

## Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern<sup>1</sup>

Nicole Mayer-Ahuja und Harald Wolf

*Wir präsentieren im Folgenden ausgewählte Zwischenergebnisse des Forschungsprojektes „Arbeitsorganisatorische Varianten von Autonomie und Bindung bei ‚Wissensarbeit‘“.<sup>2</sup> Um das weite Spektrum von Unternehmens- und Arbeitsorganisation bei Internet-Dienstleistern, dem sich das Projekt widmet, angemessen zu erfassen, wurden 12 Intensivfallstudien in älteren wie jüngeren Firmen durchgeführt, die sich auf Webdesign, Programmierung, E-Learning oder E-Business-Anwendungen spezialisiert haben (zu Details siehe Tabellen 1 und 2 in Abschnitt IV). Der Zwischenauswertung lagen rund 40 leitfadengestützte qualitative Interviews mit Beschäftigten, 20 mit Managern und 10 mit Branchenexperten aus Gewerkschaften, Verbänden und aus der Wissenschaft zugrunde. Da die Datenerhebung zum Zeitpunkt dieser Auswertung noch nicht abgeschlossen war, haben manche unserer Ergebnisse noch vorläufigen Charakter, während andere bereits gründlicher ausgearbeitet sind.*

### I. Einleitung

Das Neue und der radikale gesellschaftliche Wandel stehen im Zentrum der Diskussion über aktuelle und künftige Entwicklungstendenzen von Arbeit. Die gehandelten Vorstellungen von einer anbrechenden „Informationsgesellschaft“ reichen von „Netzwerkgesellschaft“ (Castells 1996) bis „Wissenskapitalismus“ (Burton-Jones 1999), und stets schwingt die Annahme eines Paradigmenwechsels mit: hin zu „post-fordistischen“ und „post-bürokratischen“ Formen von Organisation und Arbeit und zu einem „neuen Geist“ des Kapitalismus, der statt auf vertikale (hierarchische) Dominanz auf horizontale Koordination (etwa manifestiert in Projektarbeit) setze (Boltanski/Chiapello 1999).

Solche Konzepte implizieren grundlegende Veränderungen im Verhältnis von (Wirtschafts-)Organisationen zu ihrer Umwelt. Erwartet wird etwa eine zunehmende „Fi-

nanzialisierung“ (im Sinne größerer Abhängigkeit von Kapitalmärkten), eine „Vermarktlichung“ von Organisationsstrukturen, verstanden als direktere Konfrontation von Arbeitenden mit Markt- und Kundenanforderungen, sowie ein Bedeutungszuwachs von kleinen Organisationseinheiten und Unternehmensnetzwerken. Im Bereich der Arbeitsgestaltung wird schließlich eine radikale Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen (und entsprechend diskontinuierliche Erwerbsverläufe) bei gleichzeitiger „Befreiung“ von bürokratischer Kontrolle im Rahmen von Projektarbeit diskutiert. „Post-fordistisch“ Arbeitende könnten demnach Arbeitsprozess und Art des Beschäftigungsverhältnisses autonom bestimmen, während für Unternehmen die erweiterten Spielräume im Personaleinsatz zugleich mit größeren Schwierigkeiten verbunden wären, Arbeitende zu kontrollieren und einzubinden.

1 Der vorliegende Text ist eine überarbeitete und erweiterte deutsche Fassung unseres Aufsatzes: „Beyond the Hype. Working in the German Internet Industry“, der voraussichtlich 2005 in „Critical Sociology“ erscheinen wird.

2 Das Projekt wird im Rahmen des Förderschwerpunkts „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert und vom Projektträger im DLR, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistung“, betreut. Es ist Teil des vom SOFI koordinierten Forschungsverbunds „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ (Wolf/Mayer-Ahuja 2002; www.netzwerkarbeitsforschung.de).

Allerdings stammen solche Charakterisierungen und Annahmen oft aus dem Managementdiskurs, der zwar Haltung und Handeln von Akteuren beeinflussen mag, aber (auch nach eigenem Verständnis) nicht unbedingt die Arbeitswirklichkeit oder gar die ganze Vielfalt von Arbeits- und Organisationspraktiken widerspiegelt, mit der wir es aktuell zu tun haben. Beispiele für neue Formen von Arbeit, welche die skizzierten Trends bestätigen sollen, werden aber schon heute in einigen, vermutlich noch an Bedeutung gewinnenden Bereichen wie der IT-, Biotechnologie- oder Kulturindustrie ausgemacht. Speziell Internet-Dienstleistungen - in der US-Konstellation der „wilden 1990er“ mit ihrer neoliberalen Verklärung der Markthegegonie, ihrer Shareholder-Value-Orientierung und „New Economy“-Rhetorik entstanden - galten eine Zeit lang als Trendsetter für „neue Arbeit“. Inzwischen ist der Hype, der das World Wide Web umgab, allerdings Geschichte, und so fällt es leichter, einen nüchternen Blick auf die prosaische Arbeitsrealität in diesem Sektor zu werfen. Sinnvoll ist er allemal, verspricht er doch gewisse Aufschlüsse darüber, welche Chancen auf Realisierung oder gar auf Verallgemeinerung die erwähnten Konzepte von Unternehmens- und Arbeitsorganisation auf längere Sicht haben dürften.

Bevor wir uns den in Internetfirmen angewendeten Kontrollmethoden und deren Konsequenzen für die Möglichkeiten von Beschäftigten zuwenden, ihre Arbeit im Wortsinne autonomer zu gestalten, indem sie eigene Regeln setzen, sind Größe, Struktur und Finanzierungsmodi der in Deutschland entstehenden „Internet-Industrie“ knapp zu umreißen (II.) sowie ein Überblick über zentrale Aufgaben, Jobprofile und Kompetenzen unter Bedingungen von „Projektifizierung“ zu geben (III.). Im Hauptteil des Textes geht es dann um ausgewählte Aspekte von Hierarchie und Kontrolle, wobei unter anderem nach Spuren von „Vermarktlichung“, „Entbürokratisierung“ und „selbstbestimmter Arbeit“ Ausschau zu halten ist (IV.). Abschließend wird auf Basis der Hauptergebnisse argumentiert, dass Arbeitsorganisation bei deutschen Internet-Dienstleistern durch ein Gemisch verschiedenster Kontrollmethoden geprägt ist.

Dabei gerät der Versuch vieler Unternehmen, den Arbeitsprozess hierarchischer zu regulieren, oftmals mit der von Unternehmern, Managern wie Beschäftigten prinzipiell akzeptierten Notwendigkeit in Konflikt, Kreativität durch gleichberechtigte Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation zu fördern (V.).

## II. Internet- und Multimedia: Eine Branche lernt Laufen

Die Ursprünge von Internet- und Multimedia-Unternehmen können grob auf die frühen 1990er Jahre datiert werden, als das World Wide Web seine heutige Gestalt annahm (Zerdick 1999). Dass manche diese Branche als „Internet-Sektor“ bezeichnen, während andere von „Neuen Medien“ sprechen, hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass sie sich durch eine neuartige Kombination von „elements of computing technology, telecommunications, and content“ auszeichnet, wobei das verbindende Element in der Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen besteht, „which can be used interactively by consumers and business users“ (Batt u.a. 2001, 7).

Obwohl die Herausbildung dieser Branche (und insbesondere die schiere Masse der dort entstehenden Start-ups) nicht zuletzt deshalb so große Aufmerksamkeit erregte, weil sie die Annahme zu belegen schien, dass eine „Neue Ökonomie“ der Wirtschaftskrise ein Ende setzen und „Massenbeschäftigung“ schaffen könne, ist die quantitative Entwicklung des Internet- und Multimedia-sektors alles andere als klar: Offizielle Statistiken liegen bislang nicht vor, und die verfügbaren Daten sind disparat, unvollständig und im statistischen Sinne nicht repräsentativ. Eine der Hauptschwierigkeiten bei entsprechenden Angaben besteht zudem darin, dass in den späten 1990er Jahren oft schon eine IT-Infrastruktur bzw. deren Vernetzung mit Kunden oder Subunternehmern ausreichte, um als „Multimedia-Unternehmen“ oder als Teil der „Internet-Ökonomie“ betrachtet (und gezählt) zu werden (Schnorr-Bäcker 2001). Allerdings würde es zu kurz greifen, die verschwommenen Gren-

zen dieser Branche lediglich als statistisches Artefakt abzutun - immerhin sind die Übergänge tatsächlich oft fließend, etwa in Fällen, in denen Internet-Dienstleistungen „in-house“ von Unternehmen erledigt werden. Dies macht es schwierig, eine spezialisierte „Kernbranche“ zu identifizieren, zumal etwa für Schweden argumentiert worden ist, dass „in-house interactive media operations are just as large, and most likely larger, than the [...] sector of specialised interactive media producers“ (Augustsson/Sandberg 2004, 13). Darüber hinaus sind viele spezialisierte Internet-Dienstleister engstens mit älteren und traditionelleren Unternehmen verbunden und von diesen beeinflusst, wobei sich vor allem vier „Gründungsbranchen“ identifizieren lassen: In Hamburg zum Beispiel stammten 34% der Gründer von Internet-Firmen aus den klassischen Medien (Druck und AV-Medien), weitere 32% aus dem IT-Sektor, 26% aus der Werbewirtschaft und 10% aus der Telekommunikationsbranche (Läpple/Thiel 2002, 20). Trotz all dieser Einschränkungen kann man aber durchaus von einem „Kern“ spezialisierter Internet-Dienstleister ausgehen, die mehrheitlich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre gegründet wurden und deren Hauptaktivitäten im Bereich E-Business, Web-Design, Hosting, E-Learning oder anderen Internet-bezogenen Dienstleistungen liegen. Der Fokus des vorliegenden Artikels richtet sich auf diesen Typ von Unternehmen, die von Kanter (2001, 2) als „dotcom-enablers“ bezeichnet worden sind, bzw. auf eine der dort genannten Unterkategorien: Nicht auf „Technologie-Provider“ (wie Sun, Cisco etc.), sondern auf „Internet-Service-Provider“ („Internet-Dienstleister“), verstanden als Individuen oder Unternehmen, die andere (hauptsächlich durch Software-Produktion und Beratung) zur Nutzung des Internet befähigen. Explizit ausgeschlossen sind von dieser Definition die vieldiskutierten „Dotcoms“ (wie eBay, Amazon oder Yahoo), die hauptsächlich online-Geschäfte abwickeln, sowie Unternehmen, die Internet-Dienstleistungen „in-house“ für den eigenen Bedarf erledigen lassen, also zum Beispiel ihre eigene Webseite produzieren.

Selbst wenn wir uns dergestalt auf den „Kern“ der Internet- und Multimediabranche konzentrieren, ist dessen

quantitative Vermessung aufgrund seiner verschwommenen Grenzen noch kaum möglich. Was zum Beispiel die Zahl der in der Branche *Beschäftigten* betrifft, so soll sie einer Erhebung zufolge von 14.500 im Jahre 1997 auf 72.000 im Jahre 2001 zugenommen haben (Michel 2002, 32), während eine andere Studie von 70.000 Beschäftigten im Jahre 1999 und 151.000 Beschäftigten in 2001 ausgeht - zuzüglich der auf etwa 67.000 Personen veranschlagten Gruppe der Freelancer (Krafft 2000, 13; Krafft 2001a, 5). So unbefriedigend diese Angaben auch sein mögen, vermitteln sie doch einen ungefähren Eindruck vom Umfang der Beschäftigung in der Branche, die offenbar bei weitem nicht so stark zugenommen hat wie erwartet. Nach Einsetzen der tiefgreifenden Krise im Jahre 2000/01 verschlechterte sich die Datenlage weiter, aber es gibt zumindest Anhaltspunkte dafür, dass die Gründungsaktivitäten zurückgingen (zu den 1990ern siehe: Michel 2002, 30, 32; zur Krise in Hamburg: Läpple/Thiel 2002, 20). Was die Unternehmensgröße betrifft, so war die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in der Expansionsphase von 9 (1995) auf 13 (1998) gestiegen (Michel 1999, 13), und ein Jahr später nahmen insbesondere Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten eine Erweiterung ihrer Belegschaften vor (Michel 2000, 13). Obwohl auch einige Unternehmen mit mehreren Hundert Beschäftigten entstanden, blieb die Branche doch von *Klein- bis Kleinstunternehmen* geprägt. Laut Krafft (2001b) gab es im Jahre 2000 etwa 15.000 „Internet- und E-Commerce“-Startups, von denen 10.000 weniger als 10 Personen fest beschäftigten, weitere 4.000 zwischen 10 und 50 Personen, und nur in 160 Unternehmen wurden mehr als 50 Festangestellte gezählt. Nach dem Wendepunkt im Jahre 2001 scheint die Dominanz kleiner Unternehmen fortgewirkt zu haben: Einer Erhebung aus dem Jahre 2003 zufolge hatten 50% der von Oertel (u.a. 2003, 52-53) befragten „Web-Selbständigen“ überhaupt keine Angestellten, und 57% der im Bereich „Neue Medien“ Beschäftigten, die sich an einer Gewerkschaftsumfrage beteiligten, gaben an, dass in ihrem Betrieb (noch) bis zu 50 Personen arbeiteten, nachdem jedes zweite Unternehmen Arbeitsplätze abgebaut hatte - allein 10% von ihnen waren allerdings in Unternehmen mit bis zu 5

Personen tätig (Brasse 2003, 14).<sup>3</sup> Obwohl solche Erhebungen keine statistische Repräsentativität beanspruchen können, scheint es doch plausibel zu sein, dass die Gründungsaktivitäten nach 2001 zurückgingen und dass die deutsche Internet- und Multimedia-Branche bis heute vorwiegend aus Kleinbetrieben besteht, von denen viele in den späten 1990ern expandierten und mit Beginn der Krise Arbeitsplätze abbauten. Diese Struktur sollten wir im Hinterkopf behalten, da sie offensichtlich nicht ohne Einfluss darauf ist, wie Arbeit organisiert wird.

Trotz unklarer Grenzen und des weiten Spektrums von Dienstleistungen, die viele Unternehmen anbieten, ist von der Herausbildung einer eigenen *Branchenidentität* auszugehen: Immerhin geben 43% der Vertreter von Internet- und Multimediafirmen, die für den "I-Business Executive Summary 8/2003" (6) interviewt wurden, an, ihr Unternehmen gehöre zur „Internet- und Multimedia-Branche“, was angesichts der Tatsache, dass Individualität und „anders aufgestellt Sein“ in der Branchensprache geradezu als Synonym für „Qualität“ und „Innovation“ gebraucht wird, ein recht beeindruckender Anteil ist. Zudem mögen die Aktivitäten von Organisationen wie dem Deutschen Multimedia Verband (dmmv) diese Selbstwahrnehmung gestärkt haben, etwa indem sie eine bestimmte „In-Group“ konkurrierender Internet- und Multimedia-Unternehmen definierten, die im jährlichen „dmmv-Service Ranking“ vertreten sind.

Die 12 Unternehmen unseres Samples sind in mehrerer Hinsicht typisch für die neu entstehende Branche: Alle gehören zu dem oben umrissenen „Kern“, und sie sind (nach herkömmlichen Vorstellungen) Kleinbetriebe, da sie zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 6 und 79 Personen beschäftigten, nachdem die meisten von ihnen Stellen abgebaut hatten (siehe Tabelle 1). Darüber hinaus sind sie, wie hier nur kurz erwähnt werden kann, auch insofern typisch, als sie keine ausgeprägte Tendenz zur „Finanzialisierung“ aufweisen. Im Jahre 2001 hatten nur ca. 2.000 von knapp 15.000 deutschen „E- Startups“

Zugang zu Risikokapital oder wurden von „Business Angels“ bzw. strategischen Investoren unterstützt (Krafft 2001b, 3-4), während die von uns untersuchten Unternehmen sämtlich zu der überwiegenden Mehrheit gehören, die keine derartigen Ressourcen nutzt. Stattdessen finanzieren sie sich durch (teilweise private) Bankkredite, und keines der Unternehmen ging an die Börse, obwohl zwei Aktiengesellschaften (A, D) dies ernsthaft erwogen, bevor der deutsche Nemax (Neuer Markt Index) kollabierte.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass sich im späten 20. Jahrhundert tatsächlich eine eigenständige und unterscheidbare Internet- und Multimedia-Branche herausgebildet hat. Da die dort erbrachten Internet-Dienstleistungen sich gerade durch das neuartige Ineinanderfließen von IT, Telekommunikation, Werbung und Medien auszeichnen, müssen Unternehmen verschiedene Kompetenzen vereinen und beschäftigen daher normalerweise Programmierer, Designer, Projektmanager und teilweise auch Content-Spezialisten, deren Aufgaben und Kompetenzen wir uns im folgenden zuwenden wollen.

### III. Internet-Dienste zum Laufen bringen: Aufgaben, Prozesse, Jobprofile

Ein Merkmal der Internet-Branche, das selbstverständlich erscheinen mag, aber doch Erwähnung verdient, ist zunächst die Tatsache, dass dort *mit* dem Internet *für* das Internet gearbeitet wird, weil die Dienste auf dieser speziellen Informationstechnologie basieren und auf sie zugeschnitten sind. Für Arbeitende ist das Internet demnach das Element, in dem sie sich bewegen, und nicht nur das Werkzeug, das sie nutzen: Die Unterschiede zwischen Mitteln und Zielen verschwimmen, da fast alle Aufgaben im Rahmen von Computersystemen erledigt werden.

Ein weiteres gemeinsames Merkmal der Arbeit in Internetfirmen ist die *Projektförmigkeit* fast aller Arbeitsabläufe und Aktivitäten. Diese Projektförmigkeit ist auf

3 Diese Zahlen sind umso eindrucksvoller als die Befragung von Personen (statt Unternehmen) es wahrscheinlich macht, dass größere Belegschaften überrepräsentiert sind.

die Nähe zum Kunden und die hohe Spezifität der meisten zu erarbeitenden Lösungen zurückzuführen (Kalkowski/Mickler 2002). Innerhalb des hier diskutierten organisatorischen Rahmens können fünf Aufgabenkomplexe identifiziert werden: Zunächst sind *Kundenkontakt* (Koordination mit dem Kunden) sowie *Planungs- und Organisationsfunktionen* (Verteilung von Finanz-, Zeit- und Arbeitskraftressourcen) zu nennen. Weiterhin gibt es *Konzeptionsaufgaben*, darunter die Definition von Schlüsselideen, von Kommunikationsstrategien für Produkt oder Dienstleistung des Kunden, von Textgestaltung und Informationsstruktur. Kurz gesagt muss entschieden werden, welcher Inhalt mit Hilfe welchen Textes und in welcher Struktur transportiert werden soll. Unter den *Designaufgaben* sticht die Ausarbeitung visueller und graphischer Schlüsselkonzepte sowie der Informationsstruktur (Benutzeroberfläche, Logo, Image, Usability) hervor. Zu guter Letzt umfassen *Programmierung und technische Umsetzung* eine weite Spannweite von softwareerzeugenden und computerbezogenen Aktivitäten (wie Front-End-Programmierung, Applikationsprogrammierung, Quellcode-Dokumentation und Tests).

Theoretisch besteht eine Webseiten-Produktion (als Beispiel für ein typisches Projekt), wie sie in den Handbüchern oder Prozessablaufplänen vieler Internetfirmen kodifiziert ist, aus den drei klar abgegrenzten Phasen der Definition, Konzeption und Implementierung. Die *Definitionsphase* beginnt mit einer Kundenanfrage oder der Aufforderung, Angebote einzureichen, gefolgt von der Präsentation einer groben Vorabversion der Webseite sowie mehreren Feedback- und Redefinitionsschleifen, die schließlich in der Erstellung eines Angebots und (im Erfolgsfall) in einem Auftrag münden. Im Anschluss daran beginnt die *Konzeptionsphase*: Ein grobes Konzept wird ausgearbeitet (einschließlich der Festlegung von Kommunikationsstrategie, Inhalten, Funktionsmerkmalen, visueller Grundidee und technischem Rahmen) und dem Kunden präsentiert. Akzeptiert er es, so schließt sich eine Phase der Feinkonzeption an: Inhaltliches Material wird gesammelt, Interaktions-, Design- und Technikmerkmale konzeptionell geklärt, und

in manchen Fällen wird zudem ein Extranet für den Kunden eingerichtet und ein Prototyp konstruiert. Die *Implementationsphase* markiert schließlich den zeitaufwändigsten und entscheidenden Teil des Prozesses: Sie beinhaltet das Verfassen von Texten, Frontend- und Anwendungsprogrammierung, die Quellcode-Dokumentation, Testläufe, Korrekturen durch den Kunden, teilweise Trainingsmaßnahmen und natürlich die abschließende Ergebnisdokumentation.

Diese Abfolge von Produktionsphasen ist allerdings eine formalorganisatorisch mal mehr, mal weniger relevante Typisierung, denn unter den Bedingungen eines meist sehr engen Zeitbudgets und unvollständiger Information kann der Umgang mit Projekten variieren, etwa je nach deren Größe und Komplexität. Darüber hinaus zeichnet sich Projektarbeit generell durch permanente Wiederholung und das Zurückspringen in frühere Stadien aus. Festzustellen ist insgesamt die Tendenz, die auf Definition und Konzeption entfallende Zeit zu reduzieren und Anstrengungen zunehmend auf die Implementation zu konzentrieren. Dies hat zumindest teilweise mit der wachsenden Bedeutung von Bestandskunden zu tun, deren Wünsche bereits bekannt sind. Selbst wenn die Anforderungen solcher Kunden mit deren eigenen Internetkenntnissen zunehmen, führt dies selten zu einer völlig neuen Leistungsdefinition und –konzeption, sondern eher dazu, dass Aufgaben strikter von außen vorgegeben werden und damit stärker Implementations- bzw. Umsetzungscharakter annehmen.

Betrachtet man nun die Jobdefinitionen, zu denen diese Aufgaben normalerweise gebündelt werden, so sind hauptsächlich drei Bereiche auszumachen: Der sogenannte *Kreativbereich* (inhaltliche Konzeption, graphische Konzeption und Design); der Bereich der *Softwareentwicklung* und das *Projektmanagement*. Die gemeinsame Aufgabe der „Kreativen“ besteht zunächst in der Festlegung, was mit einer Webseite gesagt werden und wie dies geschehen soll. In manchen Firmen ist diese Aufgabe nur einem Job zugeschrieben, in anderen ist sie zwischen *Konzeptern* und *Designern* aufgeteilt, wobei Erstere für die Grundidee und die Grobfassung des

Inhalts, teilweise auch für das Abfassen von Texten, zuständig sind, während Zweitere das graphische Konzept ausarbeiten (Layout, Farben, Bilder). Beide Tätigkeiten erfordern Grundkenntnisse in Marketing/Werbung und natürlich Kenntnisse über das Internet selbst, doch diese Kompetenzen müssen mit Vorstellungskraft und kreativer Intuition verbunden sein, weil es oft vorkommt, dass im Tagesgeschäft neue Lösungen entwickelt werden müssen. Zwar ist Improvisation offensichtlich keine neue Arbeitsanforderung, aber man kann durchaus argumentieren, dass sie in Internetfirmen eher die Regel als die Ausnahme darstellt (van Treeck 2002). Kreativ Arbeitende müssen demnach Improvisationstalent mit einer analytischen und konzeptionellen Herangehensweise verbinden und zudem (im Falle von Designern) graphische Fertigkeiten mitbringen. Darüber hinaus ist das Verhältnis von Konzeptern, Designern und in ähnlicher Weise auch von Softwareentwicklern (siehe unten) zu ihrer Arbeit durch eine quasi-künstlerische Haltung sowie durch eine starke Orientierung an ästhetischen oder technischen Normen, Werten und Moden geprägt. Dies gilt, obwohl es im Kreativbereich eine übergreifende - vom Management ausgehende bzw. artikulierte - Tendenz zur Betonung von Strukturierung und analytischem Denken zu geben scheint, die kreative Fähigkeiten und Orientierungen kanalisiert.

*Softwareentwicklung* ist ein breiterer und in quantitativer Hinsicht der größte Aufgabenbereich in den Internetfirmen unseres Samples, und Zahl wie Bedeutung der Softwareentwickler scheinen weiter zuzunehmen. Ausgehend von verschiedenen Job-Differenzierungen sind wir auf *Systemarchitekten*, *Entwickler* und *Programmierer* mit vielfältigen Spezialisierungen gestoßen, darunter Java-Programmierung, Front-end- oder HTML-Programmierung sowie die Entwicklung von Datenbanken und Content Management Systemen. Die technologische Komplexität hat im Software-Bereich unseres Samples enorm zugenommen - nicht zuletzt deshalb, weil Lösungen mehr und mehr in die Arbeitsabläufe und die Informations-Infrastruktur des Kunden eingebunden werden müssen, was zu Problemen mit Kompatibilität und Prozessanpassung führen kann. Die Kompetenzen

und das Wissen von Softwareentwicklern scheinen jedoch beträchtliche Unterschiede aufzuweisen, und manche Jobs beinhalten mehr Routine als andere. Grundsätzlich sind analytische Fertigkeiten und die Kenntnis der sich rapide verändernden Programmiersprachen jedoch essentiell zur Bewältigung der relativ komplexen Aufgabe technischer Problemlösung, während die Bedeutung sozialer Kompetenz für diese Jobs meist von Branchenexperten und Programmieren gleichermaßen heruntergespielt wird.

Die zahlreichen Planungs- und Kontrollfunktionen, die zur Koordination der verschiedenen Jobs nötig sind, werden schließlich zunehmend Bereichsleitern oder ganzen Bereichen (wie dem Qualitätsmanagement) zugeschrieben, die damit Managementaufgaben übernehmen. Obwohl es eine deutliche Tendenz gibt, eine solche Arbeitsteilung zu fördern (siehe Abschnitt IV), sind dem Unterfangen doch Grenzen gesetzt, speziell durch das hohe Maß an Unsicherheit und die Komplexität der Arbeitsumgebung. Aus diesem Grund bleibt ein Teil der Planungs- und Kontrollfunktionen in die operativen Arbeitsabläufe selbst integriert, auch wenn man sie formal im Zuständigkeitsbereich sogenannter *Projektmanager* konzentriert. Die Bezeichnung „Projektmanager“ ist etwas irreführend, denn die Betroffenen haben normalerweise weder wirkliche Managementpositionen noch direkte Weisungsbefugnis. Entsprechend werden sie in manchen Unternehmen als „Kundenbetreuer“ bezeichnet, was ihren Aufgabenbereich viel angemessener umschreibt. Projektmanagement ist eine Art von Verbindungsposition, in der Vertriebsfunktionen mit internen Organisationsaufgaben kombiniert sind. In denjenigen Unternehmen unseres Samples, die „PMs“ beschäftigen, stellen diese 10-20% der Belegschaft. Ein Projektmanager ist manchmal für bestimmte Kunden oder für alle Kunden aus einem speziellen Wirtschaftssegment zuständig, da die meisten Firmen die Kundenkontakte und -beziehungen auf diese Personen zu konzentrieren suchen („one face to the customer“). Die Kompetenzen, die von diesen „Managern“ erwartet werden, umfassen das Wissen über den Geschäftsbereich ihrer Kunden, über Grundlagen der Werbung und des Controlling so-

wie über Chancen und Grenzen des Internet. Darüber hinaus ist soziale Kompetenz von herausragender Bedeutung, um Kundenbeziehungen und die Arbeit von Projektteams zu koordinieren. Wenden wir uns jedoch nun der Frage zu, wie die damit angesprochenen sozialen Beziehungen in Internetfirmen reguliert, hierarchisch strukturiert und kontrolliert werden.

**IV. Beschäftigte zum Laufen bringen: Grenzen der Selbstbestimmung in Internetfirmen**

Eine der in Hinblick auf neue Arbeitsformen meistdiskutierten Fragen betrifft die Möglichkeit von Beschäftigten, ihre Arbeit im wörtlichen Sinne autonomer zu gestalten, indem sie sich (individuell oder kollektiv) eigene Regeln setzen (griech: *autos* = selbst; *nomos* = Regel, Gesetz). In den späten 1990er Jahren haben (nicht nur) die Massenmedien ein Bild von Internet- und Multimediafirmen gezeichnet, das durchaus auf solch autonome Arbeit schließen ließ: Gründer und Angestellte, so hieß es, seien oft Freunde, die in ihren Zwanzigern das Studium abgebrochen hätten, um ihr eigenes,

hochlukratives Geschäft zu gründen. Bei diesen jungen Leuten handelte es sich den Berichten zufolge um kreative Geister, um Inkarnationen unabhängigen Unternehmertums, die sich nicht durch gewöhnliche Arbeitsverträge knebeln oder in formelle Hierarchien pressen ließen, sondern es vorzögen, als „Freie“ in virtuellen Netzwerken zu kooperieren. Falls sie überhaupt für ein Unternehmen arbeiteten, müsse dies eine egalitär organisierte Firma sein, die mit attraktiven Extras locke. Dort arbeite man dann Tag und Nacht, getrieben von der Begeisterung über die Möglichkeiten der Internet-Technologie und die hochproduktive, vielbeschriebene und -bewunderte Szene, die diese Branche hervorbrachte (zur Kritik siehe: Meschnig/Stuht 2001; Ladendorff 2003). In einigen unserer Interviews werden solche Erzählungen bemüht, um an die Atmosphäre der Expansionszeit zu erinnern, obwohl schwer zu entscheiden ist, ob damit auf eine (frühere) Selbstwahrnehmung oder auf eine (frühere) Praxis verwiesen wird. Ein Manager zum Beispiel berichtet über die späten 1990er Jahre, als man Geld „übrig gehabt“ habe, um den Angestellten Wochenendtrips, wöchentliche Massagen und ein allmorgendliches Frühstück zu spendieren: „Wir haben das

Tabelle 1: Belegschaftsgröße von Gründung des Unternehmens bis 2003<sup>1</sup>

Betrieb	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Personen (Jahr der Gründ.)	60 (1996)	3-4 (1996)	3 (1996)	60 (1996)	120 (2000)	2 (1970)	5 (1993)	4 (1995)	4 (1998)	800 (1998)	4 (1996)	?
Personen 2000/2001	180	16	?	230	120	120	35	17	9	110	26	180
Personen 2003	62	22	30	45/230	100	100/79	15	12/2	7	75	19/13	60

<sup>1</sup> Alle Angaben stammen aus Geschäftsführer-Interviews. Fragezeichen stehen überall dort, wo keine Angaben gemacht wurden. Betrieb D hatte 2003 noch 45 Angestellte, stand aber kurz vor einer Fusion, durch welche die Belegschaft anwachsen sollte. Betrieb F hatte 79 Angestellte, kooperierte aber eng mit einem Tochterunternehmen mit weiteren 21 Angestellten, und die Betriebe H und K befanden sich zum Zeitpunkt der Erhebung in einer Phase des Personalabbaus.

gemacht, weil wir profitabel waren und weil wir gerne was abgeben“.<sup>4</sup> In anderen Unternehmen wurde die „Corporate Identity“ selbst in der Expansionsphase weniger spektakulär gepflegt, doch nach dem Wendepunkt im Jahre 2001 scheint sich die Arbeitsorganisation überall verändert zu haben. Die folgenden Abschnitte sollen einige erste Hinweise darauf geben, wie sich Arbeitsverhältnisse, horizontale und vertikale Differenzierung sowie Methoden der Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsprozess entwickelt haben.

*Auf der Suche nach Part-Timern und Freelancern.* Die meisten unserer 12 Untersuchungsbetriebe haben seit 2001 ihr Personal massiv reduziert. Nur die Betriebe B und C scheinen kontinuierlich gewachsen zu sein, und bei C wird das Krisenjahr nicht einmal explizit als Wendepunkt erwähnt.

Der Abbau fest angestellter Belegschaften, der für die gesamte Branche festzustellen ist (siehe oben), wird allerdings offenbar nicht durch freie Mitarbeit kompensiert. So belief sich Läßle und Thiel (2002, 25-26) zufolge der Freelancer-Anteil in Hamburger Internet- und Multimediafirmen im Jahre 2002 auf nur 11%. Michel geht sogar davon aus, dass in Multimedia-Unternehmen vier Festangestellte auf einen Freelancer kommen, während dieses Verhältnis in den „klassischen“ Medien mit 1:3 fast umgekehrt ausfalle (Michel 2002, 31). In unserem Sample sind die Freelancer-Zahlen ebenfalls gering: Zwei Betriebe (B, J) pflegen keinerlei Kooperation mit freien Mitarbeitern, und vier kleinere Betriebe nutzen die Dienste einiger weniger Personen (C:2; G:6, I:4; K:1).<sup>5</sup> Nur drei (größere) Unternehmen unterhalten einen ganzen „Freelancer-Pool“ (D:?, E:100; F:100), teilweise im Bemühen, Abhängigkeit von individuellen Kompetenzen zu vermeiden. Als Begründung für diese

eher zögerliche Herangehensweise erwähnt ein Geschäftsführer sein Ziel,

möglichst viel intern zu machen, also ohne Freie, soweit es geht. Weil die Freien eigentlich immer dann keine Zeit haben, wenn man sie braucht, und dann immer anrufen, wenn man sie nicht braucht. Weil die halt von vielen Agenturen leben. Ist immer ein wenig schwierig, das zu koordinieren, aber man kommt halt nicht drumherum, um damit Spitzen abzufedern.

Eine andere Geschäftsführerin gibt an, dass Kunden teilweise „sensible Daten“ zur Verfügung stellten, die man nur einem „Kernteam“, also Festangestellten oder Freien von besonderer Verlässlichkeit, anvertrauen könne. Dem Leiter einer Programmierabteilung zufolge gefährde die Vergabe von Aufträgen an Freelancer schließlich sogar die Qualität der Produkte und die Weiterentwicklung von Kompetenzen im Unternehmen:

Wenn ich jetzt das an einen Externen rausgebe und der gibt mir ein fertiges Modul zurück, dann hört sich das gut an, aber in der Regel gibt's dann immer noch Änderungen oder wir müssen aufpassen, dass wir das auch selbst verstehen, damit wir es wieder verwenden können. Jedes Stück Software, das bei uns entsteht, ist eine Investition, die uns das Kalkulieren von neuen Projekten einfacher und korrekter macht. Und deswegen ist das Herausgeben an Externe für uns ungünstig, weil ich das dann nicht kontrollieren kann. Ich muss das Know-how hier haben, und er arbeitet zu, dann kann er nur Fragmente liefern, die in der Regel nicht eigenständig sind.

Probleme des Qualitätsmanagements und der Koordination sowie mangelndes Vertrauen scheinen also dafür verantwortlich zu sein, dass Unternehmen eher auf Festangestellte setzen.<sup>6</sup> Unter den festen Arbeitsverträgen nimmt wiederum das „Normalarbeitsverhältnis“, verstanden als unbefristete Vollzeitarbeit, eine herausragende Stellung ein. Teilzeitarbeit ist hingegen in den Betrieben unseres Samples kaum verbreitet - wo es Teilzeitstellen gibt, ist dies entweder auf individuelle Wünsche (C, K, M) oder aber auf Auftragsmangel zurückzu-

4 Alle kursiv gesetzten Zitate stammen aus Interviews mit Geschäftsführern/Managern und Beschäftigten. Zugunsten der Anonymisierung haben wir auf eine Zuordnung zu den Betrieben verzichtet.

5 Wie in den Betrieben A, K und L, welche die Freelancer ihrer regulären Belegschaft zurechneten, scheint „freie Mitarbeit“ z.T. auch andernorts so aufgefasst zu werden, dass bestimmte Personen zwar weniger durchgehend im Unternehmen sind, aber im Prinzip als „Angestellte“ gelten.

6 Im Forschungsverbund „Grenzen der Entgrenzung“ (Anm. 2) wird die Situation von Freelancern in den „Neuen Medien“ in einem Projekt von Karin Gottschall und Annette Henninger (Universität Bremen) untersucht (Henninger 2004). Das Projekt von Stephan Manning und Jörg Sydow (FU Berlin) beschäftigt sich u.a. mit der Koordination von Firmen- und Freelanceraktivitäten in Projektnetzwerken (Sydow/Manning 2004).



führen (A). Nur in einem Unternehmen sind die Arbeitszeiten kollektiv reduziert worden, um Familienpflichten gerecht zu werden (I), was in der Tat für eine selbstbestimmtere Koordination von Arbeit und Privatleben sprechen würde - doch dies ist die berühmte Ausnahme, welche die Regel bestätigt. Befristete Verträge sind sogar noch seltener, wenn man von Auszubildenden und Volontären absieht. Demnach haben wir es in unserem Sample fast ausschließlich mit „Normalarbeitsverhältnissen“ zu tun, während diese in der Gesamtwirtschaft durch die Ausweitung „atypischer“ Beschäftigung schon lange an Bedeutung verloren haben und noch für knapp mehr als 60% aller abhängigen Beschäftigungsverhältnisse aufkommen (Bosch u. a. 2001, 29).<sup>7</sup> Dies markiert zum Beispiel einen wichtigen Unterschied zur Neue-Medien-Branche in New York, wo im Jahre 1997 fast die Hälfte aller Arbeitenden Teilzeitstellen, befristete Jobs oder Subunternehmerstatus hatten (siehe: Batt et al 2001, 8).

Die Segregation zwischen einer Stammebelegschaft und einer „atypisch“ beschäftigten Randbelegschaft scheint demnach in unserem Sample nicht von Bedeutung zu sein. Während jedoch einerseits die Dominanz unbefristeter Verträge tatsächlich die Wahlmöglichkeiten von Arbeitenden erweitern dürfte, bestehen andererseits kaum Alternativen zu Vollzeitbeschäftigung, was gegen

eine selbstbestimmte Kombination von Arbeits- und Privatleben spricht.

*Horizontale und vertikale Differenzierung.* In den Kleinbetrieben unseres Samples würde man selbstverständlich keine mehrstufige vertikale Differenzierung erwarten, und tatsächlich gibt es in den meisten von ihnen keine ausgefeilten formellen Hierarchien. Einem Gründer und Geschäftsführer zufolge wären Hierarchien auch weder für sein eigenes Unternehmen noch für die Internetbranche insgesamt funktional:

Wenn man eine Organisationsstruktur sich auch ausgesucht hat, die nicht unbedingt mit Hierarchien arbeitet und die nicht unbedingt mit Sanktionen arbeitet, sondern eher mit Motivation arbeitet und mit Verantwortung arbeitet, [...] dann hat man sehr schnell diese Form von Familie. Ja, es ist sehr kameradschaftlich, [...] es ist einfach freundschaftlich. [...] Wir haben ein gemeinsames Ziel, wir haben eine gemeinsame Idee, und ich denke, wir haben auch eine gemeinsame Vision, und da wollen wir hin. Und da arbeiten wir, wenn man so will, alle in gleichen Teilen daran. Also ich bin ein zweiundzwanzigstel der ganzen Geschichte.

Unsere Erhebungen zeigen allerdings, dass durchaus zunehmende vertikale Differenzierung (manifestiert in Hierarchien) und zunehmende horizontale Differenzierung (im Sinne verstärkter Arbeitsteilung) festzustellen

Tabelle 2: Art der Beschäftigungsverhältnisse (2003/2004)

Betrieb	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Festangestellte 2003	62	22	30	45/230	100	79	15	12	7	75	19	60
Teilzeit <sup>1</sup>	3	1	1	?	-	3-4	2	2	7	1	2	-
Befristung	-	-	1	?	-	1	-	-	-	-	-	-
Unbefristet Vollzeit (in %)	95,2	95,5	93,3	?	100	94,3	86,7	83,3	0	98,7	89,5	100

1 Als Teilzeitstellen gelten hier alle Stellen mit reduzierter Arbeitszeit, einschließlich zum Beispiel der Vier-Tage-Woche.

7 Im Jahre 1988 waren 67,4% aller Erwerbstätigen in einem unbefristeten Vollzeitjob tätig; bis 1998 war ihr Anteil auf 62,1% gesunken.

sind. Was zunächst die Etablierung von Hierarchien betrifft, so bleiben selbst die kleineren Internetfirmen (B, C, G, H, I, K), die sämtlich von Privatpersonen gegründet wurden und in denen Arbeitsbeziehungen bis heute stark personalisiert sind, hinter den egalitären Idealen zurück, die in dem Zitat zum Ausdruck kommen.<sup>8</sup> Immerhin besteht dort (zumindest) eine klare Trennungslinie zwischen den Gründern bzw. Geschäftsführern auf der einen Seite und den „einfachen“ Angestellten auf der anderen Seite. Oftmals fungiert eine einzige Person als Gründer, Manager und Investor des Startkapitals, was auch ohne Einführung formaler Hierarchien eine Sonderstellung begründet. In den „größeren“ Firmen unseres Samples (mit mindestens 30 Angestellten) ist die Kluft zwischen Management und Angestellten noch tiefer, da sie alle von größeren Mutterunternehmen gegründet wurden, etwa von Werbeagenturen (A, D), IT-(E) und Telekommunikationsunternehmen (J) oder von anderen „Old Economy“-Firmen (L). In diesen Fällen wurden die Manager sämtlich vom Mutterunternehmen eingesetzt, und da die Beziehungen (etwa aufgrund finanzieller Abhängigkeit) meist eng bleiben, verfügen die Inhaber eines „direkten Drahtes“ über eine herausgehobene Position.

Auch abgesehen von der Kluft zwischen Management und Angestellten ist die interne Struktur von Internetfirmen alles andere als egalitär. In größeren Firmen wurden schon in der Expansionsphase mehrere Hierarchieebenen eingeführt: So erinnert sich etwa ein Manager, *„pro Monat eine ganze Schulklasse eingestellt“* zu haben (also 20-30 Personen): *„Sie bringen es fertig, 24jährige zu Personalverantwortlichen für 22jährige zu machen, wobei Sie beide gar nicht kennen“*. Solche „spontan“ entstehenden Hierarchien markieren offensichtlich nicht unbedingt eine strategische Dezentralisierung von Verantwortung, die für Angestellte mehr selbstbestimmte Arbeit ermöglicht hätte. Dies gilt umso

<sup>8</sup> Es ist wahrscheinlich kein Zufall, dass das kleinste Unternehmen (Betrieb I mit 7 Personen) egalitären Idealen noch am nächsten zu kommen scheint: Die vier Gründer arbeiten weiterhin mit, nur verstärkt durch eine Auszubildende, eine „richtige“ Angestellte und die Mutter eines Gründers. Selbst hier existiert jedoch eine Trennungslinie, da die vier Gründer den ursprünglichen Bankkredit aufgenommen haben, weiterhin als Besitzer fungieren und mit ihrem Privatvermögen haften.

mehr, als ein Manager einräumt, dass Hierarchien und Titel eigentlich nur eingeführt worden seien, um Kunden zu beeindrucken:

Leute sind aber titelgeil, die wollen nicht wissen, dass ein Graphiker auf ihrem Ding arbeitet, sondern mindestens ein Art Direktor. Und sie wollen auch wissen: ‚Wer ist der Kreativ-Direktor?‘ Wenn jemand fragen würde: Wer ist denn auf meinem Etat der Kreativ-Direktor, dann würde ich ihm sagen können, wer das ist – käme aber im Traum nie jemand auf die Idee, denjenigen so anzusprechen, und käme auch derjenige selbst im Traum nicht auf die Idee, sich selbst so zu bezeichnen.

Obwohl die Inflation spektakulärer Titel in den späten 1990ern fraglos satirische Qualitäten hatte, sollte man nicht unterschätzen, dass diese von Arbeitenden durchaus als Zeichen der Anerkennung verstanden wurden – auch die Angestellten im Betrieb des zitierten Managers „träumten“ zumindest davon, ihren Titel auf Visitenkarten drucken zu lassen. Zudem wirkten Titel beruhigend auf Kunden, denn wenn sich der Geschäftsführer angesichts der damals schnell wachsenden Auftragsmenge nicht länger selbst um jeden Einzelnen kümmern konnte, musste zumindest ein Ansprechpartner in leitender Position benannt werden. Auf lange Sicht dürfte es jedoch fast noch wichtiger gewesen sein, dass diese erstmalige Einführung formeller (wenn auch zunächst arbeitspraktisch bedeutungsloser) Hierarchieebenen den Weg für eine substantiellere Neu-Strukturierung ebnete, die dann nach 2001 einsetzte, als die Konkurrenz zunahm und Stellen abgebaut wurden.

In den meisten kleineren Unternehmen unseres Samples (B, C, H, I, K) beinhaltet diese Neu-Strukturierung nur horizontale Differenzierung in dem Sinne, dass formelle Spezialisierungsgebiete identifiziert und eine konsequentere Arbeitsteilung durchgesetzt wurde. Dies führte zu einer klareren Abgrenzung zwischen den Zuständigkeitsbereichen von Designern und Programmierern, was Letzteren eine stärkere Position einbrachte, weil die IT-Komplexität der Dienstleistungen und Produkte ständig zunimmt (siehe Abschnitt III). In den etwas größeren Unternehmen hingegen wurde gleichzeitig auch die vertikale Differenzierung vorangetrieben, indem man nicht nur Abteilungen einrichtete, sondern auch Abteilungs-

leiter ernannte (A, D, E, L), was neue (und diesmal reale) Karrierewege eröffnete. Schließlich wurden in zwei älteren Unternehmen (F, J) bestehende Abteilungen in den letzten Jahren so oft umstrukturiert, dass viele unserer Gesprächspartner Schwierigkeiten hatten, die aktuelle Bezeichnung ihrer Position oder ihrer Abteilung zu nennen. Diese zunehmende horizontale und vertikale Differenzierung scheint vielen Internetfirmen von außen aufgezwungen worden zu sein, speziell von Kunden, die nachdrücklich Kontakt zu leitenden Angestellten und eine Steigerung der Produktivität verlangten. Zudem mussten sich selbst die Gründer und Manager von Kleinunternehmen in einer Situation, in der Kundenwünsche immer komplexer und die für Internet-Projekte zur Verfügung stehenden Budgets immer kleiner wurden, nach 2001 zunehmend auf die Akquisition neuer Projekte konzentrieren und konnten keine Design- oder Programmierverantwortung mehr übernehmen. Entsprechend begannen sie, Verantwortung zu delegieren, was beträchtlichen Einfluss auf die interne Machtverteilung in den Unternehmen hatte, denn manche Angestellte übten nun Autorität über andere aus. Gleichzeitig mussten sich die Beschäftigten nun stärker auf bestimmte Aufgaben konzentrieren, was ihre Routine und Produktivität erhöhte. Derzeit gipfelt diese Tendenz, kollektives Durchwursteln durch eine klarere Funktionsverteilung zu ersetzen, in der Etablierung eines spezialisierten Projektmanagements (siehe Abschnitt III), das für Kundenkontakt und interne Projektorganisation verantwortlich zeichnet.

Diese konsequentere Arbeitsteilung wird offenbar von vielen Beschäftigten begrüßt, weil sie als Zeichen von Professionalisierung und Stabilisierung verstanden wird. Dies gilt, obwohl sie gleichzeitig zum Verlust von Kompetenzen und zur Zunahme von Kooperationserfordernissen führt und somit eine selbstbestimmte (individuelle) Arbeitsorganisation erschwert. Darüber hinaus ist zumindest die Einführung formeller Hierarchien eine zwiespältige Angelegenheit: Wenn manche Angestellten befördert werden, bleiben andere zurück, und dies äußert sich in Enttäuschung und recht ambivalenten Haltungen, was die Frage idealer Organisationsstrukturen

betrifft. In manchen Interviews sind weiterhin egalitäre Ideale spürbar, etwa wenn Beschäftigte „Transparenz“ einfordern und ein hierarchisches System von Kommando und Kontrolle ablehnen, weil es unvereinbar mit der von ihnen erwarteten eigenständigen und verantwortlichen Arbeit sei. Gleichzeitig werden Hierarchien allerdings ausdrücklich akzeptiert, sogar von Beschäftigten „mehr Führung, also durchaus mehr Struktur“ eingefordert. So könnten Geschäftsführer laut einer Programmiererin nicht einfach sagen:

„Ich Chef, Du Mitarbeiter, ich sag Dir, was Du zu tun hast, dann läuft das alles schon“. Ich kann nicht auf der einen Seite verlangen, dass die Leute mitarbeiten, eigenverantwortlich, und viele Aufgaben übernehmen und mich nicht mit Fragen belästigen, und auf der anderen Seite will ich die aber ganz, ganz strikt führen wollen und tu's dann aber nicht. Irgendwo kracht's dann.

Die ambivalente Haltung vieler Beschäftigter zu formellen Hierarchien könnte kaum besser auf den Punkt gebracht werden: Dem Management wird strikte Führung vorgeworfen, die mit kreativen Arbeitsaufgaben in Konflikt gerate, aber gleichzeitig soll es die Führungsrolle, die es beansprucht, auch effektiv ausfüllen.

Erinnern wir uns nun an die Passage, in der ein Gründer „seine“ Firma eher als egalitäre Familienstruktur denn als hierarchisches Unternehmen verstanden haben wollte, so lässt sich sagen, dass dieser Vergleich der Arbeitsrealität in unserem Sample vermutlich nie gerecht wurde - allein schon die herausgehobene Rolle von Gründern und Geschäftsführern spricht dagegen. In der im Jahre 2001 einsetzenden Phase der „Konsolidierung“ wurden zudem neue Hierarchien eingeführt und die Arbeitsteilung weiter vorangetrieben, um auf Kundenanforderungen und wachsende Konkurrenz zu reagieren. Dies eröffnete Karrieremöglichkeiten für einige Beschäftigte, reduzierte den Einfluss von anderen und setzte generell der Selbstbestimmung in der Arbeit engere Grenzen. Internetfirmen mit Familien zu vergleichen, mag dennoch sinnvoll sein - nur geht es in diesem Fall nicht um die egalitären Beziehungen zwischen Brüdern und Schwestern, auf die sich das obige Zitat implizit bezieht und die offenbar auch vielen Beschäftigten als

Ideal vorschweben. Vielmehr haben wir es mit „Familienunternehmen“ zu tun, die zunehmend hierarchisch strukturiert sind, selbst wenn diese Hierarchien von Managern weiterhin eher als „natürlich und gewachsen“ denn als „formal und dekretiert“ beschrieben werden. Demnach ist in den Internetfirmen unseres Samples eine höchst widersprüchliche Mischung aus egalitären Idealen, patriarchalischen Managementorientierungen und einer enormen Spannweite informeller wie formeller Hierarchien festzustellen, was zudem mit allgemein zunehmender Arbeitsteilung einhergeht.

*Kontrollmethoden.* In der Forschungsdiskussion herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass hochqualifizierte kreative Arbeit nicht mit demselben Detaillierungsgrad vorgeschrieben werden kann, wie er aus tayloristisch organisierten Industriebetrieben bekannt ist (siehe etwa Heidenreich 2002). Entsprechend sollte man erwarten, dass auch „Web-Worker“ ihre Arbeit eher autonom gestalten, indem sie kollektiv oder individuell über Zeit, Ort, Arbeitsschritte und Arbeitsinhalte entscheiden. Schon ein kurzer Blick auf unser Sample zeigt allerdings, dass in diesen Internetfirmen vielfältige formelle und informelle Kontrollmethoden angewendet werden.<sup>9</sup> Kontrolle wird dabei normalerweise nicht nur von Vorgesetzten ausgeübt, sondern auch von Kollegen und sogar von Kunden, wobei besonders Letzteres ganz spezifische Kontrollprobleme begründet: „Relations between front-line workers and customers tend to be contradictory since the workers are required, on the one hand, to satisfy individual customers' requirements (...), while, on the other hand, to project a positive image of the organization. The former invites less management control, while the latter encourages closer management attention“ (Frenkel et al. 1999, 25).

Was zunächst die Arbeitszeiten betrifft, so betrachten es viele Geschäftsführer und Beschäftigte gleichermaßen als Vorteil, dass die Anwesenheit in Internetfirmen nicht

formell (also etwa durch Stechuhren) kontrolliert wird. So wurde uns in einem Betrieb (ähnlich wie andernorts) mitgeteilt: „Also, es ist auch ein bisschen individuell, ob da jemand eher früher arbeitet oder später. Und das überlassen wir den Leuten auch, weil wir auch erwarten, dass die mal samstags oder auch sonntags mal arbeiten.“ Dies scheint der Erfahrung vieler Beschäftigter zu entsprechen, denn immerhin beschrieb sich die weit überwiegende Mehrheit der in den „Neuen Medien“ Beschäftigten, die an einer Gewerkschaftsumfrage teilnahmen, selbst als „sehr zufrieden“ (21%) oder als „zufrieden“ (50%) mit ihren Arbeitszeiten (Brasse 2003, 18). Dennoch ist die Regulierung von Arbeitszeit in vielen unserer Betriebe umstritten, auch wenn dies nicht immer offen ausgetragen wird. In einem Betrieb zum Beispiel, wo der Manager immer wieder den Verzicht auf die Stechuhr betont, ziert folgende Edding-Notiz den Lift: „12.36 Uhr - bin zu Mittag“. Offensichtlich hatte hier jemand trotz fehlender formaler Kontrollen den Eindruck, unter strenger Beobachtung zu stehen. (Unterschwellige) Konflikte wie dieser dürften insgesamt nach 2001 zugenommen haben. Zu diesem Zeitpunkt legte sich der allgemeine Enthusiasmus, und der Stellenabbau vergrößerte den Arbeitsdruck in vielen Unternehmen, denn „wir haben es plötzlich geschafft, mit der Hälfte der Truppe den gleichen Umsatz zu machen wie vorher mit der doppelten Anzahl Mitarbeiter“. Zudem enttäuschte die Etablierung formeller Hierarchien den Glauben vieler Beschäftigter an egalitäre Strukturen und geteilte Verantwortung. Es ist nun schwer zu beurteilen, ob dies die Bereitschaft zu Mehrarbeit sinken ließ oder ob der Auftragsmangel sich mäßigend auf die Arbeitszeiten auswirkte, aber auf jeden Fall scheint sich die *Dauer* der Arbeitszeit den Standards angenähert zu haben, die in anderen Branchen durch Tarifverträge vorgegeben sind. So sehen die meisten Arbeitsverträge (85%) im Bereich der „Neuen Medien“ einer Gewerkschaftserhebung zufolge heute 35-40 Wochenarbeitsstunden vor. Selbst wenn 48% der Befragten angeben, in Wirklichkeit viel länger zu arbeiten (Brasse 2002, 15-18), mag dies doch auf eine Art von Normalisierung hindeuten. Auch die *Lage* der Arbeitszeiten erinnert nicht mehr an die Erzählungen der späten 1990er, denen zufolge Büros

<sup>9</sup> Dass Kontrollstrukturen ein wichtiges Element der industriellen Beziehungen im Betrieb sind, klammern wir im Folgenden aus. Die individuelle wie kollektive Interessenvertretung bei Internetdienstleistern untersucht in unserem Forschungsverbund das Projekt von Jörg Abel und Ludger Pries (Ruhr-Universität Bochum) (Abel/Ittermann 2003).

eigentlich fast Wohngemeinschaften waren. So ist in unserem Sample Nacht- und Wochenendarbeit eher ungewöhnlich, und die regulären Arbeitszeiten beschränken sich auf Montag bis Freitag, beginnen zwischen 8 und 10 Uhr und enden zwischen 16 und 19 Uhr. Diese weitgehende Übereinstimmung mit sonstigen deutschen Bürozeiten wird mit der engen Zusammenarbeit mit Kunden begründet, die es laut Management und Beschäftigten erfordere, „*dass ab neun jedes Team [...] so besetzt sein muss, dass wenn ein Kunde anruft, wir qualifiziert antworten können*“. Dies reduziert die Möglichkeiten von Beschäftigten, Arbeits- und Privatleben individuell zu vereinbaren, und Ähnliches gilt für die *Verteilung* von Arbeitsstunden. Obwohl die meisten Beschäftigten betonen, dass Überstunden ausgeglichen werden könnten, indem man an anderen Tagen früher geht, scheint die Bilanz letztlich zu deren Ungunsten auszufallen. Zum einen ist der Überstundenanfall von ihnen weder vorherseh- noch steuerbar - zum anderen beschreibt ein Techniker stellvertretend für viele Befragte die Tendenz,

[d]ass man sagt: ‚Gut, ich war jetzt gestern drei Stunden länger da, ich mach heute ein Stündchen eher Schluss oder anderthalb Stunden. Wir versuchen, glaube ich [...], immer das Konto zu Gunsten von [Betrieb K] zu halten. Das heißt also, es wird nicht 1:1 dann irgendwie abgefeiert.

Diese weitverbreitete Bereitschaft, unbezahlte Mehrarbeit zu leisten, mag dafür sprechen, dass „Kontrolle durch Selbstkontrolle“, auf die „post-bürokratische“ Formen der Arbeitsorganisation angeblich in besonderem Maße setzen, in den Internetfirmen unseres Samples immer noch eine Rolle spielt, obgleich die „Corporate Identity“ in Zeiten der Krise viel von ihrem Zauber eingebüßt hat. Es ist allerdings fraglich, ob diese Art, die eigene Arbeit zu regulieren, sinnvoll als „autonom“ bezeichnet werden kann, wenn man bedenkt, dass nicht die Beschäftigten selbst über Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit bestimmen, sondern Kunden, Projektteams und Vorgesetzte.

So führt zum Beispiel die Notwendigkeit, für den Kunden erreichbar zu sein, nicht nur zu konventionellen Ar-

beitszeiten, sondern auch zu häufigen Überstunden, wie ein Programmierer berichtet:

Das Problem ist, wenn ich morgens ins Büro komme, weiß ich nicht, wann ich wieder rauskomme. Ich [...] weiß es *nie*, denn unsere Kunden sind oftmals unternehmensberatungsgetrieben. [...] Und dementsprechend passiert es oft, dass Kunden noch um sieben [Uhr] anrufen [...] und sagen: ‚Hier Mist, ich habe morgen eine Präsi, und wir müssen das noch irgendwie hinkriegen.‘ Und ich wäre ein schlechter Dienstleister, wenn ich sagen würde: ‚Ich gehe nach Hause‘.

Auch die Kooperation mit Kollegen erfordert gemeinsame Arbeitszeiten, zumal die Arbeitspakete eines Projektes meist zwischen Teammitgliedern aufgeteilt werden, diese oft gleichzeitig an mehreren Projekten arbeiten, und Aufgaben eher in Stunden als in Tagen zu erledigen sind. Theoretisch könnte diese Art der Kooperation eine Grundlage für kollektive Autonomie bilden, doch sind die Arbeitszeiten des Kunden zu akzeptieren, und der Arbeitsdruck ist so hoch, dass Teamarbeit offenbar eher zu gegenseitiger Kontrolle führt. So erklärt eine Managerin:

Also, in der Regel funktionieren die Leute im Team, und das Team beschwert sich schon, wenn einer das Team hängen lässt, sage ich mal. Und wenn dann jemand erst um zehn da ist, statt um halb zehn, oder so... halb neun sogar: Kernsarbeitszeit, dann führt das so lange nicht zum Problem, sage ich mal, bis daraus aus dem Team ein Problem gemacht wird. Aber es steht jetzt nicht der Chef da und sagt: ‚Du bist jetzt heute eine halbe Stunde später gekommen!‘

Es ist nicht der Chef, der Arbeitszeiten kontrolliert – Aussagen wie diese durchziehen viele unserer Interviews. Tatsächlich scheinen zumindest computergestützte Kontrollen und Wissensmanagementsysteme, die man in dieser IT-nahen Branche erwarten würde, in unseren Untersuchungsbetrieben bislang kaum genutzt zu werden. Trotzdem ist es offensichtlich, dass die Geschäftsleitung Arbeitszeiten zumindest indirekt bestimmt (etwa indem sie die Teams zusammenstellt), und manche Manager üben durchaus auch persönliche Kontrolle aus, weil sie sich nicht auf die disziplinierende Wirkung von Kundenkontakt und kollegialem Gruppendruck verlassen wollen. In solchen Fällen beschweren

sich Beschäftigte oft über die Diskrepanz zwischen dem Nachdruck, mit dem Vorgesetzte auf Ergebniskontrolle und „Management by Objectives“ verweisen, und der strikten Arbeitszeitkontrolle, die sie tatsächlich ausüben. Eine Programmiererin zum Beispiel, die es schwer durchsetzbar findet, ab und zu länger Mittagspause zu machen oder früher zu gehen, bemerkt: *„Ich bin teilweise schon verleitet zu sagen: ‚Mann [gedehnt], ich ersteiger’ Dir [dem Geschäftsführer] ne Stechuhr bei Ebay [lacht]“*. Trotz solcher Spannungen betonen allerdings viele Beschäftigte weiterhin ihren individuellen Entscheidungsspielraum, Kundenwünsche oder die praktischen Notwendigkeiten von Projektarbeit als Hauptbestimmungsfaktoren ihrer Arbeitszeit. Unabhängig und selbstbestimmt zu arbeiten, ist also ein wesentlicher Teil ihrer Selbstwahrnehmung, auch wenn dies angesichts der realen Arbeitsorganisation und der diskreten Überwachung durch allgegenwärtige Geschäftsführer bisweilen schwer nachzuvollziehen ist.

Zu guter Letzt wird in der Forschungsdiskussion davon ausgegangen, dass hochqualifizierte, kreative Beschäftigte wie Programmierer oder Designer am produktivsten sind, wenn man es ihnen überlässt, Arbeitsinhalte und -abläufe mehr oder weniger selbst zu bestimmen, solange sie die gewünschten Ergebnisse liefern. Statt direkter Überwachung, so wird Vorgesetzten empfohlen, sollten sie Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten aushandeln und auf diesem Wege indirekte Kontrolle ausüben. Auch in diesem Punkt ist die Arbeitsorganisation in den Internetfirmen unseres Samples allerdings etwas desillusionierend. Ähnlich wie die Arbeitszeitgestaltung ist auch die konkrete Erfüllung der Arbeitsaufgaben stark von der Notwendigkeit beeinflusst, mit Kunden, Kollegen und Vorgesetzten zu kooperieren, und Geschwindigkeit bzw. Intensität der Arbeit werden vor allem durch die (immer engen) Projekt-Deadlines und (meist ebenso spontane wie dringende) Bitten um Unterstützung bestimmt. Dieser Ad-hoc-Charakter von Arbeit scheint nicht zuletzt mit der Raumsituation vieler Unternehmen zu tun zu haben. Mehr als die Hälfte von ihnen (A, D, E, G, H, I, K) sind in alten Fabriken oder Lagerhäusern angesiedelt, wo in Großraumbüros gear-

beitet wird, die von klingelnden Telefonen und den Stimmen der Arbeitenden widerhallen, die sich über Dienstliches und Privates austauschen. Gegenseitige Kontrolle ist hier unvermeidlich, denn wenn Vorgesetzte oder Kollegen durch diese Räume (oder besser: Hallen) gehen, schauen sie automatisch über Schultern und auf Monitore. Dabei fällt nicht nur auf, wer spät kommt oder früh geht, sondern es wird auch bemerkt, wie jeder Einzelne mit seiner Arbeit vorankommt. Dieser unkomplizierte Weg, direkte persönliche Kontrolle auszuüben, wird von vielen Geschäftsführern ausdrücklich begrüßt. Dies mag auch erklären, warum es quasi keine Tele- oder Heimarbeitsarrangements in unseren Untersuchungsbetrieben gibt, obwohl die Internet- und Multi-Mediabranche hier doch eine Pionierrolle spielen sollte. Nur ein Betrieb hat Heimarbeit bisher nachdrücklich gefördert, indem man die Zahl der Schreibtische so weit reduzierte, dass 50% der Beschäftigten gezwungen sind, zuhause zu arbeiten. In allen anderen Unternehmen bestehen eher Vorbehalte gegen „Homeoffice“-Arbeit, die vor allem mit Kooperationsproblemen und Sicherheitsbedenken begründet werden. So erklärt etwa ein Programmierer, dass Heimarbeit nur *„theoretisch“* funktioniert: Sie sei *„praktisch sehr aufwendig, weil es nicht einfach nur darum geht, mit dem Kunden zu sprechen, sondern auch Daten direkt abzufragen. Das heißt, es müsste eine Standleitung direkt nach Hause gelegt werden“*, was mit Kosten und Sicherheitsrisiken („Hacker“) verbunden sei.

Hier bin ich vor Ort, hier habe ich meine Kollegen, die ich direkt fragen kann, wenn ich nicht weiter weiß. Also, vom Arbeitsablauf her ist es eigentlich nicht praktikabel.

Eine Programmiererin hingegen besteht auf Heimarbeit, wenn ihre Aufgaben besondere Konzentration erfordern, obwohl der Geschäftsführer es nicht schätze, wenn sie *„nach Hause gehe und mich dann wirklich - ja sozusagen abkapsele“*:

Aber was da wirklich stört, ist [...] so ein ganz unerschwelliges Gefühl, ja: ‚Wir wüssten eigentlich lieber, dass Du hier bist und acht Stunden hier sitzt’. Und ich hab das letztens auch mal angesprochen, und da kam dann die Aussage: ‚Ja, wenn dann mal jemand zuhause

ist, und man ruft da an und hört doch, das Telefon wird weitergeleitet, und der sitzt doch im Garten, dann denk ich mir doch ... was soll denn das?' Und ich denke mir: Ist doch egal, wo der arbeitet, ob im Garten oder nachts.

Diese Programmiererin würde es ganz offensichtlich vorziehen, Ort und Zeit ihrer Arbeit autonomer bestimmen zu können, und sie erwartet, dass ihr Vorgesetzter das akzeptiert, solange sie ihre Termine einhält. Sogar diese extrem reduzierte Variante von „Management durch Zielvereinbarung“ scheint allerdings in unserem Sample nicht viele Geschäftsführer von ihrer Präferenz für direkte Kontrolle abzubringen, obwohl die meisten von ihnen ein viel komplexeres Bild von ihren Regulierungsmethoden zeichnen. Letztendlich greifen aber nur die Betriebe E, J und L auf mehr oder weniger ausgefeilte Zielvereinbarungen zurück, und es dürfte kein Zufall sein, dass sie alle Teil von größeren Unternehmen mit langjähriger Zielvereinbarungspraxis sind oder waren. Abgesehen davon finden sich in unserem Sample nur rudimentäre Zielvereinbarungen, die Umsatzziele für das Gesamtunternehmen oder (meist qualitative) Ziele für Projektteams oder einzelne Beschäftigte festzuschreiben. In manchen Unternehmen werden am Jahresende Gratifikationen an alle Beschäftigten ausgezahlt, falls das Umsatzziel erreicht oder übertroffen wird, während in anderen (besonders kleinen) Betrieben überhaupt keine Ziele vereinbart werden. Zudem erscheint der Nachdruck, mit dem manche Geschäftsführer auf Zielvereinbarungen hinweisen, in den meisten Unternehmen übertrieben, wenn man bedenkt, dass es kaum langfristige strategische Planung gibt, weder in Hinblick auf Projektakquisition noch auf Qualifikationsentwicklung. Nach einem Beispiel für qualitative Ziele befragt, erwähnt zum Beispiel ein Geschäftsführer zögernd die Weiterbildungs-Vereinbarung, *„mal ein Buch [zu] lesen [...] Das Problem ist [...]: Gemacht hat das noch nie einer“*. Diese Antwort ist relativ typisch, lässt sie doch ahnen, dass unter den gegenwärtigen Bedingungen einer anhaltend schweren wirtschaftlichen Krise der Arbeitsprozess vor allem durch die Notwendigkeit beeinflusst ist, ad hoc auf Kundenanforderungen zu reagieren, direkt gefolgt von den Anfragen von Kollegen und Vorgesetzten. Man könnte zwar argumentieren, dass dies die

Autonomie von Beschäftigten insofern befördern könnte, als offensichtlich keine Möglichkeit für detaillierte „tayloristische“ Planung besteht, doch lässt diese Art der Arbeitsorganisation auch kaum Raum für eine strategische Weiterentwicklung von Wissen und Qualifikation, die Beschäftigte in die Lage versetzen würde, die Regeln ihrer eigenen Arbeit selbst zu bestimmen.

## V. Ausblick: Konzepte „Neuer Arbeit“ in Internetfirmen vom Kopf auf die Füße stellen

Ausgangspunkt dieses Aufsatzes war die verbreitete Annahme, dass aktuell diskutierte Trends und Konzepte von Arbeitsorganisation in bestimmten, besonders innovativen Teilen der Wirtschaft schon heute gleichsam in voller Reife studiert werden können. Obwohl die Internet- und Multimediabranche üblicherweise als einer dieser Pionierbereiche gilt, scheinen jene Trends und Konzepte dort jedoch allenfalls rudimentär verwirklicht zu sein. So ist diese Branche zweifellos durch kleine Einheiten und Projektarbeit geprägt (wie die Rede von „Projektfizierung“ nahelegt), und tatsächlich sind Arbeitende dort vergleichsweise direkt mit Marktkräften und Kundenanforderungen und insofern mit einer „Vermarktlichung“ ihrer Arbeit konfrontiert. Abgesehen davon ist in den untersuchten Internetfirmen allerdings weder eine „Finanzialisierung“ der Aktivitäten (im Sinne größerer Kapitalmarktabhängigkeit) noch eine radikale Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen zu beobachten. Auch wird keineswegs auf traditionelle Kontrollmethoden verzichtet, wie der Begriff „Entbürokratisierung“ nahe legt. Vielmehr bildet sich eine eigentümliche Mischung aus „einfachen“ und „strukturellen“ („bürokratischen“ und „technischen“) Kontrollstrategien heraus (wie sie Edwards [1979] beschrieben hat), ergänzt durch Aspekte, die derzeit (mit oder ohne neoliberalen Impetus) unter dem Label „post-bürokratisch“ verhandelt werden (siehe Heckscher 1994).

Augenfällig ist zunächst die Ähnlichkeit zwischen der Arbeitsorganisation in Internetfirmen und den aus tradi-

tionellen Kleinbetrieben bekannten Kontrollpraktiken. Die Tatsache, dass gerade die „einfache“ persönliche Kontrolle durch Vorgesetzte in den Kleinbetrieben der ehemals „Neuen Ökonomie“ wiedererstarkt, ist nicht ohne Ironie, vor allem, wenn man bedenkt, welche hohen Erwartungen an die „Modernität“ der dortigen Arbeitsformen geknüpft waren. Gleichzeitig wurden in Internetfirmen inzwischen Kontrollelemente implementiert, die Edwards als „bürokratisch“ bezeichnet - Kontrollen, die auf hierarchischen Sozialbeziehungen sowie auf unpersönlich-systemischer Regelerorientierung beruhen, und die Anpassung belohnen und Nicht-Anpassung bestrafen. Diese Kontrollform (zusammen mit technischer Kontrolle die vorherrschende im 20. Jahrhundert) soll den Befürwortern eines „post-bürokratischen Paradigmas“ zufolge derzeit und künftig massiv an Bedeutung verlieren. In den Internetfirmen unseres Samples erleben hingegen zumindest einige Aspekte, die man eher „altmodischen Bürokratien“ zuschreibt, geradezu ein Revival. Besonders auffällig ist etwa die Dominanz des bundesdeutschen „Normalarbeitsverhältnisses“, das ganz offensichtlich die vieldiskutierten Freelancer-Arrangements der Expansionsphase überlebt hat. Zudem wird die Arbeitsteilung derzeit verstärkt, Verantwortung (etwa für den Kundenkontakt) zentralisiert, und formelle Hierarchien werden in vielen Unternehmen eingeführt, wobei Weisungsbefugnis und Planungsfunktionen zunehmend auf das Projektmanagement, auf Abteilungsleiter oder auf die Geschäftsführung übertragen werden. Diese Tendenz muss nicht (unbedingt) mit Dequalifizierung und Aufgabenkontrolle auf der Mikroebene einhergehen, aber es ist dennoch verblüffend, in welchem Ausmaß das kollektive Durchwursteln der späten 1990er Jahre, das durchaus ein gewisses Potential für selbstbestimmte Arbeit aufgewiesen haben dürfte, nun an Bedeutung verliert. Sogar standardisierte Arbeitszeiten bilden sich heraus, die man eher unter „fordistischen“ Bedingungen erwarten würde. Sie werden jedoch von den Arbeitenden durchaus akzeptiert, um sich an die Geschäftszeiten des Kunden anzupassen, die Kooperation mit Kollegen sicherzustellen und die Vorlieben von Vorgesetzten zu berücksichtigen. Was technische Kontrollmethoden betrifft, so spielt computerge-

stützte Überwachung von Arbeitszeit und -prozess in unserem Sample (zumindest noch) keine große Rolle, und eine der meistdiskutierten „post-bürokratischen“ Strategien ist sogar noch schwerer zu finden: Indirekte Kontrolle auf dem Wege von Zielvereinbarungen wird nur in einigen Betrieben und dort in der Regel in sehr rudimentärer Form ausgeübt. Schließlich bleibt festzuhalten, dass (individuell oder durch ein Team ausgeübte) Kontrolle durch Selbstkontrolle („concertive control“), die Barker (1993) für einen Eckstein postbürokratischer Organisationsstrukturen hält, in der Internetbranche tatsächlich eine wichtige Rolle spielt. Wo aber, so darf man sich fragen, tut sie das nicht?

Der Hauptaspekt, der Internetfirmen von traditionelleren Kleinbetrieben unterscheidet, dürfte demnach die Tatsache sein, dass organisatorische Strukturen und Konzepte noch immer im Werden begriffen sind und dass der Gründungsmythos einer jugendlichen, innovativen und egalitären Branche deren tiefe Krise überlebt hat. Dieser Mythos liegt den Aussagen von Geschäftsführern zugrunde, die behaupten, Hierarchie und Kontrolle seien nur formale Zugeständnisse an den Kunden, prägt aber durchaus auch die Selbstwahrnehmung der Beschäftigten. Immerhin wünschen viele von ihnen autonome und kreative Arbeit - ein Impuls, der für hochqualifizierte Projektarbeit *eingefordert*, aber gleichzeitig durch neue Hierarchien, strengere Kontrollen sowie die Unterordnung unter ökonomische Imperative *eingedämmt* wird. Entsprechend geraten die Wünsche der Arbeitenden oft mit ihrer alltäglichen Arbeitserfahrung in Konflikt, was durchaus Enttäuschung hervorruft, „weil sie“ - wie es ein Beschäftigter formuliert - „*ihr Hobby, das sie zum Beruf gemacht haben, im Beruf nicht mehr als Hobby ausüben können*“. Es ist eine offene Frage, ob diese Frustration sich in einer Zunahme von offenen Konflikten und Widerstand am Arbeitsplatz niederschlagen wird, oder ob kreative Alternativen jenseits von Betrieb und Beschäftigung gesucht werden - etwa in Designer- oder Programmierer-Subkulturen, in denen man sich nach Feierabend bewegt. Auf jeden Fall dürfte die Tatsache, dass Hierarchie und entfremdete Arbeit von vielen Beschäftigten in der Internet- und Multimediain-



dustrie immer noch nicht als selbstverständlich und natürlich betrachtet werden, das wirklich innovative Potential dieser jungen Branche sein.

## Literatur

- Abel, Jörg; Ittermann, P. (2003): Exploring the Boundaries of Co-Determination. In: Müller-Jentsch, W.; Weitbrecht, H. (eds.): *The Changing Contours of German Industrial Relations*. München/Mering. pp. 103-118.
- Augustsson, Fredrik; Sandberg, Ake (2004): *Interactive Media, work and organisation in Sweden*, unveröffentlichtes Manuskript, Erster Entwurf, März 2004, 37 Seiten.
- Barker, James R. (1993): Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. In: *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 408-437.
- Batt, Rosemary; Christopherson, Susan; Roghtor, Ned; van Jaarsveld, Danielle (2001): *Networking. Work patterns and workforce policies for the New Media Industry*, Washington.
- Bosch, Gerhard u.a. (2001): *Zur Zukunft der Erwerbsarbeit*, Arbeitspapier 43 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Brasse, Claudia (2003): *Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Leben in den Neuen Medien. Daten und Analysen zur Arbeitssituation der Beschäftigten in der Multimediabranche*. Ergebnisse der bundesweiten Umfrage von connexx.av, Berlin, 46 Seiten.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (1999): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz 2003.
- Burton-Jones, Alan (1999): *Knowledge Capitalism. Business, Work and Learning in the New Economy*. Oxford/New York.
- Castells, Manuel (1996): *Das Informationszeitalter 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Opladen 2001.
- Edwards, Richard (1979): *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt/New York 1981.
- Frenkel, Stephen J.; Korczynski, Marek; Shire, Karen; Tam, May (1999): *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*. Ithaca/London.
- Heckscher, Charles (1994): *Defining the Post-Bureaucratic Type*. In: Heckscher, Ch.; Donnellon, A. (eds.): *The Post-Bureaucratic Organization*. Thousand Oaks etc. pp. 14-62.
- Heidenreich, Martin (2002): *Merkmale der Wissensgesellschaft*, in: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf>, März.
- Henninger, Annette (2004): *Neue Perspektiven für die Arbeitsforschung: Konzepte zur Untersuchung der Verknüpfung von ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘ bei Alleinselbständigen*. In: Baatz, D. u.a. (Hg.): *Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit*. Münster. S. 185-198.
- Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2002): *Zwischen Emergenz und Formalisierung - Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft*. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30.
- Kanter, Rosabeth Moss (2001): *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, Mass.
- Krafft, Lutz (2000): *Bestandsaufnahme und Perspektiven der Internet-Gründerlandschaft in Deutschland*, Diskussionspapier (17.11.2000), 18 Seiten (alle Papiere von Krafft, die hier zitiert werden, finden sich unter <http://www.e-startup.org/ergebnis.htm>).
- Krafft, Lutz (2001a): *Aktuelle Beschäftigung und Mitarbeiterbedarf bei Internet/E-Commerce-Gründungen in Deutschland*. Diskussionspapier, Stiftungslehrstuhl für Gründungsmanagement und Entrepreneurship, European Business School, Oestrich-Winkel, Februar 2001.
- Krafft, Lutz (2001b): *Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland. Segmentanalyse: Multimedia-Agenturen*. Präsentationsmaterial, Februar 2001.
- Ladendorff, Dierk (2003): *Sind Internet- und Multimedia-Dienstleister anders? Entwicklungstrends von Branche und Berufen*. In: Mayer-Ahuja, N.; Wolf, H. (Hg.): *Arbeit und Organisation in neuen Medien und Kulturindustrie - Modelle für die Zukunft?* (SOFI-Berichte.) Göttingen. S. 17-28.
- Läpple, Dieter; Thiel, Joachim u. a. (2002): *Chancen und Risiken in neuen Arbeitsfeldern der Informationsgesellschaft: Das Beispiel der Multimedia-Branche*, Zwischenbericht (Technische Universität Hamburg-Harburg, Arbeitsbereich Stadt und Regionalökonomie), November.
- Manning, Stephan (2004): *Connectivity is King – Organisation der Entwicklung von Regionalportalen*. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): *Organisation der Content-Produktion*. Wiesbaden. S. 125-147.
- Meschnig, Alexander; Stuht, Mathias (2001): [www.revolution.de](http://www.revolution.de). *Die Kultur der New Economy*. Hamburg.
- Michel, Lutz (1999): *Karrierewege in der Multimedia-Wirtschaft. Qualifikationsanforderungen und Arbeitsmarktentwicklung in einer Zukunftsbranche*, Essen.
- Michel, Lutz; Wegener, Claudia; Heddergott, Kai und Nickel, Volker (2000): *Schlussbericht der Studie „Ausbildung für die Internet-Ökonomie“*, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Essen.

- Michel, Lutz P. (2002): Arbeitsmarkt für „flexible Spezialisten“. Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen in der Konvergenzbranche Multimedia, in: Medien & Kommunikationswissenschaft 1, p. 28-44.
- Oertel, Britta; Joest, Edda; Richter, Matthias; Rosale, Ray Mary; Scheermesser, Mandy; Wölk, Michaela (2003): Selbständig im Netz, Werkstattbericht Nr. 58, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin.
- Schnorr-Bäcker, Susanne (2001): Neue Ökonomie und amtliche Statistik, in: Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 3, S. 165-175.
- van Treeck, Werner (2002): „Man kann nicht immer kreativ sein, ... man muss kreativ sein“ – Verführungen der Internet-Arbeit. In: Meyer-Siebert, J. et al. (Hg.): Die Unruhe des Denkens nutzen. Festschrift für Frigga Haug (Argument Sonderband, Neue Folge AS 290), Hamburg, p. 195-206.
- Wolf, Harald; Mayer-Ahuja, Nicole (2002): „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ - Perspektiven der Arbeitsforschung. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, S. 197-205
- Zerdick, Axel: Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft (European Communication Council, Berlin <sup>2</sup>1999.