der Fall sein kann), sondern vielmehr ausdifferenzierte Unternehmenshierarchien mit mehr oder weniger formalisierten Aufbau- und Ablauforganisationen oder eine starke Ausrichtung auf finanzielle Unternehmensziele (gegenüber Bedürfnissen der MitarbeiterInnen). Den individuellen Akteuren werden zwar Mitgestaltungsmöglichkeiten auf der operativen Ebene eingeräumt, darüber hinaus sind jedoch die Spielräume stark beschränkt. Ein gemeinsames Charakteristikum aller fünf Mittelbetriebe sind einerseits teilweise abrupte Wachstums- und Schrumpfungsprozesse (Letzteres infolge des Platzens der New-Economy-Blase), andererseits gravierende Restrukturierungen (Ausgründung, Verkauf, Akquisition, Fusion). Weil österreichische IT-Firmen im internationalen Kontext fast durchgehend als „Schnäppchen“ zu bezeichnen sind, gelten viele als interessante Übernahmekandidaten. Deshalb versuchen bereits IT-Mittelbetriebe nicht nur organisch zu wachsen, sondern selbst durch Akquisitionen zu expandieren bzw. zu überleben. In dieser Dynamik permanenter Restrukturierung liegt eine wesentliche Ursache für erschwerte individuelle wie auch kollektive Mitbestimmung.

Ein interessanter Fall für schwindende Partizipationschancen infolge der Wachstumsdynamik und gleichzeitig ein Beispiel für Einzelkämpfertum (u.a. wegen des anstehenden Verkaufs an einen internationalen Investor) ist der Softwareentwickler „U-Mobil“, der seit der Gründung im Jahr 2000 trotz Branchenflaute ein starkes organisches Wachstum auf etwa 65 Beschäftigte hinlegte. Obwohl eines der kleineren Unternehmen in diesem Subsample, war die Unzufriedenheit mehrerer MitarbeiterInnen in den Interviews auffallend. Wie eine Vielzahl von *Start-ups* inszenierte „U-Mobil“ bei der Gründung die Rhetorik von Gleichberechtigung und flachen Hierarchien („Wir sind eine Familie“). Weil das Unternehmen in den letzten Jahren auf Drängen des Mehrheits-eigentümers rasant gewachsen ist, kam es zu einer Reihe von Umstrukturierungen. So wurden z.B. mehrere Hierarchieebenen eingezogen, um die zunehmende organisatorische Komplexität zu bewältigen. Die schnelle Expansion war dann fast erwartungsgemäß von innerbetrieblichen Spannungen begleitet, weil aus Freunden in der *Start-up*-Phase im Laufe der Jahre Vorgesetzte und Untergebene geworden sind etc. Vom egalitären Mythos der Anfangszeit ist wenig übrig geblieben, vielmehr versucht das Management, faktische Beteiligung bei strategischen Entscheidungen so gering wie möglich zu halten – ohne jedoch die Rhetorik wesentlich zu ändern. Der Geschäftsführer sieht den Abschied vom „Familienmodell“ vor allem als Reifung, wenngleich deshalb einige aus der Ursprungsmannschaft gekündigt haben, weil sie sich mit der neuen Struktur nicht mehr identifizieren konnten. Der schleichende Wandel von der anfänglich bekundeten gleichberechtigten Beteiligung zu ausgeprägten Asymmetrien scheint unter den Beschäftigten – insbesondere wenn die ursprüngliche Rhetorik aufrechterhalten wird – für deutlich mehr Unzufriedenheit zu sorgen als die Situation in vergleichsweise „ausbalancierten“ Unternehmen mit nachvollziehbarer und eben deshalb akzeptierter Formalisierung/Hierarchisierung. Der Begriff Ausbalancierung verweist darauf, dass EntscheidungsträgerInnen in diesen Firmen Partizipationsansprüche der Beschäftigten anerkennen, gleichzeitig jedoch nicht mehr an Mitbestimmung ver sprechen, als sie auch einhalten können/wollen.

*Kollektivität bzw. kollektive Interessenvertretung:* In den beiden als „ausbalanciert“ eingestuft und in einem „asymmetrischen“ Mittelbetrieb („Softwert“) existiert ein Betriebsrat. Die Gründe für die Installierung variieren: In einer Firma erfolgte die Betriebsratsgründung infolge einer Fusion, in einem zweiten Fall kurioserweise auf Anregung des Managements, das im Zuge des Wachstumsprozesses einen institutionalisierten Ansprechpartner auf Seiten der Beschäftigten etablierte (u.a. deshalb, um sich eine Personalabteilung zu ersparen). Der Betriebsrat bei „Softwert“ wurde trotz der Ausgliederung aus einem großen Konzern gleichsam „mit übernommen“. Generell ist kontinuierliche repräsentative Mitbestimmung in den untersuchten Mittelbetrieben außerordentlich schwierig, denn Faktoren wie Ungewissheit und Beschäftigungsunsicherheit vor einem Verkauf, Unübersichtlichkeit nach Fusionen, Ausscheiden von anerkannten Vertrauenspersonen nach Verkäufen etc. erschweren den Aufbau/Erhalt von Mitbestimmungsstrukturen jenseits der individuellen Partizipation. Dennoch konnte der Betriebsrat bei „Softwert“ etwa anlässlich einer Belegschaftsreduzierung auf annähernd zwei Drittel immerhin Sozialpläne aushandeln und erfuhr in Zeiten der Krise eine Aufwertung innerhalb der Belegschaft.

Dennoch ist repräsentative Mitbestimmung in der Belegschaft dieser Firma nur schwach verankert, dies gilt auch für die beiden anderen Unternehmen mit Betriebsrat. Deshalb kann in keinem der neun Klein- und Mittelbetriebe des Softwaresektors mit oder ohne Betriebsrat von einer *korporatistischen* Partizipationskultur die Rede sein. Sofern ein Betriebsrat existiert, ist die Distanz der Beschäftigten zu diesem Organ relativ groß. Dennoch werden Betriebsräte nicht etwa abgelehnt, sondern als eine Art Letztinstanz oder Anlaufstelle für Notfälle aufgefasst. Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass die Interessenvertretungen in den Betriebsratsunternehmen gerade in turbulenten Phasen zumindest für relativ stabile Informations- und Kommunikationsflüsse sorgen können und insofern eine gewisse Ordnungsinstanz darstellen. Demgegenüber liegt eine Gemeinsamkeit bei allen untersuchten IT-Firmen darin, dass Partizipation jenseits der operativen Arbeitsebene weitgehend individualisiert erfolgt, d.h. ohne Vertretungsorgan. Interessen werden in Eigenregie bei Vorgesetzten deponiert, zwischen KollegInnen ausverhandelt oder bei Meetings bzw. bei sonstigen Anlässen aufs Tapet gebracht. Kollektive Aktionen, in die z.B. ganze Projektteams involviert sind, fanden wir deutlich seltener. Gewissermaßen überwiegt also „Selbstvertretung“ auch dann gegenüber „Stellvertretung“, wenn kollektive Vertretungsorgane wie Betriebsräte existieren.

Während wir in keinem Unternehmen Korporatismus als charakteristisches Partizipationsmuster fanden, sind, wie schon weiter oben gezeigt wurde, *kollektivistische* Sozialordnungen im Sinn von weitgehender Egalität oder Mischungen zwischen kollektivistischen und individualistischen Elementen (Ausbalancierung) durchaus verbreitet. Dabei wirkt Gemeinschaftsorientierung vor allem in den kleineren IT-Firmen als Bindemittel. Daraus lässt sich ableiten, dass Kollegialität in vielen kleinen Firmen über die unmittelbaren Face-to-Face-Bezüge zwischen den maßgeblichen betrieblichen Akteuren hergestellt wird. All das impliziert freilich noch keine harmonistischen Vorstellungen von kleinbetrieblichen Arbeitswelten, denn selbstredend existieren auch in „kollegialen“ Firmen teilweise gravierende Konflikte, gerade wegen der stark

personalisierten Arbeitsbeziehungen. Im Gegensatz dazu sind Kollegialität, Bindung, Kohäsion etc. bei einigen Kleinunternehmen, vor allem aber bei drei der fünf untersuchten Mittelbetriebe nur begrenzt vorhanden. Wesentliche Gründe dafür sind einerseits rigide Führungsstile, andererseits ausdifferenzierte Organisationsstrukturen, einseitige Kapitalinteressen der Eigentümer oder eine undurchschaubare Zukunftssituation. Weil es wenig Unterstützung für repräsentative Interessenvertretung in den IT-Fallbetrieben mit Betriebsrat gibt, ist dessen Wirksamkeit als Integrationsinstanz ebenfalls gering. Insofern scheint sich die im zweiten Kapitel empirisch untermauerte Vermutung zu bestätigen, dass insbesondere in vielen Mittelbetrieben Partizipation und Arbeitnehmervertretung jenseits der unmittelbaren Selbstvertretung besonders fragil bleiben, weil die kleinbetriebliche Sozialordnung nicht *mehr* und der in Großunternehmen übliche Korporatismus *noch* nicht wirksam ist.

*Fazit:* Abhängig von der Marktsituation, dem Betriebsumfeld, der Eigentümerstruktur, Führungsstilen, typischen Anforderungsprofilen, Qualifikationsmustern etc. sowie der Qualität bestimmter Interessen-Aushandlungsmuster zwischen Management und den für den jeweiligen Unternehmenserfolg relevanten Beschäftigten(gruppen) finden sich differenzierte Ausprägungen betrieblicher Arbeitsregulierung, die wir stark vereinfachend als ausbalanciert, asymmetrisch oder (selten, weil voraussetzungsvoll) als egalitär interpretieren. Je nach Verhandlungsmacht und Besetzung der „Ungewissheitszonen“ ist dabei ein Mehr oder Weniger an Partizipation seitens der Beschäftigten oder einzelner Beschäftigtengruppen zu erwarten. Die immer wieder neu auszutarierenden, aber gleichzeitig zur betrieblichen Routine geronnenen und (im günstigsten Fall) handlungsentlastenden Partizipationsmuster betrachten wir als wesentlichen Teil von Unternehmenskulturen bzw. von betrieblichen Sozialordnungen.

### 7.3. *Geschlechtervergleich in den Untersuchungssektoren*

An die Herausbildung neuer Branchen im Informations- und Kommunikationssektor knüpften sich auch Hoffungen auf eine partielle Aufweichung der traditionellen geschlechtertypischen und geschlechterhierarchischen Segmentierung des Arbeitsmarktes (GENDA 2005:24).<sup>31</sup> Aufgrund des rasanten Wachstums und der ungenauen Zugangsbestimmungen und Qualifikationsanforderungen boten sowohl Callcenter als auch IT-Betriebe während ihrer Boom-Phase einen erleichterten Zugang zur Beschäftigung und gute Aufstiegsmöglichkeiten für QuereinsteigerInnen, was insbesondere auch Frauen nutzen konnten.

<sup>31</sup> „Geschlechtertypische Segmentierung“ meint die Teilung des Arbeitsmarktes in klassische „Männer“- und „Frauen“-Branchen. Diese Segmentierung des Arbeitsmarktes bzw. der Berufe lässt sich auf die den Geschlechtern gesellschaftlich zugewiesenen stereotypen Rollenbilder zurückführen, die Frauen bzw. Männer auf Grund ihres Geschlechts als mehr oder weniger geeignet für bestimmte Berufe und Tätigkeiten definieren. Der Begriff „geschlechterhierarchisch“ weist auf die gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse hin, die u.a. dazu führen, dass die als „männlich“ geltenden Berufe in der Regel ungleich höher bewertet und daher auch höher entlohnt werden als jene, die als „weiblich“ gelten.

Was aber nun die Aufweichung der traditionellen geschlechterhierarchischen Arbeitsteilung betrifft, wirkt der vorgenommene Vergleich zwischen den Branchen allerdings eher ernüchternd – wie auch andere Studien bestätigen (vgl. Hannappi-Egger/Hofmann 2004). Denn anstatt einer Lockerung tradierter Geschlechterrollen und den daraus resultierenden ungleichen Arbeits- und Einkommensverhältnissen ist eher eine weitere Fortschreibung bzw. „Reinstallierung“ zu erkennen. Der gesellschaftspolitische Diskurs über Chancengleichheit und Gleichstellung der Geschlechter findet zwar Eingang in die Überlegungen vieler Beschäftigter und GeschäftsführerInnen, doch die Situation in den Unternehmen weist darauf hin, dass die Kluft zwischen „politisch korrekten“ Aussagen mancher GeschäftsführerInnen und einem konkreten Handeln nach wie vor groß ist. Meist fehlt schon allein das notwendige Wissen um Ursachen und Diskriminierungsstrukturen, die zur Benachteiligung von Frauen führen. So bleiben betriebliche Strategien zur Gleichstellung der Geschlechter auch im Sample die Ausnahme. Ein explizites Gleichstellungsprogramm gibt es ausschließlich in einem IT-Unternehmen. Die Geschäftsführerin hat es sich zum Anliegen gemacht, *Gender Mainstreaming* in ihrem Betrieb umzusetzen. Ihre konkret ausgearbeitete Strategie beinhaltet die genderechte Formulierung aller programmierten Anwendungen und Folder, weiters gleiche Bezahlung gleichwertiger Arbeit in den Bereichen Marketing und Programmierung, die Ausbildung weiblicher Informatik-Lehrlinge sowie die Möglichkeit zu Teilzeit und Telearbeit.

### ***Männerbastion und Frauendomäne***

Während die IT-Branche rein quantitativ von Männern dominiert ist, arbeiten in Callcentern zu einem überwiegenden Anteil Frauen. Die Arbeit im Callcenter bietet nur sehr geringe berufliche Aufstiegs- und Partizipationsmöglichkeiten, weniger gesicherte Beschäftigungsverhältnisse, niedrige Löhne und ist mit einem geringeren sozialen Ansehen verbunden. Dahingegen avancierten Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen zum prestigeträchtigen Berufsfeld für Hochqualifizierte mit hohem Einkommen, guten Karriere- und Partizipationsmöglichkeiten und Normalarbeitsverhältnissen als weiterhin dominierender Erwerbsarbeitsform.

Callcenter-Arbeit ist – wie die meisten Kommunikationsberufe – eine stark feminin etikettierte Branche. Frauen wird größere Kompetenz in Sachen Kommunikationsfähigkeit zugeschrieben, der hohe KundInnenbezug der Callcenter-Arbeit prädestiniere sie daher grundsätzlich für diese Tätigkeit. Trotzdem hängt es stark mit dem Leistungsspektrum des jeweiligen Callcenters zusammen, ob es vorwiegend von Frauen, von Männern oder eher gemischt besetzt ist. Callcenter-Arbeit erweist sich vorwiegend als ein von Teilzeit geprägter Arbeitsbereich. Die hohe Nachfrage nach flexiblen, insbesondere nicht vollzeitigen Beschäftigungsverhältnissen ist ein weiterer Grund, warum es zu einem höheren Anteil von Frauen kommt. Denn es sind v.a. Frauen, die aufgrund ihrer häufigen Verpflichtungen in Haushalt und Familie vermehrt Teilzeitarbeit favorisieren. Meistens sind sie jedoch so genannte Zuverdienerinnen, da durch eine Teilzeitbeschäftigung im Callcenter der Lebensunterhalt eines Mehrpersonenhaushalts nur bedingt gewährleistet werden kann.

Die IT-Unternehmen im Sample – mit Ausnahme der Multimediafirma „Virtual Design“ – haben einen äußerst geringen Frauenanteil. Männer bilden in allen Unternehmen die Mehrheit der Beschäftigten und dominieren vor allem die technischen Tätigkeitsbereiche. In jenen Betrieben, wo zumindest einige Frauen – auch in technischen Bereichen – arbeiten, äußerten auch die GeschäftsführerInnen ein explizites Interesse daran, mehr Frauen einzustellen. In den reinen „Männerbetrieben“ hingegen existiert kaum Bewusstsein über die Sinnhaftigkeit der Beschäftigung von Frauen; auch wird kaum Interesse geäußert, daran etwas ändern zu wollen. Nach wie vor wird der geringe Frauenanteil in IT-Unternehmen gerne auf das „geringe Interesse“ der Frauen an Technik und der kaum vorhandenen Möglichkeit zur Teilzeitarbeit zurückgeführt. Dabei wird zum einen der steigende Anteil weiblicher Informatikabsolventinnen ignoriert und weiters die Tatsache, dass nicht alle Frauen Kinder haben. Ebenfalls ausgeblendet bleiben die bekannten strukturellen Hindernisse, wie etwa die weiterhin ungleiche Arbeitsteilung in der privaten Arbeit, die noch immer fast ausschließlich Frauen vor das Problem der Doppelbelastung bzw. der Vereinbarkeit stellt, sowie die fehlende öffentliche Infrastruktur für eine adäquate – an Normalarbeits(zeit)verhältnissen orientierte – Kinderbetreuung. Das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern wird nicht auf eine mögliche Diskriminierungsdynamik zurückgeführt, sondern von Geschäftsführern wie den Beschäftigten in beiden Branchen auf individuelle Präferenzen der Frauen.

Für die IT-Branche dürfte gelten, dass mit steigender Betriebsgröße der *Anteil* der darin beschäftigten Frauen zunimmt, weil sich mit der Größe des Unternehmens Rahmenbedingungen für Frauen grundlegend ändern dürften. Je stärker die Organisation intern formalisiert ist, d.h. je klarere Regeln es etwa bei der Aufnahme von Beschäftigten und der Einkommensfestlegung gibt, desto mehr gleichen sich die Bedingungen für Frauen und Männer an. Frauen wissen durchaus von ihren besseren Chancen in größeren Betrieben, was auch eine relativ niedrige Bewerberinnenquote in kleinen IT-Firmen zur Folge hat. Formale Regeln bei der Besetzung von Positionen erschweren es ArbeitgeberInnen, die Auswahl nach Gesichtspunkten des Geschlechts zu treffen, weil Kompetenzkriterien stärker im Vordergrund stehen (vgl. Ruiz Ben 2004:23). Eine derartige Formalisierung von Voraussetzungen für bestimmte Positionen, wie sie in größeren IT-Firmen anzutreffen ist, fehlt in Callcentern völlig. Die auch anzufindende Besetzung von Positionen nach informellen Gesichtspunkten, wie sie auch in den kleinen IT-Betrieben praktiziert wird, stellt ebenfalls einen fruchtbaren Boden für geschlechterspezifische Zuschreibungen dar.

### ***Restrukturierung geschlechterspezifischer Arbeitsteilung innerhalb der Branchen***

Erwerbsarbeit ist, wie auch in dieser Studie deutlich wurde, weder in Callcentern noch im IT-Sektor geschlechtsneutral strukturiert. Für beide Branchen gilt, dass Frauen vorwiegend in nicht-technischen Bereichen beschäftigt sind. Mit der Vergeschlechtlichung bestimmter Arbeitsbereiche ist in der Regel auch eine Hierarchisierung im Hinblick auf Prestige und Einkommen verbunden (vgl. Ruiz Ben 2004:21f). Die mit geringem Prestige besetzten Positionen von Frauen in den unteren Hierarchieebenen der

Callcenter sowie jene der für Administration und Kommunikation eingesetzten Frauen in IT-Unternehmen machen das deutlich.

Im Callcenter sind es die gleichen geschlechtsspezifischen Zuschreibungen wie im IT-Bereich, die dazu führen, dass Männer vermehrt als für technische Dienstleitungen und Frauen eher als für emotional-kommunikative Tätigkeiten qualifiziert wahrgenommen werden. In den hier untersuchten Unternehmen wird deutlich, dass Firmen wie „Quick-Call“, die komplexe und spezialisierte Dienstleistungen im Versicherungsbereich anbieten, einen wesentlich höheren Anteil männlicher Beschäftigter aufweisen als jene Callcenter, deren Dienstleistung im *low-quality*-Bereich und in vielen unterschiedlichen Projekten angesiedelt ist. Darüber hinaus zeigen sich auch innerhalb der Callcenter geschlechtsspezifische Formen der Arbeitsteilung. Frauen finden sich vorwiegend in den unteren und mittleren Hierarchieebenen. Managementpositionen werden überproportional oft mit Männern besetzt. Es wird deutlich, dass Frauen aufgrund der ihnen zugeschriebenen diplomatischen und kommunikativen Fähigkeiten besonders gerne in mittleren Führungsebenen eingesetzt werden, wo sie als Vermittlungsinstanz zwischen Management und Agents dienen sollen.

In Multimedia-Betrieben dürften auch deswegen mehr Frauen arbeiten als in den rein technischen IT-Betrieben, da dort soziale und kreative Tätigkeiten eine höhere Bedeutung haben. Mehr Frauen zu beschäftigen – so dagegen die Meinung einiger Geschäftsführer wie auch Beschäftigter in den ausgesprochen softwarelastigen IT-Betrieben – würde die von Techniker- und Männerkultur geprägten Sozialordnungen der jeweiligen Betriebe komplett verändern.

### ***Die Bedeutung von Geschlecht in der KundInnenarbeit***

In engem Zusammenhang mit den Frauen und Männern zugeschriebenen Fähigkeiten und Qualifikationen steht die Bedeutung von Geschlecht in der KundInnenarbeit. Frauen gelten sowohl in der IT- als auch in der Callcenter-Branche als für den KundInnenkontakt prädestiniert und finden sich vermehrt in Positionen mit KundInnenkontakt wieder. Diese Tatsache ist u.a. auch für den hohen Anteil weiblicher Beschäftigter in Callcentern verantwortlich und spiegelt sich auch in der IT-Branche wider – wo Frauen gerne in Positionen mit KundInnenkontakt eingesetzt werden. Männer werden in diesem Zusammenhang als technisch kompetenter, Frauen als sozial kompetenter und kommunikativer betrachtet. Es sind jedoch nicht nur die ArbeitgeberInnen, deren Handeln stark von geschlechtsspezifischen Zuschreibungen geprägt ist, sondern durchaus auch die KundInnen und die Beschäftigten selbst, die sich entsprechend der den Frauen zugeschriebenen Kompetenzen verhalten. Gleichzeitig passen sich sowohl Frauen als auch Männer dem jeweils von ihnen erwünschten Bild an, wodurch sie emotionale Gratifikationen erzielen und soziale Identitätskonflikte vermeiden können.

In den untersuchten Callcentern sind die Agents häufig mit geschlechtsspezifischen Zuschreibungen der KundInnen konfrontiert. Frauen wird z.B. unterstellt, dass sie in technischen Angelegenheiten weniger kompetent seien als Männer. Um Gespräche möglichst unproblematisch zu gestalten, wird diesbezüglich durchaus auch auf Wünsche der KundInnen eingegangen. Diese Form der geschlechtsspezifischen Zuschreibung wird

von den Agents jedoch auch gelegentlich offensiv ausgespielt. Äußern also KundInnen Zweifel an der technischen Kompetenz der weiblichen Agents, werden sie mit männlichen Agents verbunden.

### *Vereinbarkeit als Frauenproblem*

Nach wie vor nehmen überwiegend Frauen die hauptsächliche Verantwortung für den familiären Tätigkeitsbereich wahr. Dieser Umstand führt dazu, dass sich die Vereinbarkeitsfrage für Frauen noch immer unmittelbarer und dringlicher stellt als für Männer. Männer unseres Samples leisten zwar in vielen Fällen einen Beitrag zur Haushaltsarbeit, es wird jedoch deutlich, dass v.a. Frauen jene Dinge übernehmen, die Planungs- und Organisationsleistungen verlangen. Viele ManagerInnen und GeschäftsführerInnen im Sample – sowohl in IT-Firmen als auch in den Callcentern – betonen, dass in ihrem Unternehmen eine möglichst gute Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit ein Anliegen ist. Zum Teil wird auch explizit auf eine familienfreundliche Arbeitsgestaltung hingewiesen. Bei den untersuchten *inhouse*-Callcentern sind es vorwiegend Konzernvorgaben, auf denen diese Maßnahmen beruhen, bei externen Callcentern sind derartige Bestrebungen dagegen kaum erkennbar. Auch der Anteil der Beschäftigten mit Kindern ist hier sehr gering. In Callcentern ist es v.a. die mangelnde zeitliche Flexibilität der Beschäftigten mit Betreuungspflichten, die die Situation erschwert. Geht die Arbeit den geregelten Lauf und bleiben Diensteinteilungen wie vereinbart, so lassen sich Teilzeitbeschäftigung und Familienarbeit meist gut vereinbaren; schwierig wird es dagegen dann, wenn spontan eingesprungen werden soll.

In den kleinen IT-Betrieben ist es vorwiegend die persönliche Erfahrung bzw. die Lebenssituation der GeschäftsführerInnen, die für mehr oder weniger familienfreundliche Maßnahmen ausschlaggebend ist. Es sind v.a. jene GeschäftsführerInnen, die selbst Kinder haben, die betonen, dass sie in punkto Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen wollen. Das Angebot und dessen Nutzung ist meist darauf beschränkt, Arbeitszeiten regelmäßig und Überstunden gering zu halten, ganz selten werden auch Teilzeit oder Telearbeit in Anspruch genommen. In den Betrieben des IT-Samples hat die Mehrheit der Männer Kinder, aber nur eine Frau. Das dürfte auch darauf hinweisen, dass Frauen meist dann in der IT-Branche tätig sind bzw. eher Fuß fassen können, wenn sie keine bzw. bereits erwachsene Kinder haben bzw. von Versorgungs- und Betreuungspflichten – wie die meisten Männer – einigermaßen befreit sind.

Aus der Perspektive der Geschlechterverhältnisse betrachtet, deutet die Entwicklung der neuen Berufe und Branchen im Informations- und Kommunikationssektor darauf hin, dass die geschlechterspezifische und geschlechterhierarchische Segmentierung des Arbeitsmarktes – aufgrund der strukturellen gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse – nicht allein auf individueller bzw. betrieblicher Ebene aufgeweicht werden kann. Auf betrieblicher bzw. individueller Ebene – das zeigt sich im Sample – scheinen tradierte Rollenbilder und Positionen der Geschlechter eher bestätigt als überwunden zu werden.



## LITERATUR

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2004): Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in neuen Medien-Unternehmen, <http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps-nemax/download/0411-muenchen-schrift.pdf>
- Abel, Jörg/Ittermann, Peter/Pries, Ludger (2005): Erwerbsregulierungen in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ; in: Industrielle Beziehungen, 12. Jg., Heft 1, S. 26-50
- Abel, Jörg/Pries, Ludger (2005): Von der Stellvertretung zur Selbstvertretung? Interessenvertretung bei hochqualifizierter Wissensarbeit in Neue-Medien-Unternehmen; in: Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (Hg.), Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie, edition sigma, Berlin
- Amann, Andreas (2001): Gruppendynamik als reflexive Vergemeinschaftung; in: Antons, Klaus/Amann, Andreas/Clausen, Gisela/König, Oliver/Schattenhofer, Karl (Hg.), Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis, Leske+Budrich, Opladen
- Arbeits- und Organisationspsychologie Universität Frankfurt. Psychische Belastung und Beanspruchung in Call Centern, [http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/arbeitsbed\\_callcenter.htm](http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/arbeitsbed_callcenter.htm)
- Artus, Ingrid et al. (Hg.) (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Campus, Frankfurt/Main
- Auer, Manfred/Salzgeber, Stefan (2004): Zur Entgrenzung der Politik in der Betriebswirtschaftslehre und in Organisationen; in: Weber, Wolfgang G./Pasqualoni, Pier-Paolo/Burtscher, Christian (Hg.), Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Baumgartner, Marc/Good, Katrin/Udris, Ivars (2002): Call Center in der Schweiz. Psychologische Untersuchung in 14 Organisationen, Kurzfassung, Institut für Arbeitspsychologie Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
- Beyer, Jürgen (2001): Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozeß der Internationalisierung; in: Soziale Welt 1/2001, S. 7-28
- Bissels, Sandra/Sackmann, Sonja/Bissels, Thomas (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muß sehen lernen; in: Soziale Welt 4/2001, S. 403-426
- Blickle, Gerhard (2004): Einflusskompetenz in Organisationen; in: Psychologische Rundschau, April 2004, S. 82-93
- BMWA, Stichtagserhebung 2004: <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/BCC9CF75-6258-4DA1-AF9C-A00036D2C76F/16935/HauptergebnisseErlaeuterungen2004.pdf>
- Boes, Andreas/Baukowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation in der Mitbestimmung? edition sigma, Berlin
- Boes, Andreas (2004): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells. IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes, Arbeitspapier des Projekts ARB-IT2 am ISF München
- Böhm, Renate/Buchinger, Birgit/Gödl, Doris/Gschwandtner, Ulrike (1999): Telefonieren, bis die Ohren glühen! Eine handlungsorientierte Untersuchung. Call Centers in Salzburg, Salzburg

- Bologna, Sergio (2006): Die Zerstörung der Mittelschichten. Thesen zur Neuen Selbstständigkeit, Nausner & Nausner, Graz
- Boltanski, Luc / Chiapelle, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK
- Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln, Bd.1, Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen
- Bourdieu, Pierre (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftliche Urteilskraft, Suhrkamp, Frankfurt/Main
- Bourdieu, Pierre (1997): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik und Kultur 1, Hamburg
- Brasse, Claudia (2003): Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Verdienen in der Multimediabranche. Eine Umfrage von connexx.av, <http://www.connexx-av.de/> (20.09.2003)
- Bruggemann, A. (1976): Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 30, 71-74; in: Wecking/Wegge 2005:38
- Cabrera, Elizabeth F./Ortega, Jaime/Cabrera, Angel (2003): An exploration of the factors that influence employee participation in Europe; in: Journal of World Business 38 (2003), pp. 43-54
- Cameron, Kim S./Freeman, Sarah J. (1991): Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness; in: Woodman, Richard/Passmore, William (Hg.), Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, pp. 23-58
- Cap Gemini Ernst & Young (2000): Trotz neuester Ausstattung zeigen deutsche Call Center Leistungsdefizite. Europäische Studie über Techniken und Trends eines Wachstumsmarktes: Call Center entwickeln sich zu multimedialen Kommunikationszentren, Bad Homburg/München
- Castells, Manuel (1996): The Information Age: Economy, Society and Culture, Bd. 1: The Rise of the Network Society, Malden
- CONNEX 94, Sonderdruck, Oktober 2001, Österreichisches Normungsinstitut, Call Center: Normen machen Qualität messbar
- Corell, Lena/Janczik, Stefanie/Kurz-Scherf, Ingrid (2005): Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung. Arbeit und Geschlecht – Plädoyer für einen erweiterten Horizont der Arbeitsforschung und ihrer Förderung, GEnda-Netzwerk feministische Arbeitsforschung, Marburg
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Athenäum, Königstein
- Dähne, Judith (2005): Das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben ist nicht im Lot; in: gute Arbeit, Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, 17. Jhg., 2/2005, S. 10-11
- Dieckhoff, Klaus/Freigang-Bauer, Ingra/Schröter, Wolfgang/Viereck, Karsten (2001): Branchenbild Call Center. CCall Report 1, Verwaltungs- Berufsgenossenschaft, Hamburg
- Dilger, Alexander (2003): Sind Betriebsräte effizient? in: Industrielle Beziehungen 4/2003
- Direktmarketingverband Österreich (DMVÖ) (2005): abgerufen unter: <http://www.dmvoe.at/>
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden

- Dörre, Klaus (2005): Prekäre Beschäftigung – ein unterschätztes Phänomen in der Debatte um die Marktsteuerung und Subjektivierung von Arbeit, in: Lohe, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hg.), Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen. Westfälisches Dampfboot
- Eichmann, Hubert (2003): Arbeiten in der New Economy, Guthmann/Peterson, Wien
- Eichmann, Hubert/Flecker, Jörg/Hermann, Christoph/Krenn, Manfred/Papouschek, Ulrike (2004): Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation, Erster Zwischenbericht, Literaturauswertung, Wien, abrufbar unter: [www.forba.at](http://www.forba.at)
- Eichmann, Hubert/Reidl, Sybille/Schiffbänker, Helene/Zingerle Markus (2005): Branchenanalysen zu Arbeit und Beschäftigung in Wiener Creative Industries: Architektur, Design, Film/Rundfunk, Software/Multimedia und Werbung, FORBA-Forschungsbericht Nr. 01/2005
- Ellguth, Peter (2005): Betriebe ohne Betriebsrat – welche Rolle spielen betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung? in: Industrielle Beziehungen 2/2005
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2005): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel; in: WSI-Mitteilungen 7/2005
- Ernst, Holger (2003): Unternehmenskultur und Innovationserfolg – Eine empirische Analyse; in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Februar 2003, S. 23-44
- Figgen, Martin/Evers, Gerd (2004): „Bei Anruf Stress...“. Arbeitsschutz in modernen Dienstleistungsunternehmen – Callcenter, Beiträge zum Arbeitsschutz in NRW, Edita 17, Düsseldorf
- Flecker, Jörg/Kirschenhofer, Sabine (2002): Jobs on the move. European case studies in relocating eWork, IES Report 386, Institute for Employment Studies, Brighton
- Flecker, Jörg/Krenn, Manfred/Papouschek, Ulrike (2005): Zum Zusammenhang von entgrenzten Arbeitsbedingungen und Partizipation im Branchenvergleich – Schlussfolgerungen. Direkte Partizipation, repräsentative Partizipation, Geschlecht. Vorbereitungspaper für den 2. internationalen Workshop am 28./29.4.2005 in Wien, Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation (EAP)
- Fuchs, Barbara (2004): Herausforderungen für Management und Beratung. Diversity Management: Erfahrungen, Chancen und Risiken im IT-Sektor; in: Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.), women@work. Informations- und Kommunikationstechnologien als Beschäftigungsfeld aus der Sicht der Frauen, OCG, Wien, S. 75-82
- GENDA-Netzwerk feministische Arbeitsforschung (2005): Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung. Arbeit und Geschlecht – Plädoyer für einen erweiterten Horizont der Arbeitsforschung und ihrer Förderung, Discussion Papers 13/2005, Marburg
- Gerlmaier, Anja (2004): Projektarbeit in der Wissensökonomie und ihre Auswirkungen auf die Work Life Balance; in: Kastner, Michael, Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Asanger Verlag, Kröning
- Giddens, Anthony (1991): Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age, Polity, Cambridge
- Gottschall, Karin (2000): Soziale Ungleichheit und Geschlecht, Leske, Opladen
- Gottschall, Karin/Betzeld, Sigrid (2003): Zur Regulation neuer Arbeits- und Lebensformen. Eine erwerbssoziologische Analyse am Beispiel von Alleindienstleistern in Kulturberufen; in: Gottschall, Karin/Voß, Günter G. (Hg.), Entgrenzung von Arbeit und Leben, München und Mering

- Grotheer, Michael/Struck, Olaf (2005): Betriebliche Beschäftigungs(in)stabilität: Ursachen und Folgen für die Arbeitszufriedenheit, Paper, [www.sfb580.uni-jena.de](http://www.sfb580.uni-jena.de)
- Grotheer, Michael/Struck, Olaf/Bellmann, Lutz/Gewiese, Tilo (2005): Determinanten von Beschäftigungsstabilität. Chancen und Risiken von ‚Entrants‘ im ost-westdeutschen Vergleich; in: Struck, Olaf/Köhler, Christoph (Hg.), Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Gründler, Christoph (2004): Leistungs- und Strukturstatistik 2002 – Unternehmensdienstleistungen; in: Statistische Nachrichten 12/2004
- Gschwandtner, Ulli (2002): „Call me now!“ – Arbeiten in Callcenters, in: Flecker, Jörg/Zilian, Hans Georg (Hg.), e-Work: Neue Jobchancen – real oder virtuell? Denkwerkstätte Wien
- Gundtoft, Lars/Holtgrewe, Ursula (2000): Call-Center – Rationalisierung im Dilemma, in: Brose, Hanns-Georg (Hg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, S. 173-203
- Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (2004): Einleitung. Geschlechtsspezifische Aspekte der neuen Informations- und Telekommunikationstechnologien: Eine Einführung; in: dies. (Hg.), women@work. Informations- und Kommunikationstechnologien als Beschäftigungsfeld aus der Sicht der Frauen, OCG, Wien, S. 9-18
- Hangebrauck, Uta-Maria/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.) (2003): Handbuch Betriebsklima, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Hardt, Michael/Negri, Antonio (2001): Empire. Die neue Weltordnung, campus
- Helfen, Markus/Krüger, Lydia (2002): Informationstechnologie, neue Organisationskonzepte und Mitbestimmung; in: WSI-Mitteilungen 11/02
- Helfen, Markus (2005): De-Institutionalisierung des Betriebsrates. Welchen Erklärungsbeitrag liefern „New Economy“ und direkte Partizipation? in: Industrielle Beziehungen 2/2005
- Helfferich, Cornelia (2004): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, VS-Verlag, Wiesbaden
- Heller, Frank (2003): Participation and Power: A Critical Assessment; in: Applied Psychology: an international Review, 52(1), pp. 144-163
- Hernstein Management Report (o.J.): Unternehmenskulturen. Quelle: <http://www.hernstein.at/wissen/management-report.html>
- Heß, Klaus/Jacobsen, Heike (1999): Zwischen Kostendruck und Qualitätsanforderungen. Beiträge zur Diskussion über Dienstleistungsarbeit. sfs Dortmund, Mönchengladbach
- Holtgrewe, Ursula (1997): Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn, edition sigma, Berlin
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität; in: Industrielle Beziehungen, Jg. 9, Nr. 2, S. 186-208
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen; in: Soziale Welt Jg. 53, Nr. 2, S. 141-160
- Holtgrewe, Ursula (2003): Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien; in: Kleeman, Frank/Matuschek, Ingo (Hg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern, Berlin
- Holtgrewe, Ursula (2003): Geschlechtergrenzen in der Dienstleistungsarbeit – aufgelöst und neu gezogen. Das Beispiel Callcenter; in: Kuhlmann, Ellen/Betzelt, Sigrid (Hg.), Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor. Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte, Baden-Baden

- Holtgrewe, Ursula (2003): Informatisierte Arbeit und flexible Organisation: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe? in: Schönberger, Klaus/Springer, Stefanie (Hg.), *Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt*, Campus, Frankfurt/Main
- Hyman, Jeff/Baldry, Chris/Scholarios, Dora/Bunzel, Dirk (2003): Work-Life Imbalance in Call Centres and Software Development; in: *British Journal of Industrial Relations* 41:2, June 2003, 0007-1080, pp. 215-239
- Ibarra, Herminia/Kilduff, Martin/Tsai, Wenpin (2005): Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research; in: *Organization Science*, Volume 16, Issue 4, pp. 359-371
- IG Metall Arbeitsbedingungen, abgerufen unter: <http://www.igmetall.de/branchen/tk-branche/arbeitsbedingungen.html>
- Janko, Carmen (2003): Betriebsrat und Gewerkschaft. Spannungen, Interessengegensätze und Visionen für die Zusammenarbeit aus der Sicht hauptamtlicher Gewerkschafter; in: Widowitsch, Roland et al., *Zukunftsmodell Betriebsrat. Balanceakt zwischen betrieblichen Interessen und gewerkschaftspolitischer Verantwortung*, ÖGB-Verlag, Wien
- Kalkowski, Peter (2004): Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen; in: *Industrielle Beziehungen* 3/2004, 11. Jg., S. 246-269
- Kerst, Christian/Holtgrewe, Ursula (2003): Callcenter als kundenorientierte Organisationen; in: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern*, Berlin
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (2003): Subjektivierung in Informatisierter Kommunikationsarbeit: *Manufacturing Consent in High Quality Call Centern*; in: Schönberger, Klaus/Springer, Stefanie (Hg.), *Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt*, Campus, Frankfurt/Main
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hg.) (2003): *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistungen und subjektivierte Arbeit in Call Centern*, Berlin
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Rieder, Kerstin (2004): Service Included – technisch-organisatorische Rahmungen der Dienstleistungsinteraktion in Call Centern; in: Dunkel, Wolfgang/Voß, G. Günter (Hg.), *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. Arbeit und Leben im Umbruch*, Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, Band 5, Mering
- Kock, Klaus (2002): Mobile Arbeit, Interessenvertretung bei individuellen Arbeitsverhältnissen. Call Center Talk; in: *Journal Arbeit*, Jg.2/Nr.1, S. 36-37
- Köhler, Christoph/Struck, Olaf/Krause, Alexandra/Sohr, Tatjana/Pfeifer, Christian (2005): Schutzzone Organisation – Risikozone Markt? Entlassungen, Gerechtigkeitsbewertung und Handlungsfolgen; in: Kronauer, Martin/Linne, Gudrun (Hg.), *Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität*, edition sigma, Berlin
- Kooperationsbüro multimedia+arbeitswelt, Nr. 1-2/99 *Gewerkschaftliche Praxis* (1999): *Arbeiten in Callcentern. Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte. Rückblick auf die Call-Center-Tagung in Bad Oeynhausen*
- Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): *Die soziale Welt kleiner Betriebe – Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*, Verlag Otto Schwartz & Co, Göttingen

- Kotthoff, Hermann (1998): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? 2. Auflage, Berlin
- Kotthoff, Hermann (2003): Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit: Konkurrierende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien; in: Industrielle Beziehungen 4/2003
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, edition sigma, Berlin
- Krenn, Manfred/Flecker, Jörg/Stary, Christian (2003): Die informationstechnische Revolution – Fortschritte und Rückschritte für die Arbeit. Zum Zusammenhang von Informations- und Kommunikationstechnologien und neuen Formen der Arbeitsorganisation, FORBA-Forschungsbericht 8/2003, Wien
- Krenn, Manfred (2004): Begrenzte Tätigkeitsdauer – Von der Unwahrscheinlichkeit gesunden Alterns in belastungsintensiven Bereichen der Arbeitswelt; in: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark, Konferenzbericht, Krank durch Arbeit – arbeitsbedingte Erkrankungen. Konsequenzen für Arbeitsmedizin und betriebliche Prävention
- Krenn, Manfred/Flecker, Jörg/Eichmann Hubert/Hermann, Christoph/Papouschek, Ulrike (2005): Partizipation oder Delegation von Unsicherheit? Partizipationschancen in entgrenzten Arbeitsfeldern – IT-Dienstleistungen und mobile Pflege, unveröffentlichter Endbericht des Forschungsberichts „Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation“ (Buchpublikation in Planung)
- Krings, Bettina (2003): Informationsgestützte Erwerbsarbeit als Leitidee der Lebensführung, Vortrag auf der internationalen Konferenz „Real Work in a Real World“, Wien, 12.-13. Mai 2003
- Krings, Bettina-Johanna (2003): Wandel der Arbeits- und Lebensbedingungen im Multimediabereich aus der Genderperspektive, Forschungszentrum Karlsruhe, Wissenschaftliche Berichte FZKA 6892
- Krumpak, Günter (2004): IT-Business in Österreich 2005, Bohmann Verlag, Wien
- Kühl, Stefan (2002): Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen; in: Zeitschrift für Soziologie. Heft 3, 31. Jg., S. 186-210
- Kühl, Stefan (2003): Exit. Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert, Campus, Frankfurt/Main
- Kühl, Stefan (2005): Profit als Mythos. Über den Erfolg und Misserfolg im Exit-Kapitalismus; in: Windolf, Paul (Hg.), Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderheft 45, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
- Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2001): Interessenvertretung im Callcenter. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und aktive GewerkschafterInnen, sfs Dortmund
- Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2002): Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung, sfs-Reihe Beiträge aus der Forschung, Band 127, Dortmund
- Kutzner, Edelgard (2003): Arbeitsbeziehungen in Call Centern – Irritationen der Geschlechterordnung; in: Kuhlmann, Ellen/Betzelt, Sigrid (Hg.), Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor. Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte, Baden-Baden
- Lazzarato, Maurizio et al. (1998): Umherschweifende Produzenten. Immaterielle Arbeit und Subversion, Id-Verlag
- Lehndorff, Steffen (2003): Soziale Nachhaltigkeit als Leitbild der Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit; in: Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch 2002/2003, Gelsenkirchen

- Lehndorff, Steffen (2005): Widersprüche der ‚Vermarktlichung‘; in: Forum Wissenschaft: Managementpolitiken. Einfalltore, Ausfallsschritte, Nr. 1, Jg. 22, S. 10-14
- Lengfeld, Holger (2003): Betriebliche Mitbestimmung und soziale Gerechtigkeitseinstellungen, Rainer Hampp Verlag, Mering
- Lengfeld, Holger/Liebig, Stefan (2003): Arbeitsbeziehungen und Gerechtigkeit. Stand und Perspektiven der empirischen Forschung; in: Industrielle Beziehungen 4/2003
- Liebig, Stefan/Lengfeld, Holger (2002): Arbeit, Organisation und moralische Überzeugungen. Eine Grid-Group-Theorie der Gerechtigkeit in Unternehmen; in: Soziale Welt 2/2002, S. 115-140
- Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (2004): Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern; in: SOFI-Mitteilungen Nr. 32, Göttingen
- Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (2005): Arbeit am Netz: Formen der Selbst- und Fremdbindung bei Internetdienstleistern; in: Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (Hg.), Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie, edition sigma, Berlin
- Mikrozensus 2001: abgerufen unter: [http://www.statistik.at/fachbereich\\_03/mikrozensus\\_ergebnis4.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_03/mikrozensus_ergebnis4.shtml)
- Moldaschl, Manfred (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Campus, Frankfurt
- Moldaschl, Manfred/Voß, Günter G. (2002): Subjektivierung von Arbeit, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Monitor, Magazin für Informationstechnologie, Ausgabe 3/2002, abgerufen unter: <http://backstage.monitor.co.at/index.cfm?storyid=4513>
- Müller, Günter F. (1999): Organisationskultur, Organisationsklima und Befriedigungsquellen; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4/1999
- ÖNORM D1021, abgerufen unter: <http://www.on-norm.at/zertifizierung/call-center/zertschema-d1021-v10-2003-04-01.pdf>
- Osterman, Paul/Kochan, Thomas A./Locke, Richard M./Piore, Michael J. (2001): Working in America: A Blueprint for the New Labor Market, MIT Press
- Pelizzari, Alessandro (2005): „Heute sage ich, es war mein Egotrip“; in: Schultheis, Franz/Schulz, Kristina (Hg.), Gesellschaft mit begrenzter Haftung. Zumutungen und Leiden im deutschen Alltag, UVK, Konstanz
- Petersen, Olaf (2004): Unternehmensgestaltung zwischen Hierarchie und Egalität: Dynamik, Konflikte und Commitment in IT-Startups, Dissertationsschrift, Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie
- Peterson, Olaf/Hoff, Ernst-H./Ewers, Eyko (2005): Expansion kleiner IT-Startups – organisationale Krisen und individuelle Konflikte; in: Wirtschaftspsychologie 4/2005, Pabst Science Publishers
- Plattform Castelligasse (2005): abgerufen unter: <http://www.castelligasse.at/Werbetechnik/Call%20Center/call-center.htm>
- Poutsma, Erik/Hendrickx, John/Huijgen, Fred (2003): Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace; in: Economic and Industrial Democracy, Vol. 24(1), pp. 45-76
- prol-position news, Nr 3/8/2005, <http://www.prol-position.net/ppnews/ppnews3.pdf>, abgerufen am 30.08.05

- Promberger, Markus/Theurer, Stefan (2004): Welche Betriebe nutzen Leiharbeit? Verbreitung und Typik von Einsatzbetrieben und Arbeitsumwelten von Leiharbeitern; in: Vogel, Berthold (Hg.), *Leiharbeit. Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform*, VSA-Verlag
- Rechnungshof (2002): Allgemeiner Einkommensbericht 2002, [www.statistik.at/fachbereich\\_03/einkommen\\_download.sthml](http://www.statistik.at/fachbereich_03/einkommen_download.sthml)
- Reichwald, Ralf/Baethge, Martin et al. (Hg.) (2004): *Die neue Welt der Mikrounternehmen. Netzwerke-telekooperative Arbeitsformen-Marktchancen*, Gabler, Wiesbaden
- Reidl, Sybille/Steyer, Franziska (2006): *Zwischen Unabhängigkeit und Zukunftsangst. Quantitative Ergebnisse zur Arbeit in den Wiener Creative Industries*, Forschungsbericht 3, abrufbar unter: [www.forba.at/kreativbranchen-wien](http://www.forba.at/kreativbranchen-wien)
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks
- Rousseau, Denise M. (2000): *Psychological Contract Inventory. Technical Report*; see: [www.andrew.cmu.edu/user/rousseau](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau) (11.02.04)
- Ruiz Ben, Esther (2004): *Arbeit und Geschlecht in der Informatik*, Discussion Papers 9/2004, Genda Netzwerk feministischer Arbeitsforschung
- Sackmann, Sonja (1992): *Cultures and subcultures: An analysis of organizational knowledge*; in: *Administrative Science Quarterly* 37, pp. 140-161
- Schein, Edgar H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, Campus, Frankfurt/Main
- Scherz, Eva (2005): *Ihr Ratgeber: Werkverträge & freie Dienstverhältnisse. Rechtliche Grundlagen flexibler Arbeitsverträge*, LexisNexis Verlag, Wien
- Schmidt, Werner (2005): *Industrielle Beziehungen, Interesse und Anerkennung. Plädoyer für eine duale Perspektive*, in: *Industrielle Beziehungen*, 12. Jg., Heft 1
- Schmitt, Bettina (1993): *Neue Wege – Alte Barrieren. Beteiligungschancen von Frauen in der Informatik*, Berlin
- Schönauer, Annika (2005): *Qualität der Arbeit in Callcentern. Fallstudie Österreich im Global Call Center Industry Project*, FORBA Forschungsbericht 5/2005, Wien
- Sennett, Richard (1998): *Der flexible Mensch – die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin
- Sisson, Keith (2000): *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation. Studie der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen*, <http://www.eurofound.ie> (05.01.03)
- soCa, *Soziale Gestaltung der Arbeit in Call Centern (2002): die soCa-Beschäftigtenbefragung – Ausgewählte Daten*, Bremen
- Spannhake, Karen (2005): *Frauen in der Arbeitswelt – Gesundheitsbelastungen weiblicher Berufsarbeit*; in: *gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung*, 17. Jhg., 3/2005, S. 9-12
- Städler, André/Feseker, Klaus/Lange, Helmut (2004): *Arbeits- und Interessenregulierung in Klein und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft*; in: *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Heft 2, Stuttgart, S. 148-163
- Statistik Austria (Hg.) (2004): *Arbeitsstättenzählung 2001. Hauptergebnisse Wien, Band 1*, Wien

- Stock, Ruth (2004): Wirkungsweise von Normen in Organisationen. Theoretische Betrachtung und empirische Analyse am Beispiel von Teams; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 8/2004, S. 785-810
- Szymenderski, Peggy (2004): Der Kunde als Belastungsfaktor. Personenbezogene Dienstleistungsarbeit im Call Center, in: Dunkel, Wolfgang/Voß, G. Günter (Hg.), Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. Arbeit und Leben im Umbruch, Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, Band 5, Mering
- Thomas, Alexander (2004): Kommentar: Ethik und Kultur in der Unternehmensführung; in: Wirtschaftspsychologie 2/2004
- Trautwein-Kalms, Gudrun/Ahlers, Elke (2002): Software/IT-Dienstleistungen: Der Markt, die Kunden, die Arbeit; in: Sauer, Dieter (Hg.), Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen
- Trinczek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster; in: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hg.), Über Arbeit, Interessen und andere Dinge, München und Mering
- Unger, Bettina (2004): Geschlechtsspezifische Barrieren für den beruflichen Aufstieg von Frauen in der IKT-Branche; in: Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.), women@work. Informations- und Kommunikationstechnologien als Beschäftigungsfeld aus der Sicht der Frauen, OCG, Wien, S. 31-40
- Vlastos, Michael (2003): Schöne neue Kleinbetriebswelt; in: Widowitsch, Roland et al., Zukunftsmodell Betriebsrat, ÖGB-Verlag, Wien
- Vollmer, Günther/Kohlert, Helmut (2005): Werte und Organisationskultur von unternehmerisch Tätigen und Angestellten; in: Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2005
- Voß, G.G./Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, S. 131-158; in: Gerlmaier, Anja (2004):283)
- Voß, Günter G./Pongratz, Hans J. (1998): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, edition sigma, Berlin
- Voswinkel, Stephan/Korzekwa, Anna (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit, edition sigma, Berlin
- Wallner, Dominik/Skribe, Alexander (2004): Rechtsfragen zum Cold Calling Handout – Vortrag am 18.3.2004 DICOM 2004, CCC AG, Hule & Heinke Rechtsanwälte GmbH abzurufen auf: [http://www.yourccc.com/docs/CCC\\_DICOM2004.pdf](http://www.yourccc.com/docs/CCC_DICOM2004.pdf)
- Wassermann, Wolfram ( 2004a): „Hoffnungsträger der Nation?“ in: Mitbestimmung 7/2004. S. 36-39
- Wassermann, Wolfram (2004b): „Wie können Gewerkschaften in der Welt der kleinen Betriebe besser Fuß fassen?“ in: Vlastos. Michael (Hg.), Schöne neue Kleinbetriebswelt. Anknüpfungspunkte zur Erhöhung der Organisationsdichte in Klein- und Mittelbetrieben, ÖGB Verlag, Wien, S. 75-92
- Wassermann, Wolfram/Rhode, Wolfgang (2004): Konfliktfeld Kleinbetrieb. Mittelstand zwischen Alleinherrschaft und Mitbestimmung, Frankfurt am Main
- Weber, Wolfgang G./Rieder, Kerstin (2004): Dienstleistungsarbeit und soziale Entfremdung – theoretische Konzeptualisierung und empirische Hinweise aus einer Studie im Call Center einer Direktbank; in: Dunkel, Wolfgang/Voß, G. Günter (Hg.), Dienstleistung als Inter-

- aktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. Arbeit und Leben im Umbruch, Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, Band 5, Mering
- Wecking, Christiane/Wegge, Jürgen (2005): Identifikation und stabilisierte Arbeitszufriedenheit als Ressourcen im Umgang mit Kunden im Call Center; in: Wirtschaftspsychologie, Themenheft Arbeitszufriedenheit, Heft 1/2005
- Weiss, Martin (2002): Kundenorientierung im Dienstleistungsfeld. Software/EDV-Dienstleistungen; in: Sauer, Dieter (Hg.), Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen
- Wieland, R./Metz, A.-M./Richter, P. (2001): CCall Report 3, Verwaltungs- Berufsgenossenschaft, Hamburg
- Wiese, Bettina S. (2004): Wahrgenommene familienunterstützende Organisationskultur: Beziehungen zur allgemeinen und arbeitsbezogenen Befindlichkeit; in: Wirtschaftspsychologie 4/2004
- Windeler, Arnold/Wirth, Carsten (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken. Eine strukturtheoretische Analyse; in: Industrielle Beziehungen, 4/2004
- Windzio, Michael (2005): Flexibilisierung der Beschäftigung durch Gründungen und Auflösungen von Organisationen. Der Ansatz der Organisationsökologie; in: Struck, Olaf/Köhler, Christoph (Hg.), Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Zach, Sabine (2003): Datenverarbeitung und Datenbanken 2001; in: Statistische Nachrichten 1/2003
- Zanker, Klaus (2002): Neue Maßstäbe für humane Arbeit? Verdi-Expertise, <http://www.verdi-innotec.de> (06.01.02)

## ANHANG – ECKDATEN FALLUNTERNEHMEN

### Eckdaten Fallunternehmen Callcenter

Akronym der Fallstudie/ Gründungsjahr	Rechtsform	CC-Segment	Aktueller Personalstand	Wirtschaftliche Situation	Betriebs- rat?
„LivingRoom“ (1999)	AG (Tochterges. v. Konzern)	Inhouse- Callcenter	Ca. 30 Personen	Schrumpfung nach Umzug	Nein
„Comfort Service“ (1969)	GmbH (Tochterges. v. Konzern)	Inhouse- Callcenter	Ca. 20 Personen	Fusion mit anderem Callcenter erwartet	Ja
„QuickCall“ (1999)	Personen- gesellschaft	Externes Callcenter	Ca. 20 Personen	stabil	Nein
„Multi Call“ (1999)	GmbH	Externes Callcenter	Ca. 35 Personen	stabil	Nein

### Eckdaten Fallunternehmen kleine IT-Firmen

Akronym der Fallstudie/ Gründungsjahr	Rechtsform	IT-Segment	Aktueller Personalstand	Wirtschaftliche Situation	Betriebs- rat?
„Collective“ (um 1985)	GmbH/ Genossenschaft	Software	Ca. 15	stabil	Nein
„Virtual Design“ (um 1990)	GmbH	Multimedia	Ca. 20	stabil	Nein
„Notis“ (um 2000)	GmbH (Tochterges. v. AG)	Software IT-Dienstleistung	Ca. 35	Wachstum und Personalausbau	Nein
„Imago“ (um 2000)	Einzel- unternehmen	Software IT-Dienstleistung	7 + Freelancer	Wachstum und Personalausbau	Nein
„Knowledge Solutions“ (1998)	GmbH	Software IT-Dienstleistung	11	stabil	Nein
„Data“ (um 1985)	GmbH	IT-Dienstleistung	ca. 15 + Freelancer u. Partnerfirmen	Wachstum	Nein

### Eckdaten IT-Fallunternehmen aus Projekt „Entgrenzung der Arbeit und Chancen zur Partizipation“

Akronym der Fallstudie/ Gründungsjahr	Rechtsform	IT-Segment	Aktueller und höchster Personalstand	Wirtschaftliche Situation	Betriebs- rat?
„Xprog“ (um 2000)	AG	Software IT-Dienstleistung	Ca. 40 max. 70	Konsolidierung nach Personalabbau	Ja
„Publix“ (vor 1960)	GmbH & Co KG (Tochterges. v. Konzern)	Electronic Publishing	Ca. 75	Konsolidierung nach Verkäufen und Fusion	Ja
„Softwert“ (um 1990)	GmbH (Tochterges. v. Konzern)	Software	Ca. 250 max. 400	Personalabbau, Ver- kaufsverhandlungen	Ja
„U-Mobil“ (um 2000)	AG (Ausgründung)	Software	Ca. 65	Wachstum nach Krise u. Ausgründung	Nein
„Rentserve“ (um 1980)	AG (Tochterges. v. Konzern)	IT-Dienstleistung Software	Ö: ca. 150 ges: ca. 900	Wachstum durch Akquisitionen	Nein