

Ahlers, Elke; Trautwein-Kalms, Gudrun

Book

Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT- Unternehmen: Betriebsratsinformationen aus erster Hand

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 62

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Ahlers, Elke; Trautwein-Kalms, Gudrun (2002) : Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen: Betriebsratsinformationen aus erster Hand, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 62, ISBN 3-93514-536-5, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/116315>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

*Elke Ahlers
Gudrun Trautwein-Kalms*

Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■

Elke Ahlers

Gudrun Trautwein-Kalms

Entwicklung von **Arbeit und Leistung** **in IT-Unternehmen**

**Betriebsratsinformationen
aus erster Hand**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 62

Dr. Gudrun Trautwein-Kalms, wissenschaftliche Referentin
im WSI in der Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Tel. 0211-7778-103, Fax 0211-7778-4-103
E-Mail: G.-Trautwein-Kalms@boeckler.de
Internet: www.wsi.de

Elke Ahlers, wissenschaftliche Mitarbeiterin im WSI in der Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Tel. 0211-7778-105, Fax 0211-7778-4-105
E-Mail: Elke-Ahlers@boeckler.de
Internet: www.wsi.de

© Copyright 2002 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2002
ISBN 3-935145-36-5
Bestellnummer: 13062

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

1. FRAGESTELLUNG	5
Paradoxien der IT-Branche und die Suche nach der Realität	5
Untersuchungsziele und Methode	8
2. ERGEBNISSE	11
2.1 Das Kennzeichen D der IT-Branche: Dynamik (Reorganisation/ Personalumbau)	11
Personalabbau trotz wirtschaftlich guter Lage?	14
Abstellgleis? – Beschäftigung älterer IT-Fachleute	19
Wie bewerten Betriebsräte die Folgen von Umstrukturierungen?	20
2.2 Kreativität und Herausforderung kontra Leistungsdruck und Überstunden im IT-Bereich	23
Entwicklung von Arbeitsbedingungen	24
Mehrarbeit in IT-Betrieben	26
Versteckte Mehrarbeit	27
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben? (Work/Life-Balance)	31
Qualifizierung	32
Fachkräftemangel	34
2.3 Entgelt: Individualität, Anreiz, Unsicherheit	36
Tariflandschaft im IT-Bereich	36
Bezahlung nach Leistung und Erfolg	37
Zielvereinbarungen	38
Belohnung als Leistungsanreiz	41
Fluktuation unter den Beschäftigten	41
2.4 Interessenvertretung in IT-Betrieben – Individualisten auf dem Vormarsch?	42
Die große Herausforderung – Interessenvertretungsarbeit im IT-Bereich	43
Warum sind Betriebsratsgremien im IT-Bereich unterrepräsentiert?	45
Betriebsrat und Arbeitgeber	47
Betriebsrat und Gewerkschaften	49
3. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	53
Verzeichnis der Schaubilder und Tabellen	57

Verwendete und weiterführende Literatur	59
ANHANG	61
Methodik	61
Fragebogen	67
Projektbeschreibung DILA: »Dienst – Leistung(s) – Arbeit«	83
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	85

PARADOXIEN DER IT-BRANCHE UND DIE SUCHE NACH DER REALITÄT

IT-Jobs – also alle Arbeiten, die mit Informationstechnik, Software und darauf bezogenen Dienstleistungen verbunden sind – gehören zu den begehrtesten Tätigkeiten. Sie gelten als inhaltlich interessant und anspruchsvoll bei hoher Eigenverantwortlichkeit. Vielen macht die Arbeit mit neuer Technik und daraus erwachsenen neuen Aufgaben einfach Spaß und gerade auf junge Leute wirkt die Arbeit in Teams mit flachen Hierarchien fortschrittlich und motivierend. Und last but not least – die Jobs bieten gute Verdienstmöglichkeiten.

Beschäftigt man sich näher mit dieser Arbeitswelt, stößt man auf eine Reihe von Fragen. Das beginnt damit, dass es die IT-Branche in der Amtlichen Statistik gar nicht gibt¹ und üblicherweise verfügbare offizielle Daten – etwa zur Beschäftigtenentwicklung – kaum vorhanden sind. Die zumeist zitierten Statistiken (etwa Dostal/IAB 2000; BITKOM 2001) kommen zu unterschiedlichen Zahlen, je nach Definitionsbasis. Die unendlich vielen Berufsbezeichnungen im IT-Bereich durchschaut mittlerweile kaum noch jemand. Auch das Wissen veraltet nirgendwo so schnell wie bei Computerefachleuten. Die geforderten Qualifikationen, die »skills« von heute können morgen gegen neue unvorhergesehene ausgetauscht worden sein.

Die Beschäftigten der IT-Branche haben als Träger des »Wissenskapitals« ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein und identifizieren sich mit ihrer Arbeit. Mit Gewerkschaften können sie offenbar wenig anfangen, sie regeln ihre Angelegenheiten lieber selbst. Dieses Selbstverständnis wurde besonders in Zeiten des »Hypes« in jungen Unternehmen der New Economy zelebriert. Sobald jedoch in den Unternehmen Outsourcing, Entlassungen, Gehaltskürzungen oder andere Einschnitte vor der Tür stehen – so hat sich herausgestellt – ist der Zulauf bei Gewerkschaften oder Betriebsräten groß.

1 Zur IT-Branche gehören nach inzwischen wohl allgemeinem Verständnis insbesondere Betriebe der Hardwareproduktion (wie Herstellung und Wartung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen, elektronische Bauelemente, Rundfunk- und Fernsehgeräte, phono- und videoteknische Geräte) einschließlich deren Entwicklung, Hardwareberatung und Service; Betriebe der Softwareproduktion und Softwaredienste, einschließlich deren Entwicklung, Beratung und Service, wie Datenverarbeitungsdienste, Datenbanken und sonstige mit Datenverarbeitung verbundene Tätigkeiten.

Arbeit im IT-Bereich weist also viele Dimensionen auf, ja **Paradoxien**:

- Die **Berufschancen für junge, flexible Menschen sind hoch**. Gut ausgebildete »High Performer« werden in dieser wachsenden und dynamischen Branche immer gesucht. Zur gleichen Zeit wissen genau diese Personen aber auch, dass sie ihre Qualifikationen auf dem Laufenden halten müssen, um den Anschluss nicht zu verpassen. Die Halbwertszeit ihres Wissens ist begrenzt und viele haben erkannt, dass dem momentanem beruflichem Erfolg persönliche Unsicherheit innewohnt.
- Die individuellen **Entfaltungschancen** scheinen so groß wie in keiner früheren Zeit – zugleich bestimmt aber die Arbeit wie selten zuvor das private Leben (nicht abschalten können nach Feierabend, Arbeit ohne Ende usw.).
- **Spannende berufliche Herausforderungen** und faszinierende Arbeitsaufgaben wachsen – aber Stress, Leistungsdruck und Überforderung nehmen dabei in hohem Ausmaß zu.
- Die **Selbstverantwortlichkeit** in der Arbeit steigt: Markt- und Kundennähe, flache Hierarchien und Zielvereinbarungen wecken bei den Beschäftigten zwar Kreativität und unternehmerisches Denken – auf der anderen Seite wächst die Abhängigkeit in der Arbeit in vielfältiger Weise. Kundenwünsche wollen optimal bedient und befriedigt werden.

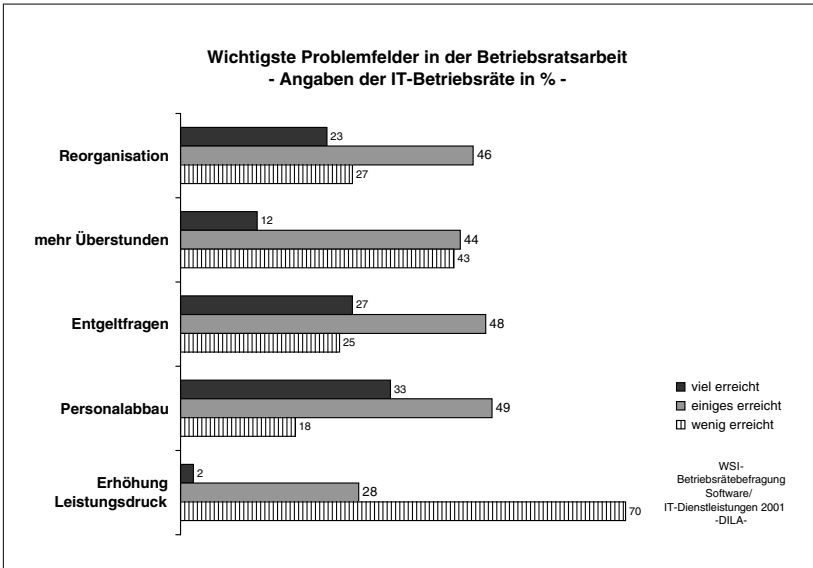
Wie aber stellt sich die Situation in den IT-Unternehmen konkret dar? Werden die skizzierten Widersprüche in diese oder jene Richtung aufgelöst, sind klarere Entwicklungstendenzen zu erkennen? Wir fragten die betrieblichen Experten für Arbeit, die gewählten Arbeitnehmervertreter und Arbeitnehmervertreterinnen, wie sie

- die Arbeitssituation und Leistungsbedingungen im weitesten Sinne sowie
- die Haltung der Beschäftigten in IT-Betrieben dazu, und schließlich auch,
- wie sie die Ergebnisse ihrer Betriebsratsarbeit zu den Schwerpunkten ihrer Arbeit einschätzen.

Betriebsräte aus über 200 IT-Betriebsräten haben im Frühjahr 2001 auf den verschickten Fragebogen geantwortet (methodische Hintergrundinformationen gibt es im Anhang).

Die von ihnen genannten fünf wichtigsten Schwerpunkte der Interessenvertretungsarbeit (*Schaubild 1*) lassen erste Einblicke in die Arbeitssituation und auch in die Betriebsratsthemen im IT-Bereich zu.

Schaubild 1: Wichtigste Problemfelder in der Betriebsratsarbeit



Reorganisation und Personalabbau, Leistungsdruck und Überstunden, sowie Entgeltfragen sind *die* Themen in der IT-Interessenvertretungsarbeit. Die Grafik zeigt auch, wie erfolgreich die Betriebsräte nach eigener Einschätzung jeweils waren. Wenn Personal abgebaut werden sollte, fühlten sie sich (im Frühjahr 2001) relativ handlungsstark. Auch hinsichtlich des Entgeltes der Mitarbeiter leisteten sie in vielen Fällen selbstbewusst Hilfe. Deutlich anders sieht die Selbsteinschätzung beim Thema Leistungsdruck aus: hier fühlt sich der weitaus größte Teil der Betriebsräte machtlos.

Welche Facetten und Entwicklungen verbergen sich nun hinter den von den Betriebsräten gekennzeichneten Kurzbegriffen im IT-Bereich? In der hier vorliegenden Broschüre werden die Antworten der Betriebsräte ausgewertet und in Zusammenhang mit anderen wissenschaftlichen Befunden interpretiert. Wir wollen uns auf die vielen Fragen und Paradoxien der IT-Branche einlassen und der Realität annähern.

Die Broschüre kann und will keine fertige, ultimative Antwort geben. Es bedarf weiterer Diskussionen und Auseinandersetzungen zwischen Wissenschaft und Praxis, um über eine Analyse hinaus die Handlungsmöglichkeiten und Erfolgsbedingungen für eine »faire Leistungs politik« zu identifizieren.

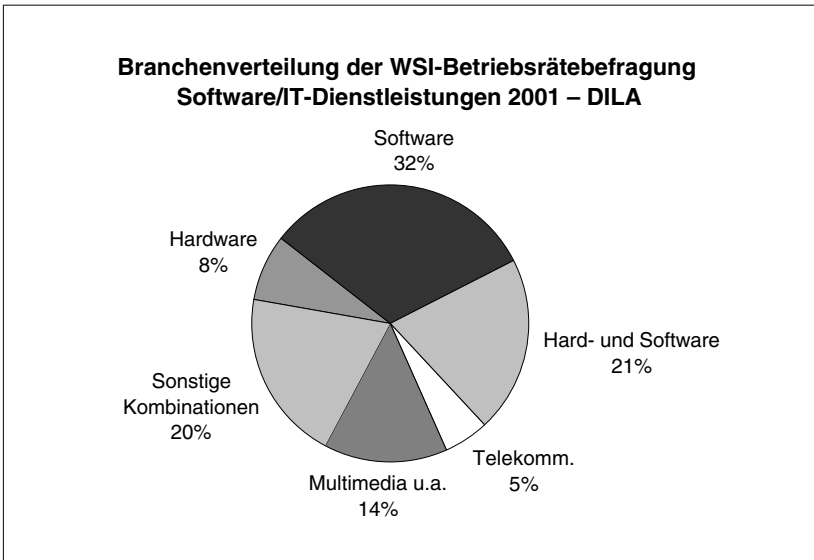
UNTERSUCHUNGSZIELE UND METHODE

Die gesamte Thematik ist Bestandteil des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts »Dienst – Leistung(s) – Arbeit«. Es untersucht die Aspekte Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in Dienstleistungsunternehmen und -bereichen. Das WSI in der Hans-Böckler-Stiftung konzentriert sich dabei auf den IT-/Software-Bereich. Die hier vorgestellte Befragung der Betriebsräte stellt den empirischen Teil des Projektes dar.

Da die Befragung ungefähr die Hälfte der IT-/Software-Betriebe mit Betriebsratsvertretung erreicht hat, kann sie als repräsentativ gewertet werden. Einzelheiten zum methodischen Vorgehen sind dem Anhang zu entnehmen.

Aus welchen IT-Bereichen Betriebsräte teilnahmen, ist aus der nachfolgenden Grafik ersichtlich (*Schaubild 2*):

Schaubild 2: Verteilung nach Branchen/Bereiche der WSI-Betriebsrätebefragung



Bei der Verteilung der Beschäftigten-Größenklassen zeigt sich, dass in der Stichprobe sowohl Aussagen von kleinen, mittleren als auch von großen Betrieben zu betrieblichen Entwicklungen vertreten sind (*Tabelle 1*).

Table 1: Verteilung nach Beschäftigtengrößenklassen

	Beschäftigtengrößenklassen	
	Absolut	in Prozent
Keine Angabe	7	3,5
Bis 50 Beschäftigte	30	14,9
51 bis 100 Beschäftigte	41	20,4
101 bis 299 Beschäftigte	47	23,4
300 bis 600 Beschäftigte	26	12,9
601 bis 1000 Beschäftigte	19	9,5
Über 1000 Beschäftigte	31	15,4
Insgesamt	201	100,0

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen 2001 – DILA

Die hier vorgestellten Befunde sind nur ein Meilenstein in der Erforschung der Arbeits- und Leistungsbedingungen moderner Dienstleistungsarbeit. Die Befragungsergebnisse wurden zu den beteiligten Betriebsräten zurückgekoppelt, in Ausschnitten veröffentlicht und bei Veranstaltungen zur Diskussion gestellt. Nun wird es darauf ankommen, auf Basis der Bestandsaufnahme und Analyse einen weiteren Schritt zu tun und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit zu untersuchen.

2.1 DAS KENNZEICHEN D DER IT-BRANCHE: DYNAMIK (REORGANISATION/PERSONALUMBAU)

Ein Merkmal der IT-Branche ist ihre Dynamik. Die Branche wächst und verändert sich unverhältnismäßig schnell. Dadurch sind die Berufschancen für Computerfachleute erst einmal erfreulich hoch – doch ausruhen kann sich niemand auf einmal erreichten Positionen. Die sogenannte Halbwertszeit des Wissens ist gerade in dieser Sparte recht niedrig. Qualifikationen und Trends veralten schnell, so dass die persönliche Unsicherheit unter Computerfachleuten bezüglich Zukunftsentwicklungen und -erwartungen hoch ist. Wer in der Branche nicht ständig auf dem laufenden ist, ist schnell weg vom Fenster.

Die IT-Industrie ist keine statische Branche, kaum jemand kann vorhersehen, wohin die Reise geht. Ein kurzer Rückblick auf die Branchenentwicklung mag die Dynamik des IT-Bereichs verdeutlichen.

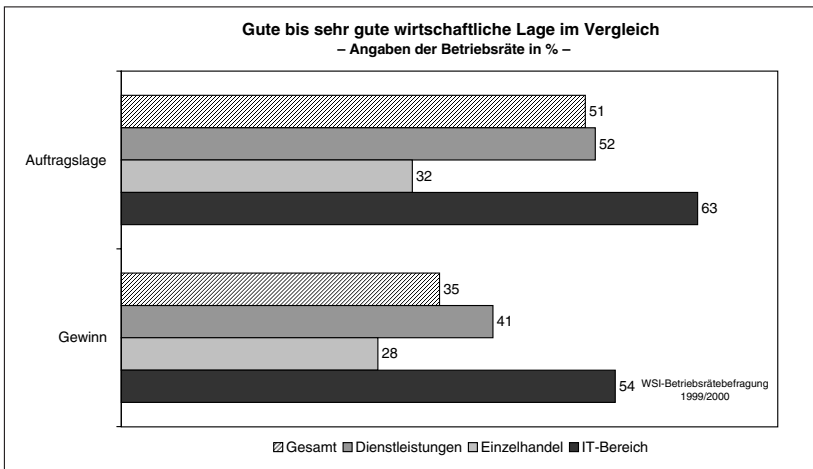
Aus früheren Elektroindustrie-Unternehmen entwickelten sich Hardware-Konzerne, aus denen sich seit Ende der 60er Jahre allmählich Software-Betriebe »herausschälten«, andere erwuchsen aus ausgegliederten EDV-Abteilungen von Industrieunternehmen. Zugleich entstanden Software-Häuser aber auch eigenständig. Die Software-Produkte wurden zu einem profitablen Geschäftszweig, mit vielen neugegründeten Unternehmen, in denen junge hochqualifizierten Beschäftigte in zunächst recht unkonventionellen Arbeitsformen Programme entwickelten, programmierten und implementierten. Die Innovationen in der Rechnertechnik (PC, Leistungssteigerung, Flexibilität und zunehmende Vernetzungsfähigkeit) trieben die Softwareentwicklung ebenso weiter voran wie die fortwährenden Investitionen in militärische Forschung. Ende der 80er Jahre gab es neben den hauptsächlich mit Computertechnik befassten Unternehmen etwa drei- bis viertausend neu entstandene »Software-Buden« in Deutschland (GMD 1989), in denen Computerspezialisten und Seiteneinsteiger (Informatiker, Mathematiker, Physiker usw.) Software entwickelten.

Spätestens seit Mitte der 90er Jahre, nach der ersten großen Krise der Informationstechnik, die auf Preis- und Verdrängungswettbewerb, Überproduktion in bestimmten Segmenten und kurzsichtige Investitions- und Absatzplanung zurückzuführen war, haben sich die Marktanforderungen zugespitzt. Mit der Verschie-

bung der Perspektive vom sogenannten Verkäufer- zum Käufermarkt gilt die Kunden- bzw. Anwenderorientierung als oberste Maxime (Döhl u.a. 1998, S.17). Seitdem ist der IT-Bereich in dauernder Bewegung, weil immer größere Anteile von Software und IT-Service den Markt für Informationstechnik und die Geschäftsbereiche der großen Unternehmen bestimmen (Outsourcing und Insourcing von IT-Bereichen), soweit sie den Strukturwandel überlebt haben. Es verschmelzen nicht nur Technik- und Programmentwicklung, Produktion und Software-Dienstleistung. Vielmehr werden rund um die Informationssysteme, ihre Implementierung und Wartung weitere Dienstleistungen angesiedelt und neue Bedarfe geschaffen.

Die rasante Entwicklung der Branche geht einher mit ebenso rasanten Konjunkturverläufen. Zum Zeitpunkt unserer Betriebsrätebefragung (im Frühjahr 2001) sprach man noch von der boomenden Branche. Fachkräftemangel und die Jagd auf qualifizierte IT-Spezialisten waren Top-Themen auf dem Arbeitsmarkt – kaum ein 3/4 Jahr später sind Einstellungsstopps und konjunkturbedingte Entlassungen themenbestimmend in der Branche. Es lässt sich also – verbunden mit der technischen – eine enorme wirtschaftliche Dynamik und Geschwindigkeit ablesen, der Höhenflug liegt nahe am Fall, zumindest für einige IT-Konzerne und viele neu gegründete Unternehmen im Bereich der New Economy.

Schaubild 3: Vergleich nach wirtschaftlicher Lage 1999/2000

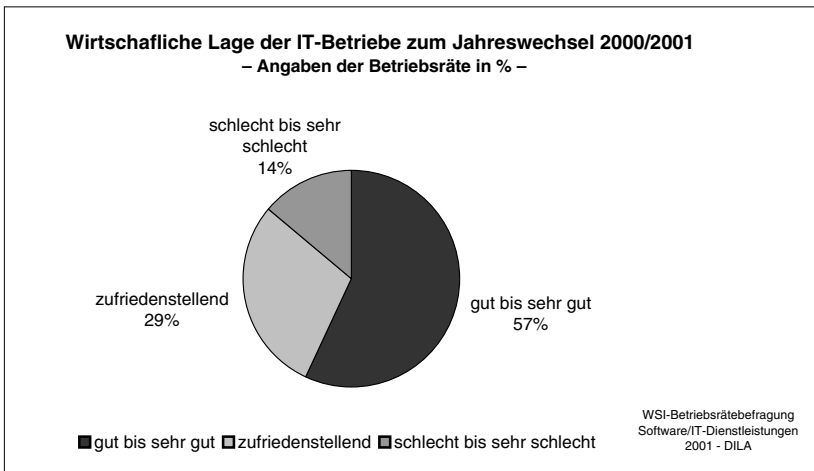


Noch im Frühjahr 2001 war die Beschäftigungssituation rosig, der IT-Fachkräftemangel und die »Green-Card-Diskussion« bestimmten die öffentliche Diskussion

und für qualifizierte Mitarbeiter wurde mit Spitzengehältern geworben. Auch 85 % der befragten Betriebsräte berichteten von Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden. IT-Fachkräfte konnten sich daher ihren Arbeitgeber aussuchen. Dieser Trend wurde auch von den Betriebsräten bestätigt: 44 % begründen die Fluktuation der Mitarbeiter mit besseren Einkommensmöglichkeiten in anderen Unternehmen und 31 % meinen, dass Beschäftigte den Betrieb verlassen, weil sie interessantere Arbeit suchen.

Die Dynamik spiegelt sich besonders deutlich in den zwei meistgenannten Beschäftigungsfeldern der Betriebsräte, nämlich ‚Reorganisation‘ und ‚Personalabbau‘ wider. Die wirtschaftliche Lage der IT-Unternehmen konnte zum Zeitpunkt der »großen« WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000 für die gesamte Privatwirtschaft von keiner anderen Branche übertroffen werden (*Schaubild 3*).

Schaubild 4: Wirtschaftliche Lage IT



Auch in der hier dargestellten IT-Betriebsrätebefragung des Jahres 2001 geben 57 % der Betriebsräte an, dass die Betriebe über eine gute bis sehr gute Auftragslage verfügen (*Schaubild 4*).²

Daher verwundert zunächst, warum sich die Betriebsräte so umfassend mit dem Thema Personalabbau beschäftigen – immerhin sagen fast die Hälfte der Be-

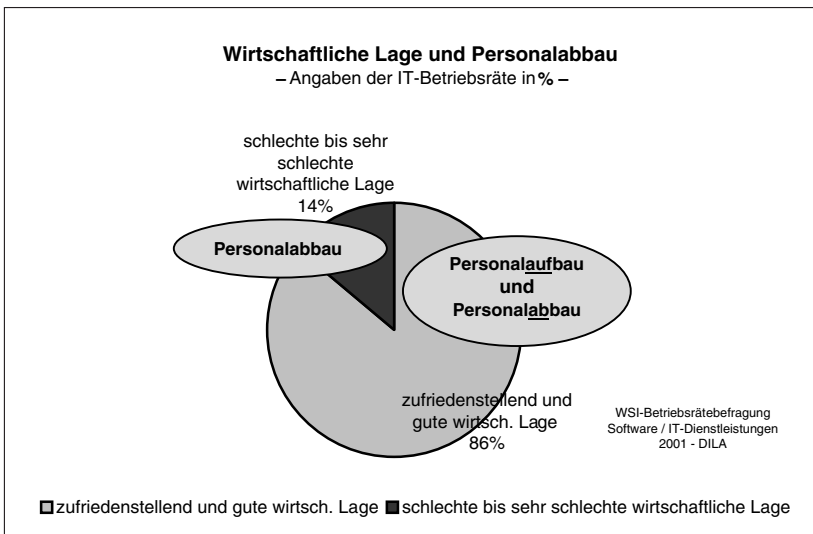
2 Äußerst positiv sah es bei den Telekommunikationsbetrieben aus: Von den 10 befragten Telekommunikationsbetrieben beurteilen 9 die derzeitige Auftragslage mit gut bis sehr gut.

etriebsräte (42 %), Personalabbaufragen gehören zu den Arbeitsbereichen, die sie besonders beschäftigt haben (o. Abb.) – und warum dieses Thema sogar an vorderer Stelle ihrer Tagesordnung steht (vgl. *Schaubild 1*). Ist denn die Diskussion um den boomenden IT-Bereich als Beschäftigungsmotor und um zunehmenden Fachkräftemangel nicht Beweis für die These, dass die IT-Unternehmen umso mehr Personal einstellen, je besser die wirtschaftlichen Aussichten sind und Personalreduzierung nur in kriselnden Betrieben aktuell ist?

Personalabbau trotz wirtschaftlich guter Lage?

Die Daten der WSI-Befragung lassen eine solch klare Beziehung zwischen wirtschaftlicher Lage und Personalabbau nicht erkennen. Zwar liegt ein Zusammenhang zwischen schlechter wirtschaftlicher Lage und Personalabbau auf der Hand, die 14 % der Betriebsräte in schlechter wirtschaftlicher Situation haben sich auch mehrheitlich mit Personalabbaufragen beschäftigen müssen (*Schaubild 5*). Aber auch in den florierenden Unternehmen (gute bis sehr gute Auftragslage), in denen Neueinstellungen und sogar eine Zunahme von Stellen zu verzeichnen war oder für die Zukunft erwartet wird, musste sich jeder zweite Betriebsrat mit Fragen des Personalabbaus auseinandersetzen. Nicht nur in den Betrieben mit schrumpfender Belegschaft, sondern auch in denen mit (erwarteten) Neueinstellungen waren

Schaubild 5: Wirtschaftliche Lage und Personalabbau



die Betriebsräte gleichzeitig und z.T. beträchtlich mit Personalabbau konfrontiert.

Welche Erklärungen gibt es, wenn bei insgesamt florierenden Geschäften sowohl Personalzuwachs zu verzeichnen ist, aber z. T. auch recht beträchtlich abgebaut wird?

Ein Grund für Personalabbau kann einmal Arbeitsmangel sein, der aber bedingt durch die gute wirtschaftliche Lage zum Zeitpunkt der IT-Befragung kaum zutreffen wird. Darüber hinaus können auch wettbewerbsbedingte Kosteneinsparungen beim Personal ansetzen und Personalabbau zur Folge haben, ebenso wie strategisch begründete Investitionsentscheidungen (Neudefinition des Kerngeschäfts, veränderte Kundensegmente usw.).

So können durch Umstrukturierungen aller Art zunächst einmal aus betriebswirtschaftlicher Sicht Personalkosten eingespart und Wettbewerbsvorteile gesichert werden. Nicht immer muss das zu einer »Schrumpfung« der Betriebe und Belegschaften führen, wie die hier vorliegenden Befragungsergebnisse zeigen: Zwar waren 42 % der Betriebsräte mit Personalabbaufragen besonders beschäftigt, ab »nur« in 22 % der Betriebe wurde per saldo tatsächlich Personal abgebaut, so ist es den Antworten auf die Frage nach der realen Personalentwicklung zu entnehmen.

Strategische Weichenstellungen können auch beinhalten, dass zugleich oder auch zeitversetzt andere Bereiche und damit auch Stellen ausgebaut oder gar neue Geschäftsfelder aufgebaut werden, um höhere Gewinne zu realisieren oder sich – auch mittelfristig – am Markt besser zu positionieren (Beauvais 1994). Entsprechend gehen Umstrukturierungen oder Reorganisation in den Betrieben auf vielfältige Weise vonstatten. Innerbetrieblich werden Abteilungen aufgelöst oder neu zugeschnitten, können z.B. Profit-Center errichtet werden. Bisherige Tätigkeiten werden ausgegliedert (Outsourcing) oder aber wieder zurückverlagert (Insourcing). Betriebe oder Betriebsteile lassen sich zukaufen oder aber eigene Betriebsteile werden geschlossen usw. Zwar haben insgesamt Umstrukturierungen der Unternehmen in allen Branchen in den letzten Jahren zugenommen, besonders ist aber die IT-Branche in Bewegung: 86 % aller Betriebsräte haben damit Erfahrungen gemacht (vergleiche zu den einzelnen Maßnahmen *Tabelle 2*).

Tabelle 2: Umstrukturierungen in IT-Betrieben

Betriebe mit Umstrukturierungen insgesamt, darunter: (Mehrfachnennungen)	N = 173	In %
Innerbetriebliche Umstrukturierungen	123	61 %
Vergabe bisheriger betrieblicher Tätigkeiten nach außen	48	24 %
Ausgliederung (Outsourcing) von Betriebsteilen/Tätigkeiten, darunter	80	40 %
in einen neuen selbständigen Betrieb	49	24 %
Integration in anderen bestehenden Betrieb (Verkauf)	30	15 %
Verlagerung von Betriebsteilen/Tätigkeiten ins Ausland	15	8 %
Rückverlagerung von früher ausgelagerten Betriebsteilen/Tätigkeiten (Insourcing)	15	8 %
Zukauf von Betrieben/Betriebsteilen	62	31 %
Schließen von Betriebsteilen	25	12 %
Der Betrieb ist selbst innerhalb der letzten 4 Jahre aus einer Ausgliederung entstanden	38	19 %

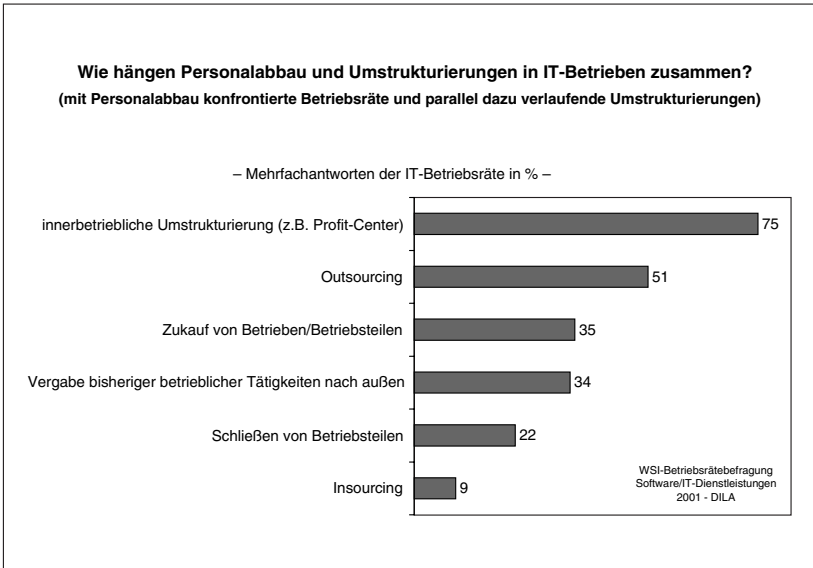
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung Software/IT-Dienstleistungen 2001 – DILA

Alle diese Maßnahmen sind mit Auswirkungen für die Beschäftigten, mit Folgen für Belegschaftszahl und -zusammensetzung verbunden, und zwar negativ (Einsparung von Arbeitsplätzen) als auch positiv (Zunahme von Stellen), je nach strategischer Planung, unternehmerischer Zielsetzung, externen Zwängen und – nicht zuletzt – nach der Verhandlungsstärke des Betriebsrates.

Während – jeweils für sich allein betrachtet – Insourcing oder Zukauf den Personalbestand erhöhen, führen Outsourcing oder das Schließen von Betriebsteilen im Stammbetrieb zur Verringerung der Belegschaft.

Die Befragungsergebnisse lassen das Ausmaß erkennen. Jeder zweite Betriebsrat, der über Personalabbau als wichtiges Problem berichtet, hat auch Erfahrungen mit Outsourcing. Signifikant ist auch, dass innerbetriebliche Reorganisation mit Arbeitsplatzgefährdung verbunden ist: drei von vier Betriebsräten, die über innerbetriebliche Reorganisation berichten, sind zugleich mit Personalabbau konfrontiert (Schaubild 6).

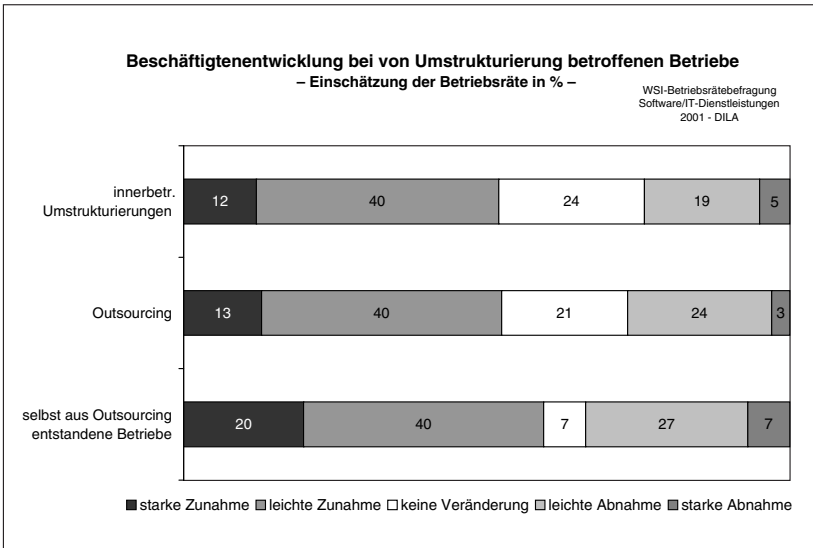
Schaubild 6: Personalabbau und Umstrukturierungen in IT-Betrieben



Die Mehrfachantworten lassen erkennen, dass die Betriebsräte in den letzten vier Jahren häufig gleichzeitig oder kurz nacheinander mehrere Formen von Umstrukturierungen durchlebt haben. Umstrukturierungen sind also oft nicht allein auf eine Maßnahme beschränkt – und demzufolge können auch bzgl. der Beschäftigungsentwicklung mehrere Wirkungen eintreten. (Wenn also etwa der Hardware-Service ausgelagert und das Software-Beratungsgeschäft durch Zukauf erweitert wird, kann trotz Kündigungen /Sozialplan per saldo ein Stellenzuwachs vonstatten gehen oder für die Zukunft in Aussicht stehen). Zwar sind innerbetriebliche Umstrukturierung und Outsourcing die Reorganisationsmaßnahmen, die die IT-Betriebsräte am stärksten mit Arbeitsplatzgefährdung konfrontieren. Die Wirkungen der Reorganisationsmaßnahmen können aber auch wieder zum Aufbau neuer Arbeitsplätze – im eigenen oder im ausgelagerten Betrieb – führen oder zumindest zu der Hoffnung. Das machen auch die Befragungsergebnisse deutlich.

Betrachten wir die Antworten aus Betrieben, die innerbetrieblich umstrukturiert haben und aus denen, die »outgesourced« haben. Wie sehen dort die Betriebsräte die Beschäftigtenentwicklung per Saldo im kommenden Jahr? Das nächste Schaubild zeigt, wie die insgesamt von Umstrukturierung betroffenen Betriebsräte die Beschäftigtenentwicklung des nächsten Jahres einschätzen (*Schaubild 7*).

Schaubild 7: Einschätzung der Beschäftigtenentwicklung bei Betrieben mit Umstrukturierung



24 % der Betriebsräte mit Erfahrungen bei innerbetrieblichen Umstrukturierungen und 27 % der Betriebe, in denen Betriebsteile oder Tätigkeiten ausgegliedert wurden – sie alle haben sich mit Personalabbau auseinandersetzen müssen – gehen von einer abnehmenden Beschäftigtenzahl im nächsten Jahr aus. Bemerkenswert ist aber auch, dass die Betriebsräte trotz Personalabbau mehrheitlich eine positive Beschäftigungsentwicklung für die Zukunft annehmen (wobei sicherlich die allgemein gute wirtschaftliche Situation der Branche zum Zeitpunkt der Befragung eine Rolle spielt und die aktuelle Einschätzung wohl pessimistischer ausfiel). Die meisten künftigen Mitarbeiter werden von Betrieben gesucht, die selbst aus Outsourcing entstanden sind, so die Betriebsräte.

Outsourcing und andere Umstrukturierungen sind somit nicht gleichsam das Ende der Fahnenstange. Sie belegen vielmehr die enorme **Dynamik**, das Kommen und Gehen von IT-Unternehmen. Dass ein so erheblicher Teil der IT-Betriebsräte (vgl. Schaubild 1) zu Beginn des Jahres 2001 mit dem Thema »Personalabbau« beschäftigt war, ist nicht monokausal und für alle mit schlechter wirtschaftlicher Lage zu erklären. Zwar kann ein relevanter Teil der Betriebe im gnadenlosen Wettbewerb um Marktanteile und Gewinne nicht mithalten: 22 % aller im Sample vertretenen IT-Betriebe mussten entgegen dem Trend der guten Gewinne per Saldo Beschäf-

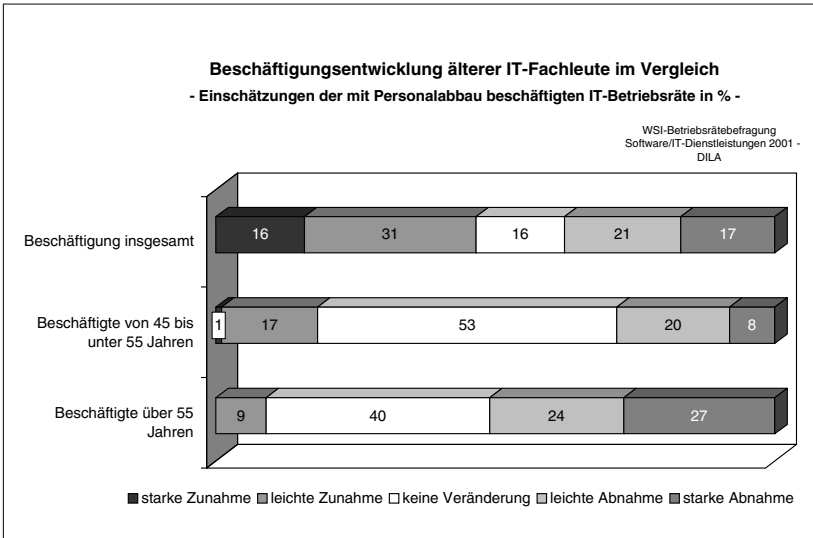
tigung abbauen und hatten damit einen Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen. Davon ist über die Hälfte dem Bereich »Hardware- und Software« zu zurechnen. Einen erheblichen Anteil an Personalabbaumaßnahmen haben jedoch auch die vielen Umstrukturierungen in dieser Branche, die – wenn man genauer hinschaut – einerseits die Betriebsräte mit Arbeitsplatzabbau konfrontieren, aber auch der Startschuss zu neuen Arbeitsplätzen sein können. Es ist darüber hinaus zu vermuten, dass sich hinter den – z.T. widersprüchlich scheinenden – Personalbewegungen Maßnahmen des Managements zum gezielten Personalumbau verbergen. Junge, marktnah qualifizierte Mitarbeiter werden gesucht und gehalten, während Beschäftigte, deren Qualifikations- und Leistungsprofile den neuen Anforderungen nicht mehr entsprechen, mehr oder weniger schmerzhaft auf ihre Entbehrlichkeit gestoßen werden und den Betrieb verlassen (sollen). Es gibt deutliche Hinweise, dass davon besonders ältere Beschäftigte betroffen sind.

Abstellgleis? – Beschäftigung älterer IT-Fachleute

In den befragten Betrieben ist rund ein Viertel der Belegschaft über 45 Jahre alt (zum Durchschnittsalter liegen leider keine auswertbaren Angaben vor), wobei angenommen werden kann, dass die älteren Jahrgänge noch weniger in der Belegschaft vertreten sind, weil hier bereits in der Vergangenheit ein Rückgang stattgefunden hat. Das hat verschiedene Gründe, u.a. jugendfixierte Personalstrategien, um hohe Gehälter und erforderliche Weiterbildungsinvestitionen zu sparen. Beschäftigten über 50 wird z.B. der »freiwillige« Abgang aus dem Betrieb mit einem »golden handshake« nahegelegt. Oder es ist das Bestreben der älteren Beschäftigten selbst, rechtzeitig in ein anderes Unternehmen (z.B. in ein Anwender-Unternehmen) zu wechseln, das qualifikationsgemäße Positionen anbietet und nicht dem Jugendkult aufsitzt, usw.

Weitere Aufschlüsse zur Personalpolitik gegenüber älteren Fachkräften im IT-Bereich gibt die folgende Grafik (*Schaubild 8*). Aus den Antworten zur Frage »Wie hat sich die Beschäftigung seit Anfang 1998 bei folgenden Beschäftigungsgruppen entwickelt?« wurden die der mit Personalabbau beschäftigten Betriebsräte herausgefiltert.

Schaubild 8: Beschäftigungsentwicklung älterer IT-Fachleute im Vergleich



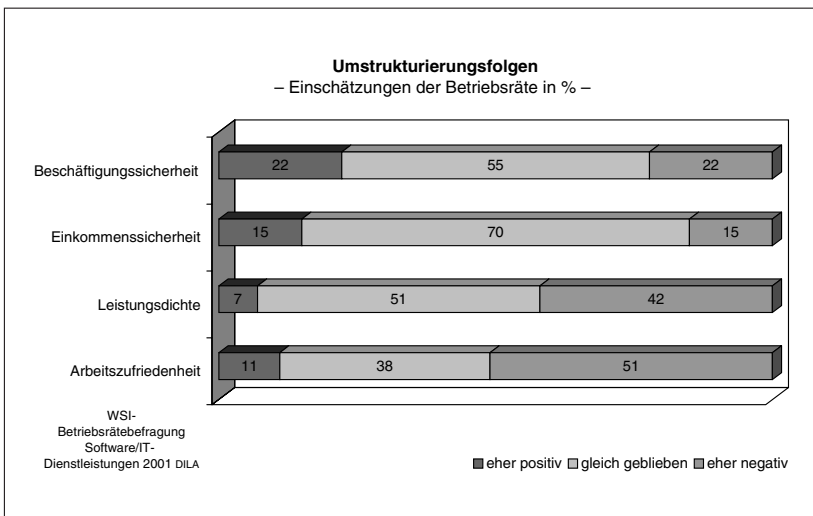
Die Grafik bestätigt die vermutete Tendenz zur abnehmenden Beschäftigung der über 55-Jährigen (51 %). Auffällig ist auch die Größe der Balken »keine Veränderung« einmal mit 53 % bei den 45 – 55-Jährigen und 40 % bei den über 55-Jährigen. Das lässt verschiedene Interpretationen zu: Vermutlich ist die Gesamtzahl der älteren Beschäftigten sowieso niedrig und die verbliebenen wechseln ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr, weil sie keine attraktiveren Angebote sehen oder weil sie durch soziale Kriterien und Vereinbarungen relativ gut gegen Kündigungen geschützt sind. Vielleicht wird aber ihre Arbeit im Unternehmen aber auch anerkannt, und ihre Fähigkeiten gelten als unverzichtbar im Gesamtspektrum der Aufgaben im Unternehmen.

Wie bewerten Betriebsräte die Folgen von Umstrukturierungen?

Bis hierher kann also aus den Aussagen der Betriebsräte festgehalten werden, dass Reorganisationen im IT-Bereich fast »alltäglich« sind und in dieser Schnelligkeit häufig daraus wieder neue Arbeitsperspektiven entstehen. Die Folgen der Umstrukturierungen stellen sich im einzelnen Betrieb jedoch nicht immer unbedingt positiv dar; die Einschätzungen sind durchaus ambivalent.

Wenig Sorgen machen die Aspekte Beschäftigungs- und Einkommenssicherung. Die geringen Bedenken bezüglich einer Einkommensminderung sind nicht zuletzt aufgrund der guten wirtschaftlichen Lage und des Fachkräftemangels nachzuvollziehen. Zudem greifen Regelungen zur sozialen Besitzstandssicherung (z.B. Weitergeltung Tarifvertrag). Hier konnten die Betriebsräte ihre Handlungsmöglichkeiten nutzen. Auch die Beschäftigungssicherheit wird von dem überwiegenden Teil der Betriebsräte nicht in Zweifel gezogen (die Ergebnisse würden bei heutiger Befragung im Rahmen einer konjunkturellen Schwächephase sicherlich anders ausfallen). Ein großer Teil der Befragten beobachtet jedoch eine Zunahme der Leistungsdichte und über die Hälfte ist der Meinung, dass sich Umstrukturierungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter negativ auswirken (*Schaubild 9*).

Schaubild 9: Bewertung der Umstrukturierungsfolgen

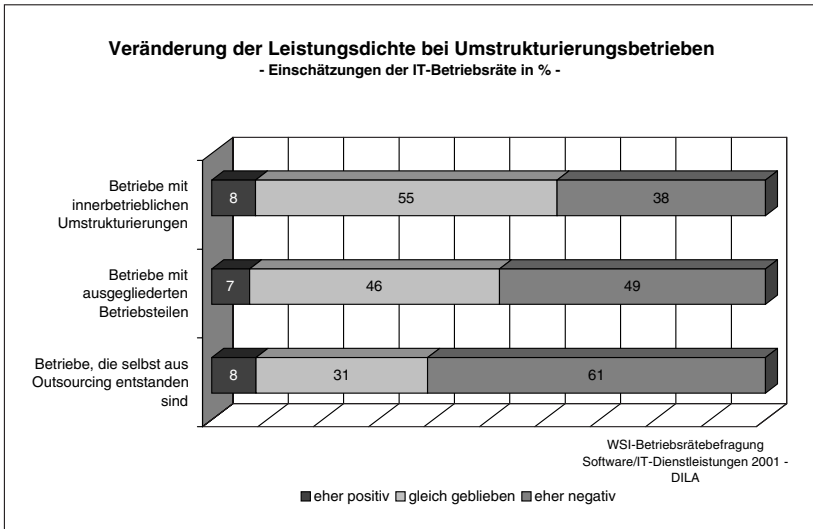


Folgt man den Antworten der IT-Betriebsräte, so verändert sich die Einschätzung der Leistungssituation vor allem in ausgegliederten Betrieben negativ. (*Schaubild 10*). Das kann damit zusammenhängen, dass in ausgegliederten Betrieben oft forciert markt- und kundenorientierte Strukturen aufgebaut werden, die Flexibilität einfordern, aber wenig Rücksicht auf die Leistungsvoraussetzungen und das Leistungsverständnis der Beschäftigten nehmen.

Das gilt gleichermaßen für die Arbeitszufriedenheit, die nach Einschätzung der Interessenvertreter bei Beschäftigten mit Ausgliederungserfahrung deutlich ge-

ringer ist. Hier kommt hinzu, dass beim neuen Zusammenfügen von Betrieben nach allen Erfahrungen zu wenig Rücksicht auf negative Erlebnisse der Beschäftigten in diesem Prozess genommen wird (fehlende Anerkennung, Trennung von Kollegen/Kolleginnen, veränderte Arbeitsumgebung, ungewohnte Führungsstrukturen und -stile, usw.) und insgesamt die verschiedenen Arbeitskulturen nicht selbstverständlich harmonisiert werden können.

Schaubild 10: Veränderung der Leistungsdichte bei Umstrukturierung



Wirtschaftliche und technische Dynamik sind in IT-Unternehmen besonders ausgeprägt. Die Branche steht bei insgesamt überdurchschnittlich hohen Wachstumsraten und ausgeprägtem Innovationstempo zugleich unter starkem Wettbewerbsdruck. Vor diesem Hintergrund sind die beruflichen Chancen der IT-Fachkräfte außerordentlich gut. Zugleich ist jedoch für die einzelne Person der Arbeitsplatz immer weniger sicher. Permanente Umstrukturierungen der Unternehmen und damit verbundener Personalumbau, unzureichende Qualifizierungsmöglichkeiten und kurzsichtige Personalpolitik mit Fixierung auf junge »High Performer« sind risikoreiche Beschäftigungsfaktoren auch für eben noch beruflich anerkannte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in diesen Bereichen. Es bedarf einer weitschauenden Personalpolitik, systematischer lebensbegleitender Weiterbildungsangebote und innovativer Modelle sozialer

Absicherung, um die wirtschaftlich-technischen Entwicklungschancen der IT-Arbeit auch als stabile Beschäftigungsmöglichkeiten für die IT-Fachkräfte zu gestalten.

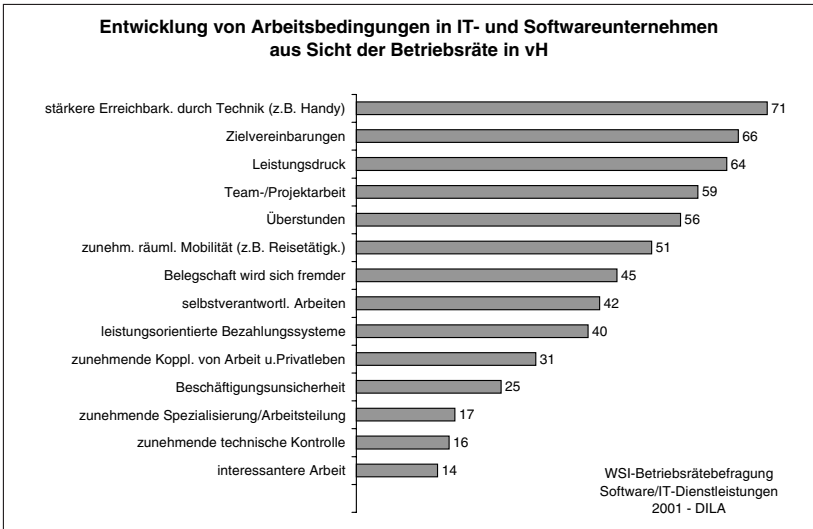
2.2 KREATIVITÄT UND HERAUSFORDERUNG KONTRA LEISTUNGSDRUCK UND ÜBERSTUNDEN IM IT-BEREICH

Auch die Arbeitsbedingungen IT-Bereich erscheinen widersprüchlich. Nicht zuletzt durch neue Unternehmensformen, die stärkere Markt- und Kundenorientierung zum Ziel haben, flache Hierarchien und Projektarbeit erhalten IT-Mitarbeiter höhere Verantwortung als Beschäftigte in anderen Unternehmen, etwa in vielen Industrieunternehmen. Hinzu kommen inhaltlich anspruchsvolle Aufgaben, die für hochqualifizierte Fachkräfte eine persönliche Herausforderung darstellen, und von der sie erst ablassen wollen, wenn sie sie erfolgreich gelöst haben. Dabei ist ihnen der Blick auf die Uhr oft eher nebensächlich. Paradoxe Weise erweist sich bei näherem Hinsehen, dass mit der wachsenden Eigenverantwortung und Autonomie zugleich die Abhängigkeit in der Arbeit (Abhängigkeit von Technik, vom Kunden, vom Team, von Leistungsvorgaben, von immer kurzfristigeren Unternehmensentscheidungen usw.) zunimmt. Dies gilt auch für Leistungsdruck, Zeitnot, Überforderung, so wird es jedenfalls vielfach beschrieben (Pickshaus u.a. 2001).

Während sich Betriebsräte bei Themen wie Personalabbau und Reorganisation durchaus handlungsfähig fühlen, sind Probleme wie Leistungsdruck und Mehrarbeit oft nicht mehr konkret greifbar. Um zu diesem schwierigen Themenkomplex Hintergrundinformationen zu bekommen, wurden die Betriebsräte gebeten, über Entwicklungen der Arbeitsbedingungen in ihren Betrieben Auskunft zu erteilen.

Entwicklung von Arbeitsbedingungen

Schaubild 11: Entwicklung von Arbeitsbedingungen



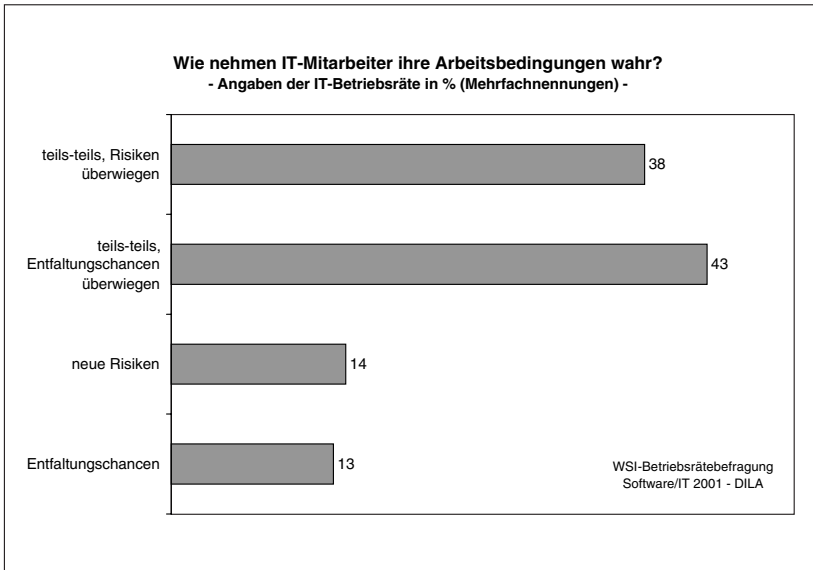
Über zwei Drittel der Betriebsräte stellen fest, dass die Mitarbeiter bedingt durch Handy, Laptop, e-mails etc. zunehmend präsent und erreichbar sind. Die Verbreitung von Projektarbeit (59 %) und Zielvereinbarungen (66 %) sind als spezifische Arbeitsformen im IT-Bereich bereits etabliert (Schaubild 11).

Die Entwicklung der Arbeitsbedingungen erscheint zunächst nicht unattraktiv. Man vermutet autonom arbeitende Individuen, denen eine Menge Spielraum für Kreativität und Freiraum gelassen wird. Selbstverantwortliches Arbeiten ist stark ausgeprägt. Hohe Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft wird den meist studierten Entwicklern, Ingenieuren und Beratern ohnehin nachgesagt. Aber auf den zweiten Blick werden auch die Schattenseiten dieser Entwicklungen deutlich: Leistungsdruck, Überstunden und eine Entfremdung der Belegschaft gehen mit den attraktiven Herausforderungen einher. Auffällig ist in diesem Kontext die häufige Nennung von ‚Leistungsdruck‘: Zwei von drei Betriebsräten konstatieren stärkeren Leistungsdruck zu früher, und auch Überstunden haben in über der Hälfte der Betriebe zugenommen.

Welche Bedeutung haben diese widersprüchlichen Beobachtungen für die Beschäftigten?

Interessant ist dabei zunächst, wie die IT-Mitarbeiter selbst ihre Arbeitsbedingungen wahrnehmen. Die Betriebsräte wurden nach ihrer Einschätzung befragt (Schaubild 12).

Schaubild 12: Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen



Das Ergebnis fällt zwiespältig aus. Der Großteil (43 %) äußert ein »teils-teils«, mit dem Zusatz, dass die Entfaltungschancen nach Meinung der Mitarbeiter überwiegen würden. Aber ein ebenfalls großer Anteil gewichtet die Risiken höher als die Entfaltungschancen. Dabei betonen Betriebsräte aus dem Hardware-Bereich und auch aus dem Hard- und Software-Bereich, dass die Beschäftigten die Risiken (47 %) stärker als die Entfaltungschancen (33 %) erleben.

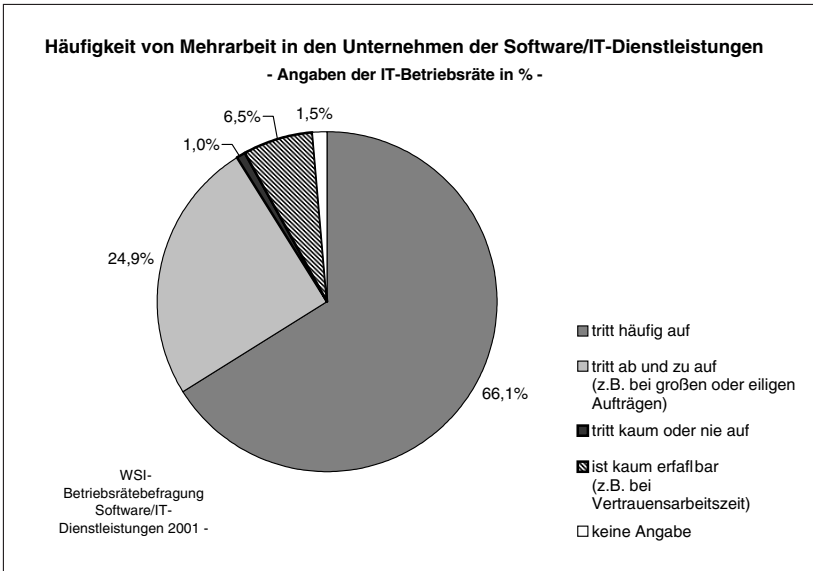
Umgekehrt sieht es in Software-Unternehmen aus: hier werden die Entfaltungschancen höher bewertet.

Die von den Betriebsräten so häufig gewählte Antwortkategorie »teils-teils« unterstreicht die Paradoxien veränderter Arbeitswelten. Neue Freiheiten und kreative Herausforderungen sind die eine, Leistungsdruck und Überstunden die andere Seite der Medaille.

Was aber sind die Gründe für Leistungsdruck und Überstunden? Wir fragten Betriebsräte nach ihren betrieblichen Erfahrungen mit Mehrarbeit (Schaubild 13).

Mehrarbeit in IT-Betrieben

Schaubild 13: Häufigkeit von Mehrarbeit in IT-Betrieben



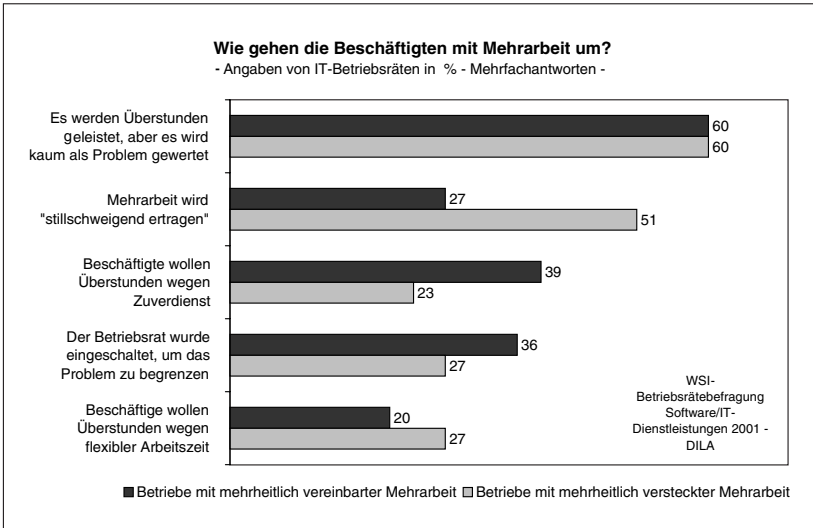
Es zeigt sich in den Antworten, dass in über zwei Drittel der Betriebe häufig Mehrarbeit auftritt. Bei einem weiteren Viertel wird nach Angaben der Betriebsräte ab und zu Mehrarbeit geleistet. Ein weiterer, wenn auch kleiner Teil (7 %) gibt zu bedenken, dass Mehrarbeit z.B. wegen Vertrauensarbeitszeit kaum erfassbar sei. Besonders häufig berichten die Interessenvertretungen über Mehrarbeit in Sparten und Bereichen mit starker Kundenorientierung, also im Technischen Außendienst/Service, bei der Softwareentwicklung, im Vertrieb, in der EDV, aber auch bei Arbeit in Projektteams.

Mehrarbeit kann bekanntlich vereinbart sein, oder sie kann »versteckt« sein. Letzteres ist etwa der Fall, wenn Beschäftigte die Arbeit mit nach Hause nehmen, Überstunden bei der Zeiterfassung nicht registriert oder aufgrund von Vertrauensarbeitszeit nicht thematisiert werden.

Befragungsergebnisse machen deutlich, dass beide Formen von Mehrarbeit etwa zu gleichen Teilen vorkommen: 47 % der Betriebsräte registrieren mehrheitlich vereinbarte, 45 % berichten, dass überwiegend versteckte Mehrarbeit geleistet wird.

Wenn aber Mehrarbeit so häufig auftritt, wie gehen IT-Mitarbeiter damit um? Hier machen die Betriebsräte in ihrem jeweiligen Betrieb sehr unterschiedliche Beobachtungen.

Schaubild 14: Umgang mit Mehrarbeit



Um Unterschiede zwischen versteckter und vereinbarter Mehrarbeit herauszuarbeiten, wurden die Antworten der Betriebsräte, die eher mit vereinbarter und die Antworten der Betriebsräte, die eher mit vereinbarter Mehrarbeit zu tun haben, getrennt ausgewertet (*Schaubild 14*).

Da gibt es zunächst bei beiden Betriebstypen eine hohe Anzahl der Betriebsräte (60 %), die bei einem Teil der Beschäftigten kaum ein Problembewusstsein bzgl. Mehrarbeit feststellen. Ferner beobachtet die Hälfte der befragten Interessenvertreter, die eher mit versteckter Mehrarbeit konfrontiert sind, auch, dass diese von Mitarbeitern stillschweigend akzeptiert wird und sie den Betriebsrat seltener einschalten. Vereinbarte Überstunden stoßen offensichtlich häufig aufgrund des Zuverdienstes auf Akzeptanz.

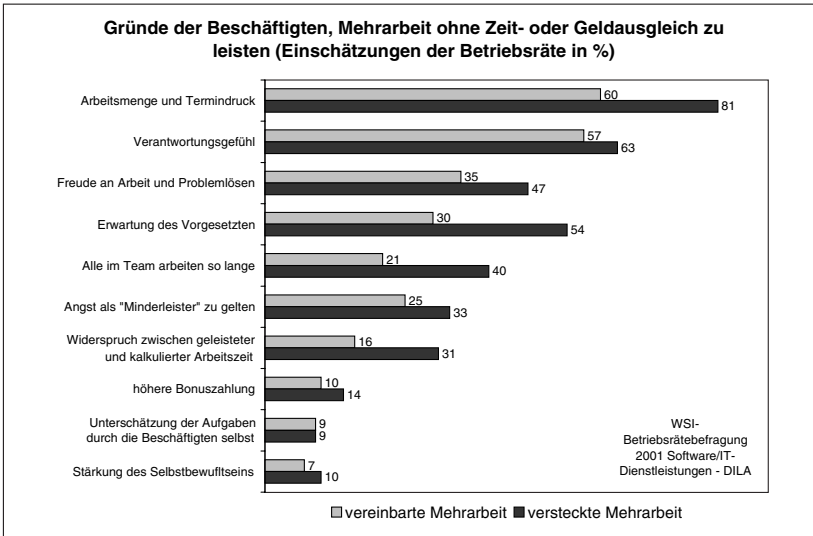
Versteckte Mehrarbeit

Welche Gründe liegen aber nun für die »freiwilligen Überstunden« ohne zeitliches und materielles Äquivalent vor? Denn versteckte Mehrarbeit wird weder entlohnt

noch in Freizeit ausgeglichen. Zumeist wird vermutet, dass die Beschäftigten dies aus inhaltlichem Engagement heraus tun, aus eigener Arbeitsmotivation oder Zwänge des Arbeitgebers (einschließlich zu knapper Personalbesetzung) sie dazu anhalten. Stimmen die Beobachtungen und Erfahrungen der Betriebsräte damit überein?

Die Antworten der Betriebsräte, die überwiegend mit versteckter Mehrarbeit konfrontiert sind, sind in dem Schaubild den Antworten zu vereinbarter Mehrarbeit gegenübergestellt (*Schaubild 15*).

Schaubild 15: Gründe für Mehrarbeit ohne Zeit oder Geldausgleich

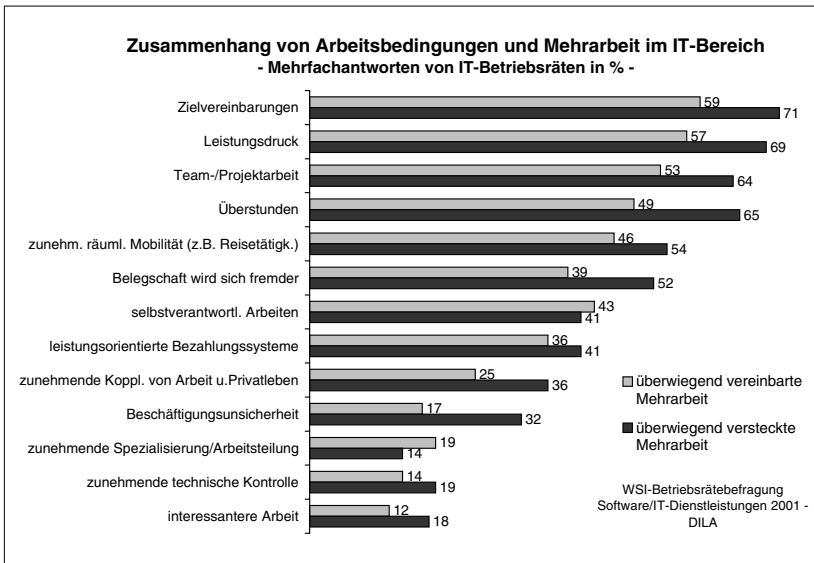


Am häufigsten werden die enormen Arbeitsmengen und der Termindruck genannt. Betriebsräte aus Betrieben mit mehrheitlich versteckter Mehrarbeit betonen diesen Zustand sogar überdurchschnittlich. Die Erwartung des Vorgesetzten und das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter sind nach Auffassung der Betriebsräte ebenfalls wichtige Erklärungsgründe. Auch sogenannte Sachzwänge (z.B. Kundendruck) und Gruppendruck scheinen eine Rolle zu spielen, denn jeder dritte Betriebsrat spricht von einem Widerspruch zwischen geleisteter und kalkulierter Arbeit und der Tatsache, dass »alle im Team so lange arbeiten«.

Betrachtet man nun den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Mehrarbeit genauer (*Schaubild 16*) und dabei die Betriebe mit überwiegend versteckter

Mehrarbeit gesondert, fällt auf, dass hier bestimmte Entwicklungen verstärkt auftreten.

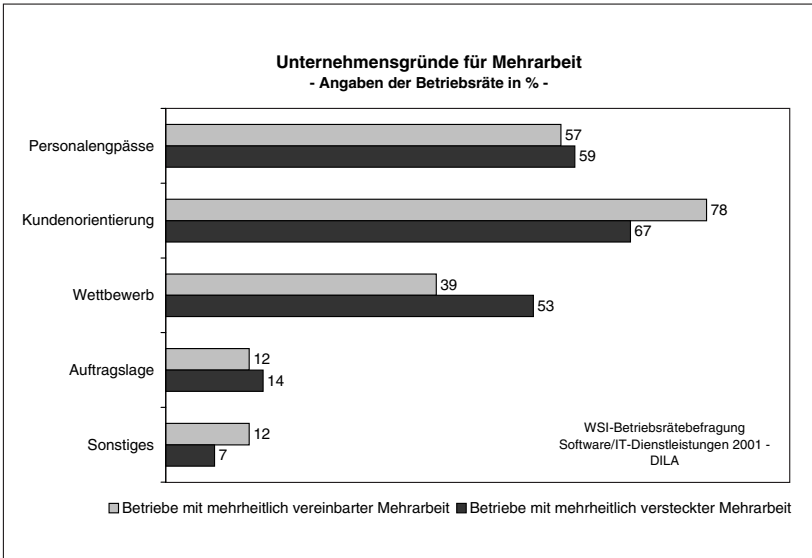
Schaubild 16: Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Mehrarbeit



Versteckte Mehrarbeit tritt offensichtlich besonders häufig in Kombination mit Zielvereinbarungen, Team-/Projektarbeit und bei hoher Reisetätigkeit auf. Zugleich stellen gerade die Betriebsräte in solchen Bereichen eine zunehmende Kopplung von Arbeit und Privatleben, eine Entfremdung der Belegschaft und Beschäftigungsunsicherheit fest.

Wir fragten die Betriebsräte auch nach den vermuteten Unternehmensgründen für Mehrarbeit. Die (Mehrfach-)Antworten zeigen, dass der Verweis auf Kundenorientierung von den Unternehmensleitungen offensichtlich am häufigsten angeführt wird. Auch Personalengpässe werden von einem Großteil der Betriebsräte als Unternehmensgrund genannt. Auffällig weit ist die Spanne von 14 Prozentpunkten zwischen Betrieben mit vereinbarter/versteckter Mehrarbeit beim Aspekt »Wettbewerb«. Möglicherweise fühlen sich die Beschäftigten zu Mehrarbeit ohne Ausgleich verpflichtet oder auch unter Druck gesetzt, weil das Unternehmen massiv auf seine (prekäre) Wettbewerbssituation hinweist und damit zugleich die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz wächst (Schaubild 17).

Schaubild 17: Unternehmensgründe für Mehrarbeit



Für Arbeitnehmer ist die Arbeitszeit- und Leistungssituation häufig paradox: die Arbeit ist vermutlich interessanter geworden, eigene Ideen können in die Tat umgesetzt werden – aber der Arbeitstag nimmt dabei oft kein Ende. Betriebsräte haben es vor diesem Hintergrund nicht leicht. Wo sollen sie ansetzen? Will man durch Kontrollen und Regelungen wirklich liebgewonnene Freiheiten der Arbeitnehmer wieder eindämmen und den Anschein erwecken, gegen sie zu agieren? Ein Großteil der Betriebsräte versucht diesem Dilemma mit einfallsreichen Vereinbarungen – etwa zu verschiedenen Möglichkeiten der Anspargung und des Ausgleichs von Arbeitszeit zu begegnen; auch tarifliche Vorreiter-Regelungen geben Beispiele, wie sowohl den individuellen Interessen als auch dem allgemeinen Interesse an fairen und zumutbaren Arbeitsbedingungen Rechnung getragen werden kann (vgl. die weiterführende Literatur im Anhang). Dennoch – die negativen Folgen zunehmenden Leistungsdrucks und zunehmender Mehrarbeit tragen in erster Linie die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Wer im IT-Bereich arbeitet und zunehmend mit »Haut und Haaren« gefordert wird, muss sich über kurz oder lang damit auseinandersetzen, wie die Anforderungen der Arbeit mit den eigenen privaten Lebenszielen vereinbart werden können.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben? (Work/Life-Balance)

Was die Vereinbarkeit von Verpflichtungen in der Arbeit und im privaten Leben betrifft, so scheint sich in der Belegschaftsstruktur vieler IT-Unternehmen eine Art »natürlicher Auslese« herausgebildet zu haben: der »typische« IT-Beschäftigte ist jung, hochqualifiziert und männlich. Auch in den Betrieben der befragten IT-Betriebsräte ist der Anteil von Frauen mit rund 24 % recht niedrig, insbesondere wenn man berücksichtigt, dass ein beträchtlicher Anteil von ihnen nicht mit hochqualifizierten IT-spezifischen Tätigkeiten sondern mit unterstützender Infrastrukturarbeit (Sekretariat, Organisation usw.) befasst ist. Wenngleich die Diskussion, dass es auch »ein Leben neben der Arbeit« gibt, sich insgesamt stärker zu verbreitern scheint (was nicht notwendig zu praktischen Konsequenzen führt), sind es doch im Wesentlichen Frauen, die diese Erkenntnis in reale Arrangements umsetzen (müssen). Sie wollen nicht nur, sondern müssen auch weniger Arbeitszeit (Teilzeit) und/oder andere variable Arbeitszeitformen (bedürfnisorientierte Arbeitszeitkonten) haben, wenn sie die Hauptlast der Kindererziehung tragen.

Die Arbeitsorganisation in IT-Betrieben steht der Realisierung dieser Bedürfnisse jedoch entgegen; der Teilzeitanteil im IT-Bereich ist minimal. Lediglich 5 % der Beschäftigten in den befragten IT-Unternehmen sind Teilzeitkräfte. Die Mehrarbeit im Job muss häufiger als bei Männern mit ebenso endloser Familienarbeit vereinbart werden; beides zusammen ist kaum mit gleicher Intensität zu schaffen. Frauen gehen aus diesem Grunde häufig den Konflikt um Harmonisierung beider Welten gar nicht erst ein, wie die Berufs- oder Studienfachwahl gegen Informatik und verwandte Fächer zeigt, oder entscheiden sich mehr oder weniger gezwungen für die Bedürfnisse des privaten Lebens, verlassen den IT-Betrieb oder nehmen einen Karriereknick in Kauf.

Diese Arbeitskultur macht aber auch männlichen IT-Fachkräften – etwa jüngeren Männern, die traditionelle Geschlechterrollen überwinden wollen – eine harmonische Abstimmung zwischen den Ansprüchen der Arbeit und des Privatlebens auf Dauer schwer: Während die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit von hochqualifizierten Beschäftigten (Fach- und Führungskräfte) auf dem Papier sinkt (1990: 40,4; 1997: 38,7 Wochenstunden), steigt sie real (1990: 45,3 und 1997: 46,3 Wochenstunden), wie aus repräsentativen Erhebungen hervorgeht (Wagner 2000). Burn-out-Probleme und Fragen des betrieblich-privaten Arrangements werden zunehmend auch vom Management in IT-Unternehmen und in der Gesellschaft thematisiert (Work/Life-Balance), geändert hat sich bisher jedoch wenig. Die auch im IT-Bereich vorhandenen Firmenangebote zur Regenerierung der Arbeitskraft – so

verzeichnen rund 5 % der befragten Betriebsräte einen »Wellness-Raum« im Betrieb – sind bisher nur ein Tropfen auf dem heißen Stein.

Die Arbeitsbedingungen haben auf Dauer nicht nur Auswirkungen auf das Privatleben; Verbände und Ärztekammern vermelden auch zunehmende gesundheitliche Schäden, die durch Stress und mangelnden Entspannungsausgleich entstehen. So stellt eine Studie der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO) für Deutschland fest, dass 5,9 % aller durch Arbeitsunfähigkeit verlorenen Arbeitstage auf das Konto psychischer und mentaler Belastungen gehen, und das mit deutlich wachsender Tendenz (während andere Krankheitsursachen eher zurückgehen). Außerdem wird darauf hingewiesen, dass arbeitsbedingte gesundheitliche Risiken und Beeinträchtigungen insgesamt zunehmen und dass sich dabei die relativen Gewichte der Ursachen hin zu größeren Anteilen psychischer und mentaler Belastungen und Beanspruchungen verschieben (Gabriel, Liimatainen 2000).

Aber selbst wer sich um seine Gesundheit keine Sorgen macht und vor allem sein berufliches Vorankommen im Auge hat, kann von den langen Arbeitszeiten negativ betroffen sein. Die hohe Arbeitsintensität hat weitergehende Konsequenzen für die berufliche Entwicklung: sie geht auf Kosten der eigenen Weiterbildung.

Qualifizierung

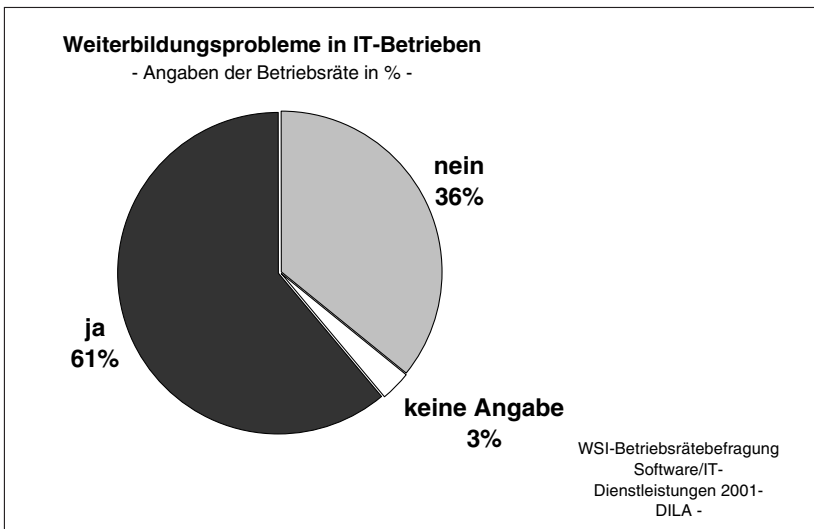
Wissen gilt zunehmend als Kapital nicht nur der IT-Beschäftigten. Wenn keine Zeit und keine Gelegenheit da ist, immer wieder ein »update« durchzuführen, verliert der Arbeitnehmer seinen Wert, seine sogenannte employability oder Beschäftigungsfähigkeit. Kurzfristiges Personaldenken im IT-Bereich im Sinne einer möglichst intensiven Ausbeutung der Arbeitskraft kann also weitreichende negative Konsequenzen haben.

Hier tritt ein generelles Manko der Branche zutage. IT-Fachleute sind im extremen Maße persönlich und unmittelbar von der Qualifikations-Nachfrage abhängig, auf die wiederum Arbeitsmarktsituation und Innovationstempo einwirken. So wird es immer schwieriger, auf dem aktuellen Stand der Technik- und Organisationsentwicklung zu bleiben, in der man/frau Experte/in ist, zumal die IT-Betriebe immer häufiger versuchen, die dafür erforderliche Qualifizierungszeit mitsamt den Kosten auf die Beschäftigten überzuwälzen. Beschäftigte geraten in der jetzigen Arbeitsmarktsituation vermehrt unter Druck, diese Qualifizierungsarbeit als »Privatsache« zu akzeptieren, da sie sonst ins betriebliche Abseits oder ganz aus dem Betrieb gedrängt und durch jüngere Arbeitskräfte ersetzt werden. Gerade in kleineren Betrieben werden begrenzte Zeit- und Geldressourcen dafür verantwortlich

gemacht, den Mitarbeitern keine betriebliche Weiterbildung ermöglichen zu können. Aber auch in größeren Häusern wird in schlechten Zeiten zuerst an der Weiterbildung gespart.

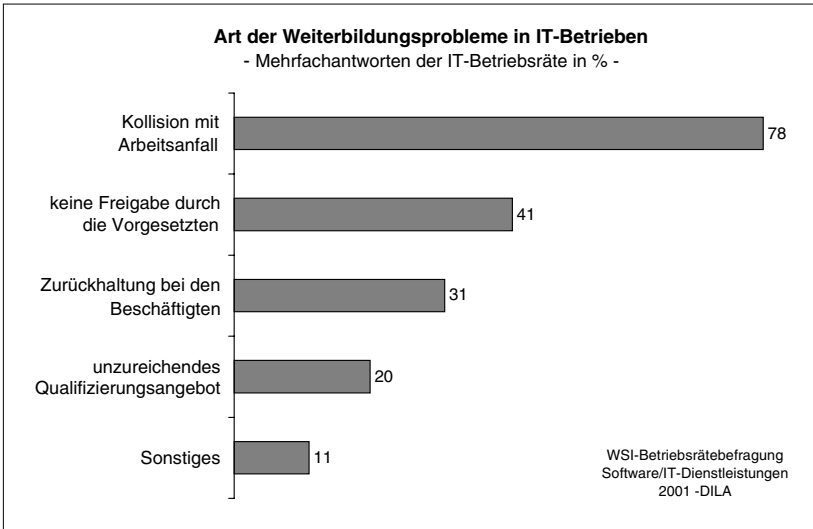
Wir haben die Betriebsräte zur Weiterbildungssituation in ihren Unternehmen befragt: 61 % geben an, dass es in den letzten zwei Jahren Probleme bei der betrieblichen Weiterbildung gegeben hat – und dies unabhängig von der Unternehmensgröße. Nur jeder dritte Betriebsrat verneint dies (*Schaubild 18*).

Schaubild 18: Weiterbildungssituation



Dass die mangelnde Qualifizierung in engem Zusammenhang mit Arbeits- und Leistungsdruck steht, wird durch die Ergebnisse zur Art der Weiterbildungsprobleme untermauert. 78 % begründen die Weiterbildungs-Dilemmata in ihrem Betrieb mit dem kollidierenden Arbeitsanfall, und vier von zehn Betriebsräten geben an, dass keine Freigabe durch die Vorgesetzten erfolgt. Auch der Erklärungsgrund, dass die Beschäftigten sich zurückhalten würden, deutet vermutlich auf hohen Arbeitsdruck hin (*Schaubild 19*).

Schaubild 19: Art der Weiterbildungsprobleme



Immerhin muss Weiterbildung – wenn sie denn stattfindet – in knapp der Hälfte der Betriebe generell nicht durch den Einsatz von Freizeit »bezahlt« werden. Nur 3 % der Betriebsräte geben an, dass Qualifizierung lediglich in der Freizeit möglich sei. 46 % geben aber zu bedenken, dass dafür teilweise auch Freizeit geopfert werden müsse.

Fachkräftemangel

Aber gerade in einer solch dynamischen Wachstumsbranche wie IT spielt qualifiziertes Fachpersonal eine entscheidende Rolle. Seit der CeBIT 2000 verdichteten sich die Klagen über ein ungenügendes Fachkräfteangebot für den boomenden IT-Bereich. Als Ausweg wurde die Anwerbung von 75.000 qualifizierten Spezialisten aus Nicht-EU-Ländern empfohlen (»Greencard für Computerfachleute«). Dieser Vorschlag wurde in der Öffentlichkeit u.a. mit Slogans wie »Kinder statt Inder« sehr kontrovers diskutiert, vor allem auch, weil zur gleichen Zeit ca. 22.000 Computer-Fachleute in Deutschland arbeitslos waren.

Inzwischen sind seit August 2000 rund 10.000 ausländische Fachkräfte aufgrund dieser Greencard-Initiative in Bereichen der Informations- und Kommunikationstechnologie zugelassen worden. Deutlich wurde im Zuge dieser Debatte eines: die Ausbildungssituation an den Universitäten im Fachbereich Informatik war bis dato

mehr als mangelhaft. Die Zahl der Hochschulabsolventen lag in den letzten Jahren deutlich unter den Bedarfswerten der Wirtschaft. Außerdem verdeutlichte sich ein »mismatch« der angebotenen zu den nachgefragten Qualifikationen am Arbeitsmarkt.

Die Anwerbung ausländischer Computerfachleute ist dabei möglicherweise eine kurzfristige Methode, um personelle Engpässe zu überbrücken – ersetzt aber nicht die nachhaltige Aktivierung und Qualifizierung des eigenen Potenzials. Seitdem wurde in der Tat das Angebot an Informatikstudienplätzen ausgebaut. Die von der Bundesanstalt für Arbeit geförderten Weiterbildungsmaßnahmen wurden auf 46.000 erhöht.³

Die skizzierte angespannte Fachkräfte-Situation spiegelt sich auch in den Befragungsergebnissen wider: Insgesamt geben auch 85 % der befragten Betriebsräte Schwierigkeiten an, qualifiziertes Personal zu finden. Diese Situation verschafft den beschäftigten IT-Fachkräften selbst zunächst günstige Ausgangsposition, sich bei Bedarf einen »besseren Arbeitsplatz« zu suchen.

Die Befragungsergebnisse bestätigen, dass in der Branche häufig Mehrarbeit geleistet wird und die Beschäftigten dies nicht immer problematisch finden. Spannende berufliche Herausforderungen und faszinierende Arbeitsaufgaben lassen sie oft das Ende der regulären Arbeitszeit vergessen. Die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben wird schwieriger. Zugleich nehmen Stress, Leistungsdruck, Terminhete und Überforderung zu. Nachhaltig und sozialverträglich sind solche Arbeitsbedingungen auf Dauer nicht. Hier müssen Mittelwege gefunden werden, um die positiven Anreize neuer Arbeitsformen in ein sozialverträgliches Stützkorsett zu fassen. Beispiele und neue Ansätze gibt es: Die Chancen befriedigender und persönlichkeitsförderlicher Tätigkeiten, die in der IT-Arbeit liegen, können durch intelligente und sozial verträgliche Regelungen der Arbeitszeitgestaltung, die trotz hoher Flexibilität die Bedürfnisse der Beschäftigten einbeziehen und vor Selbstausbeutung schützen, gefördert werden. Darüber hinaus müssen Qualifizierungsmöglichkeiten verbessert und die Aufmerksamkeit für Gesundheit und Wohlbefinden geschärft werden. Insgesamt ist die öffentliche Diskussion über Wertvorstellungen zu guter Arbeit und zu gutem Leben zu wenig entwickelt. Auch hier können Gewerkschaften Vorreiter sein.

3 Vgl. Pressemitteilung des Bundesministeriums für Arbeit vom 31.10.01.

2.3 ENTGELT: INDIVIDUALITÄT, ANREIZ, UNSICHERHEIT

Kaum ein anderes Thema hat IT-Betriebsräte laut WSI-Betriebsrätebefragung so sehr beschäftigt wie das Entgelt der Beschäftigten. Doch die Lage ist wieder einmal nicht eindeutig – einerseits bietet die IT-Branche sehr gute Verdienstmöglichkeiten, gute Köpfe mit fachlichen Spezialqualifikationen werden mit Spitzengehältern »geködert«, und die IT-Fachkräfte wissen ihre Verdienstchancen wahrzunehmen, wie das Fluktuationsverhalten zeigt (vgl. Schaubild 23). Andererseits kann heute gefragtes Know-how schon morgen veraltet und unbrauchbar sein. Das Entgelt, geschweige denn sein variabler Anteil ist nicht gesichert, zumal es weniger als in anderen Branchen tariflich vereinbart ist.

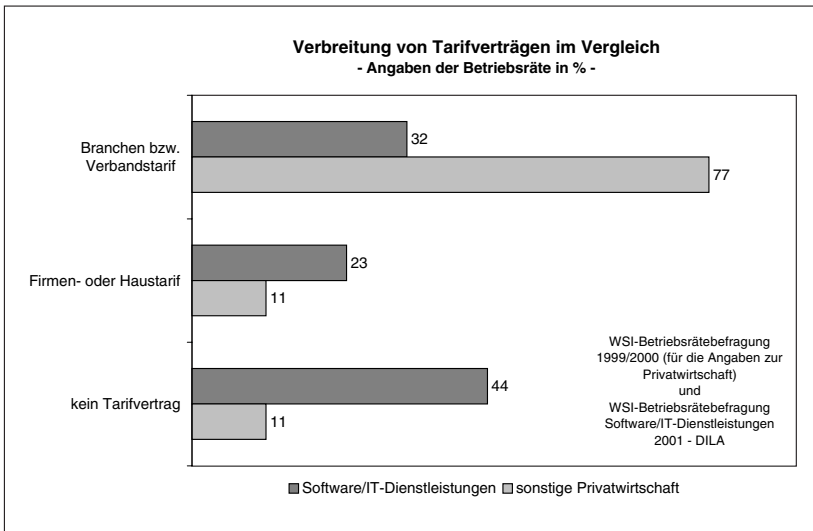
72 % aller Betriebsräte mussten sich in den letzten Jahren mit der Bezahlung der Beschäftigten auseinandersetzen. Dieses Ergebnis ist verständlich, denn in IT-Betrieben sind verbindliche Stellenbeschreibungen, Gehaltstarife und einheitlich definierte Berufsbilder wenig verbreitet. Arbeitsmarktlage und Nachfrage nach Qualifikationen schlagen recht unmittelbar auf das Einstiegsgehalt nieder. Außerdem sind Einstiegsgehälter stark vom individuellen Verhandlungsgeschick des Einzelnen abhängig – so dass Mitarbeiter häufig nicht wissen, ob sie angemessen entlohnt werden bzw. wo sie sich als Berufsanfänger einstufen können. Gewerkschaftliche Orientierungshilfen versuchen hier zwar Abhilfe zu schaffen, sie bieten jedoch keinen Rechtsanspruch.

In den Unternehmen entsteht auf diese Weise viel Unfrieden. 27 % der befragten Interessenvertreter ordnen den Themenkomplex »Entgeltfragen« einem der größten Probleme bei der Betriebsratsarbeit zu. Für die Betriebsratsarbeit speziell in Software-Unternehmen stellt diese Aufgabe sogar mit Abstand das größte Problem dar (39 %). Hier ist die Tarifbindung auch besonders niedrig, da bisher kein DV/Software-Arbeitgeberverband als Verhandlungspartner existiert und Tarifverträge als Haustarife abgeschlossen werden müssen.

Tariflandschaft im IT-Bereich

Wie das *Schaubild 20* zeigt, gehört ein recht großer Anteil der IT-Betriebe keinem Tarifvertrag an.

Schaubild 20: Verbreitung von Tarifverträgen



Auch in der Art der gewählten Tarifverträge sondert sich der IT-Bereich ab. Nur knapp jeder dritte Betrieb ist an einen **Branchen- oder Verbandstarif** (wird mit dem jeweiligen Unternehmerverband für die Mitgliedsunternehmen abgeschlossen) angebunden – in der restlichen Privatwirtschaft sind dies mehr als doppelt so viele Betriebe.

Dafür allerdings sind **Firmen- oder Haustarife** im IT-Bereich verbreiteter als in der sonstigen Privatwirtschaft. Diese werden mit Unternehmen abgeschlossen, die nicht Mitglied im Arbeitgeberverband sind, sie brauchen sich auch an keinem Branchen- oder Verbandstarif zu orientieren. Immer dann, wenn es sich um einen Anerkennungs-Tarifvertrag handelt, erfolgt jedoch eine Orientierung am Branchen- oder Verbandstarifvertrag.

Insgesamt zeigen sich die IT-Interessenvertreter auf dem Gebiet der Entgeltarbeit handlungsfähig. Drei von vier Betriebsräten können angeben, den Beschäftigten in den Gehaltsfragen zumindest teilweise weitergeholfen zu haben.

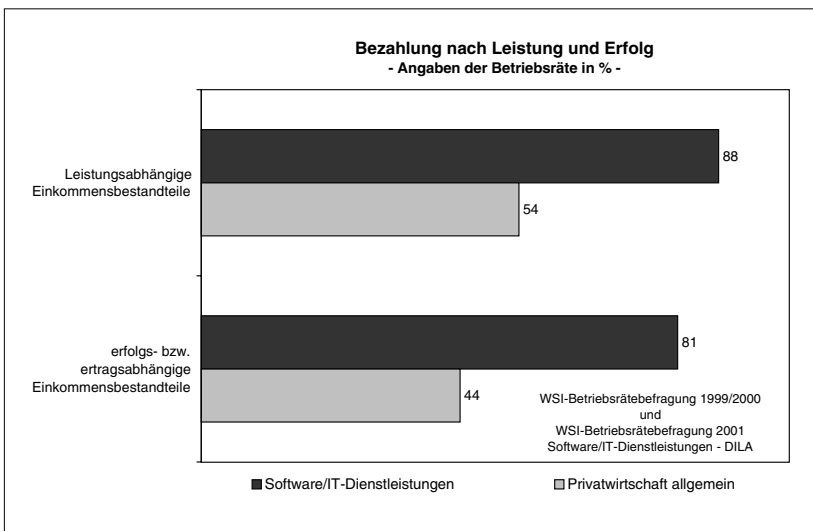
Bezahlung nach Leistung und Erfolg

Im IT-Bereich wird mehr als in anderen Wirtschaftszweigen nach Leistung und Erfolg bezahlt. Monetäre Anreizsysteme sind Teile neuer Management- und Arbeitsformen mit dem Ziel der Optimierung der Arbeitsleistung. Mit den folgenden Er-

gebnissen der WSI-Betriebsrätebefragungen kann gezeigt werden, dass das Leistungsdenken der Mitarbeiter durch spezifische Managementkonzepte noch stärker gefordert ist als in anderen Wirtschaftszweigen.

In 88 % der befragten Betriebe gibt es leistungsabhängige Einkommensbestandteile, das sind über 30 Prozentpunkte (!) mehr als in der Privatwirtschaft allgemein (Schaubild 21)⁴. Gemeint sind hiermit u.a. Vergütungen auf Basis von Zielvereinbarungen, Gruppenprämie, individueller Erfolgsbonus oder Gewinnbeteiligung. Sie bauen auf der individuellen Arbeitsleistung der Beschäftigten auf und gehen davon aus, dass das Arbeitsergebnis beeinflussbar ist.

Schaubild 21: Bezahlung nach Leistung und Erfolg



Zielvereinbarungen

»Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen zwei hierarchischen Ebenen für einen festgelegten Zeitraum über die zu erbringenden Leistungen und/oder zu erreichenden Ergebnisse, deren Menge und Qualität, Zeithorizont, die hierzu bereit gestellten Ressourcen (Wer, Was, Wann, Womit) sowie über Art und Inhalt des Informati-

4 Zwischen den Erhebungen zur Privatwirtschaft allgemein (WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000) und zum IT/Dienstleistungsbereich liegt zwar ein Kalenderjahr, diese Tatsache wird jedoch u.E. die hohe Differenz nicht begründen.

onsaustausches und das Verfahren bei Abweichungen. Leitgedanke ist der Übergang von Einzelanweisungen und Detailsteuerung über Vorgaben für Art und Weise hin zur ergebnisorientierten Steuerung »auf Abstand«.« (Formuliert in Anlehnung an die Praxisempfehlungen zu Zielvereinbarungen des Bundesministeriums des Innern, BMI)

Generell sind Zielvereinbarungen in einer wachsenden Anzahl von Betrieben zu einem Regelungsthema geworden. Der Begriff »Zielvereinbarung« ist dabei jedoch nicht einheitlich definiert, und für bestimmte Beschäftigtengruppen (vor allem bei Führungskräften) sind diese durchaus nicht neu. Zielvereinbarungen stellen zwar keine eigenständige Form einer leistungs- oder erfolgsbezogenen Vergütung dar. Sie bilden aber ein rasch an Bedeutung gewinnendes Instrument bzw. Verfahren zur Festlegung, Überprüfung und Anpassung von individuellen wie betrieblichen Zielen, das (auch) zur Bemessung von Teilen des Entgeltes genutzt wird.

Man unterscheidet

■ **Zielvereinbarungen mit Bezug zum Entgelt** (zur Ermittlung der tariflichen Leistungszulage oder übertariflicher Entgeltbestandteile) und solche

■ **ohne Bezug zum Entgelt:** hier werden Ziele für einen bestimmten Zeitraum in »Mitarbeitergesprächen« festgelegt und die Zielerreichung für den vergangenen Zeitraum besprochen.

In zwei von drei IT-Betrieben werden Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten abgeschlossen. Wir haben uns die Reaktionen in den Betrieben angesehen, die mit Zielvereinbarungen arbeiten. Über die Hälfte der dortigen Interessenvertreter beobachtet zwar gespaltene Mitarbeiterreaktionen, trotzdem sind sie der Meinung, dass die Entfaltungschancen überwiegen. Zielvereinbarungen sind mit einer Reihe von Vorteilen für die Beschäftigten verbunden: sie können selbständiger arbeiten, eigene Akzente setzen, Entscheidungen treffen und sind weniger von Weisungen durch Vorgesetzte abhängig.

Dennoch – der Wunsch vieler Beschäftigter nach Eigenverantwortung oder Freiheit wird häufig mit dem Ziel genutzt, die unternehmerischen Ziele zum eigenen Willen der Beschäftigten zu machen, bis hin zu deren Selbstausbeutung.

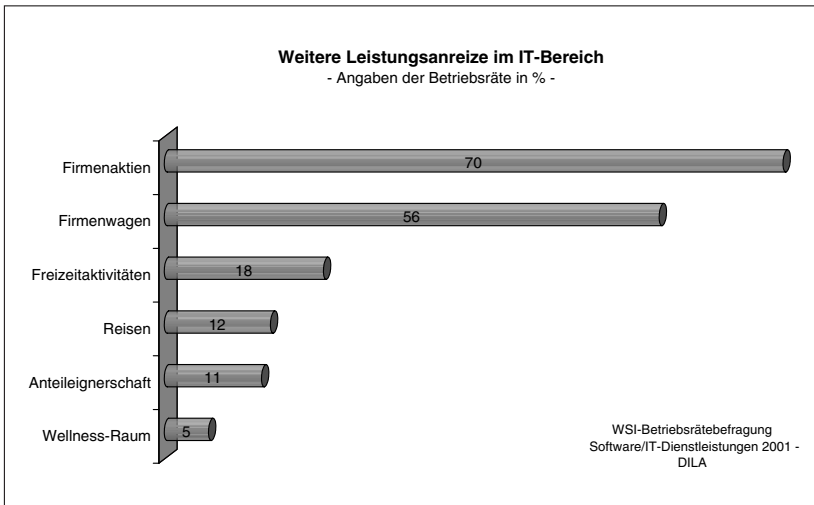
Die IT-Betriebsräte nehmen dies jedoch nicht uneingeschränkt hin: in 92 % der befragten Betriebe gibt es betriebliche Regelungen oder sonstige Vereinbarungen zumindest zu den leistungsabhängigen Bestandteilen. In den meisten Fällen wurden Betriebsvereinbarungen abgeschlossen (62 %), tarifliche Regelungen gibt es in 27 % der Fälle.

Nicht nur leistungs- auch erfolgsabhängige Entgelte sind im Trend. Die Letzteren sind nicht an individuellen sondern an marktwirtschaftlichen Erfolgsparame-

tern ausgerichtet. Durch erfolgsabhängige Entgelte sollen die Arbeitnehmer stärker auf das Unternehmen verpflichtet werden. Auch hier wird eine stärkere Beteiligung und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter reklamiert. Mittels einer »corporate identity« soll sich die Belegschaft mit den Zielen des Unternehmens identifizieren und sich in ihrem Handeln an ihnen ausrichten. Das Ziel wird verwirklicht, indem ein Teil des Einkommens an den Unternehmenserfolg gebunden wird.

Laut Befragungsergebnisse werden in 81 % der befragten IT-Betriebe erfolgs- bzw. ertragsabhängige Einkommensbestandteile gezahlt. Der Anteil ist damit in der IT-Branche fast doppelt so hoch wie in der Privatwirtschaft allgemein. Dabei ist die Form der Zahlung unterschiedlich: in 38 % der Fälle werden sie als laufende monatliche Bezüge (z.B. in Form von Provisionen) gezahlt. In den meisten Fällen (82 %) handelt es sich beispielsweise mit Boni oder Erfolgsprämien um Jahressonderzahlungen. Gefragt nach den Beschäftigtengruppen gibt fast die Hälfte der befragten Betriebsräte an, dass die gesamte Belegschaft bei erfolgsabhängigen Einkommensbestandteilen einbezogen ist.

Schaubild 22: Weitere Leistungsanreize



Die Betriebsräte sind aber auch auf diesem Gebiet wachsam: in fast 90 % der Betriebe wurden zu ertragsabhängigen Einkommensbestandteilen Vereinbarungen und Regelungen abgeschlossen. In drei von vier Betrieben gibt es hierzu Betriebsvereinbarungen und in 15 % der Unternehmen gelten Tarifregelungen.

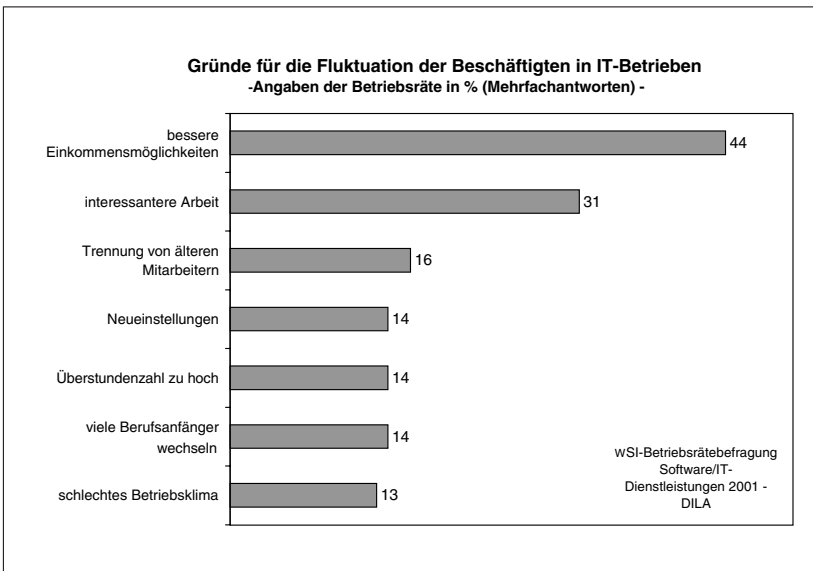
Belohnung als Leistungsanreiz

Wir haben gefragt, ob das Unternehmen seinen Mitarbeitern weitergehende Leistungsanreize über das Arbeitsentgelt hinaus bietet. 69 % der Betriebsräte bejahen dies. Firmenaktien sind dabei die verbreitetste Form, die die Beschäftigten über den Aktienkurs am Gewinn (oder Verlust) beteiligt. Auch die Bereitstellung von Firmenwagen gehört in vielen Unternehmen zum »guten Ton« (Schaubild 22).

Fluktuation unter den Beschäftigten

Die Anreizsysteme der Unternehmen bzw. die Chancen auf ein höheres Einkommen werden von den Betriebsräte auch als Grund für die Mitarbeiterfluktuation in den Betrieben angesehen. Der mit Abstand häufigste Grund für einen Arbeitsplatzwechsel ist zum Zeitpunkt der Befragung die Aussicht auf ein höheres Einkommen. Hieran zeigt sich der ausgeprägte Wettbewerb, in dem sicherlich auch Abwerbungsmechanismen zum Tragen kommen. Befristete Verträge oder Kündigungen durch den Arbeitgeber spielen für den Arbeitsplatzwechsel nur eine untergeordnete Rolle (Schaubild 23).

Schaubild 23: Gründe für Fluktuation bei Beschäftigten



Die Betriebsräte wurden zudem gefragt, wie hoch sie die Fluktuation der Mitarbeiter in ihrem Betrieb einschätzen. Über 80 % der befragten IT-Betriebe geben eine Fluktuationsrate von weniger als 15 % an (der größte Teil von ihnen (43 %) schätzt sie auf ca. 5 – 15 %; von weniger als 5 % Fluktuation und somit von einer relativ dauerhaften Belegschaft sprechen 41 % der Betriebsräte). 13 % der Interessenvertreter geben allerdings an, dass sie oberhalb von 15 % liegen würde.

Die Entgeltsituation spiegelt die günstige Arbeitsmarktlage, die geforderte Wettbewerbsfähigkeit und die Dynamik der IT-Landschaft wider. Die junge Branche setzt auf Individualität und Anreizsysteme, um die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten optimal auszunutzen. Dies kann eine Zeit lang recht reizvoll sein – bedeutet zugleich aber auch Unsicherheit. Spitzenfachkräfte profitieren in einem solchen System. Was aber ist mit Älteren und solchen, die »kürzer treten« (also schlicht ihre vertragliche Arbeitszeit nicht überschreiten) wollen/ müssen oder mit den weniger leistungsfähigen Mitarbeitern? Sie sind die potenziellen Verlierer einer solchen Arbeitsgesellschaft, wenn sich hier nichts ändert.

Die Selbstverantwortlichkeit in der Arbeit steigt: Markt- und Kundennähe, flache Hierarchien und Zielvereinbarungen wecken bei den Beschäftigten Kreativität und sollen unternehmerisches Denken fördern. Beurteilungen und variable Entgeltbestandteile können gute Leistungen honorieren und zu höheren motivieren. Die Individualisierung des Entgelts und die noch zu geringe tarifliche Absicherung birgt jedoch große Gefahren der Leistungsintensivierung, bewirkt unübersichtliche betriebliche Einkommensgestaltung und ist tendenziell mit hoher materieller Unsicherheit für die Beschäftigten verbunden. Hier zeigt sich besonders deutlich, dass verbindliche und für jedermann transparente Vereinbarungen erforderlich sind, um die Leistungen der IT-Beschäftigten mit entsprechendem Einkommen zu sichern. Der vermehrte Abschluss von Tarifverträgen wäre nicht innovationshemmend; die inzwischen erreichte Flexibilität der Regelungen bietet genügend Spielraum für betriebliche Anpassungen.

2.4 INTERESSENVERTRETUNG IN IT-BETRIEBEN – INDIVIDUALISTEN AUF DEM VORMARSCH?

Die Befragungsergebnisse haben schon vielfach aufscheinen lassen, wie sehr IT-Betriebe durch überdurchschnittlich hohe wirtschaftliche und technische Dyna-

mik geprägt sind. IT-Fachkräfte fühlen sich dadurch herausgefordert und genießen dies häufig auch. Diese Tatsache bleibt jedoch vermutlich nicht ohne Einfluss auf das Interessenhandeln der Beschäftigten. Viele haben die Marktnähe neuer Arbeitsformen verinnerlicht und sich das Unternehmensrisiko und den Marktdruck zu eigen gemacht – und das mit allen positiven wie negativen Konsequenzen.

Zu fragen ist, ob unter diesen Konstellationen eine gemeinsame betriebliche Interessenvertretung noch greifen kann. Welche Bedeutung kommt ihr zu, wenn die Abforderung permanenter Höchstleistungen von den Beschäftigten – auch in Konkurrenz zu Kolleginnen und Kollegen – vorrangig als reizvolle Aufgabe angesehen wird, die es zu bewältigen gilt, auch auf Kosten der eigenen und womöglich anderer Gesundheit?

Die große Herausforderung – Interessenvertretungsarbeit im IT-Bereich

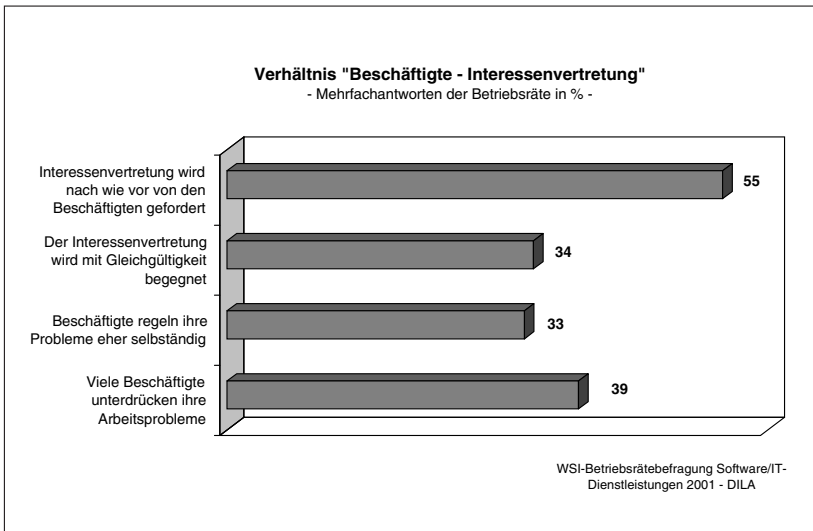
Fragen nach zeitgemäßer Interessenvertretungskultur beschäftigen betriebliche und überbetriebliche Akteure seit langem. Dabei ist den Gewerkschaften die Welt der Software/IT-Unternehmen durchaus nicht verschlossen. Gerade in größeren und etablierteren Häusern wird Betriebsratsarbeit seit langer Zeit erfolgreich und in Zusammenarbeit mit Gewerkschaften praktiziert.

Zugleich findet man auch in vielen IT-Betrieben häufig eine vornehmlich **individualisierte Interessenwahrnehmung**. Dafür können einige Gründe vermutet werden, die allerdings nicht mehr unbedingt nur für diese Branche typisch sind:

- IT-Beschäftigte sind meist hochqualifiziert und halten sich für genügend selbstbewusst, um ihre Interessen selbst durchzusetzen,
- entstandardisierte Arbeitsformen, in denen eigenverantwortlich und ergebnisorientiert gearbeitet wird, fördern nicht gerade Solidarität unter den Arbeitnehmern. Dabei kann nicht von einem ausschließlich auf die IT-Branche konzentrierten Phänomen ausgegangen werden; auch in anderen Wirtschaftszweigen zeichnen sich sowohl entstandardisierte Arbeitsformen als auch verstärkt individuelles Interessenhandeln ab
- die Anzahl eher kleinstbetrieblich strukturierter Unternehmen ohne gewählte Interessenvertretung nimmt im Zeitalter der Dienstleistungsarbeit zunächst einmal zu, so dass die Angestellten ihre Interessen außerhalb der Betriebsratsebene durchzusetzen versuchen (müssen).

Wie deutlich diese anscheinende »Einzelkämpfermentalität« der IT-Beschäftigten zutrifft, wollten wir von den Experten aus der Praxis wissen. Wie schätzen sie das Verhältnis »Beschäftigte – Interessenvertretung« ein?

Schaubild 24: Verhältnis Beschäftigte – Interessenvertretung



Bezogen auf das Verhältnis zur Belegschaft entsprechen die Interessenvertretungen zunächst einmal keineswegs dem gern gepflegten Vorurteil, Betriebsräte betrieben Stellvertreterpolitik und vorsintflutliche Informationsarbeit. Die Befunde zeigen, dass sie die Situation und Einstellung der Beschäftigten sehr differenziert beurteilen und in der Zusammenarbeit mit ihnen alle Möglichkeiten moderner Kommunikation nutzen ohne das persönliche Gespräch zu vernachlässigen (Schaubild 24).

So finden 39 % der Betriebsräte, dass viele Beschäftigte ihre Arbeitsprobleme unterdrücken, dies scheint besonders in jungen Betrieben ausgeprägt, wo sogar 62 % dieser Meinung sind. Ein Drittel beobachtet aber auch, dass sie ihre Probleme eher selbständig regeln. Gleichzeitig ist die Mehrheit der Betriebsräte davon überzeugt, dass Interessenvertretung auch weiterhin von den Beschäftigten gefordert wird (bei diesem Fragenkomplex waren Mehrfachantworten möglich). Was bedeuten diese differenzierten Einschätzungen?

Hier zeichnet sich vermutlich ein Rollenverständnis von Betriebsratsarbeit ab, das weniger von Beschützung als von Beratung ausgeht. Es wird registriert und akzeptiert, dass die Beschäftigten in der Lage sind, auftauchende Probleme mit den Vorgesetzten selbst zu regeln. Der Betriebsrat »drängt« sich nicht auf, ist aber mit seinen gesetzlichen Rechten »einsatzbereit«, wenn der oder die Einzelne allein

nicht weiterkommt. Freilich geben die Befragten auch zu, dass es durchaus Mitarbeiter gibt, denen – zumindest in der aktuellen Situation – die Existenz eines Betriebsrates völlig egal ist. Jedoch ist der größte Teil der Belegschaft an einer gemeinsamen Interessenvertretung interessiert. Gewählt wurden die Betriebsräte nämlich – entgegen Klischees – von Belegschaften, denen sehr wohl an der Arbeit des Betriebsrates gelegen ist: Im Durchschnitt lag die Wahlbeteiligung bei der letzten Betriebsratswahl im Frühjahr 1998 um 77 % und ist somit der Wahlbeteiligung in anderen Branchen vergleichbar. Die durchschnittliche Wahlbeteiligung bei Betriebsratswahlen in der Privatwirtschaft insgesamt liegt bei 79 % der Belegschaft (Schäfer 2001).

Das Auftreten der Interessenvertretung im Betrieb ist offenbar zeitgemäß und auf die »Klientel« zugeschnitten: So geben 77 % an, die Belegschaft über E-Mail zu erreichen und zu informieren, und 38 % verfügen darüber hinaus über eine eigene Homepage (in der Privatwirtschaft insgesamt nutzen 23 % der Betriebsräte E-Mails als Kontaktmöglichkeit zur Belegschaft (WSI-Mitteilungen 2/2001 (WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000)). Aber die elektronischen Möglichkeiten stehen nicht im Vordergrund. Auch bei den IT-Betriebsräten sind Betriebsversammlungen (93 %) und persönliche Ansprache (95 %) die meistgenutzten Kontaktmöglichkeiten zu den Beschäftigten. Auf den Sachverstand von Beschäftigten greifen jedoch recht wenig Betriebsräte für ihre Arbeit direkt zurück (z.B. als Mitarbeit in Arbeitsgruppen oder Ausschüssen des Betriebsrates mit (11 %). Möglicherweise ändert sich das mit der neuen Formulierung im BetrVG, wonach der Betriebsrat Aufgaben an Arbeitsgruppen übertragen kann (BetrVG, § 28).

Warum sind Betriebsratsgremien im IT-Bereich unterrepräsentiert?

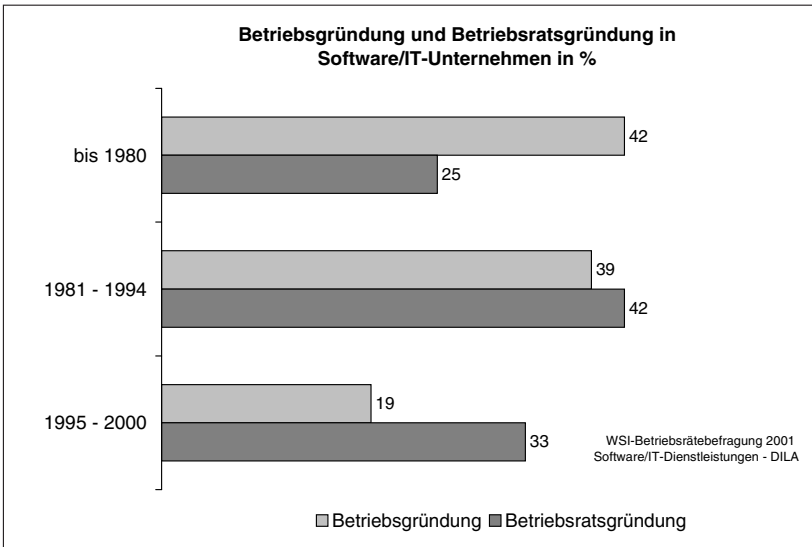
Die IT-Branche muss oft als Beispiel für den Bedeutungsverlust von Betriebsratsgremien insgesamt herhalten. Wir wollten von den Praxiskennern hören, wie sich die relativ geringe Anzahl von gewählten Interessenvertretungen ihrer Meinung nach erklären lässt.

Ein wichtiger Erklärungsfaktor ist die mangelnde Kenntnis über Betriebsratsaufgaben, die häufig mit Desinteresse verbunden zu sein scheint. Ein schlechtes Image der Betriebsratsarbeit wird weniger häufig vermutet als Widerstand des Arbeitgebers gegen die Wahl. Und schließlich erklären auch die vielen Neugründungen im IT-Bereich nach Einschätzung der Betriebsräte die geringe Verbreitung von Betriebsratsgremien. Die zahlreichen jungen Betriebe sind möglicherweise (noch) in einer Konsolidierungsphase, wachsen (wahrscheinlich) und werden sich etablie-

ren. Häufig wird erst nach einem solchen »Entwicklungsprozess« Bedarf nach einem Betriebsrat angemeldet. Diese Annahme wird auch durch die folgende Grafik unterstützt, in der Betriebsgründungen und Betriebsratsgründungen des Samples in bestimmten Zeiträumen gegenübergestellt sind (Schaubild 25).

Es zeigt sich, dass im Zeitraum zwischen 1995 und 2000 die Zahl der Betriebsratsgründungen höher ist als die Zahl der Betriebsgründungen, ein Indiz, dass für ein Nachholbedürfnis an gemeinsamer verlässlicher Interessenvertretung in IT-Betrieben spricht. Aber auch ideologiefreie Arbeitgeber schätzen den Nutzen der Betriebsratsarbeit, da sie durchaus zur Verbesserung der betrieblichen Sozialstrukturen und -beziehungen beiträgt, wie wir aus anderen Untersuchungen wissen: Von gewählten Belegschaftsvertretern gestützte betriebliche Kommunikation und rechtlich verlässliche Wege der Informationspolitik und Konfliktregelung erweisen sich im Vergleich mit »fun and anarchy« oder einem »unter-den-Tisch-kehren« der unterschiedlichen Interessen längerfristig als effizienter.

Schaubild 25: Betriebs- bzw. Betriebsratsgründungen



Zudem wurde besonders im Absturz vieler »New Economy Unternehmen« so manchen Belegschaften bewusst, welche Vorteile eine verlässliche Firmenkultur mit sich bringt. Mitarbeiterbeteiligung in Form von »round tables« und Aktienanteilen erweisen sich zwar in boomenden Zeiten als erfolgversprechend. Sobald die Be-

triebe und ihre Beschäftigten aber ernsthaften Problemen ausgesetzt sind, zählt wieder Sicherheit statt Abmachung per Handschlag, wie übrigens auch andere neue Untersuchungen zeigen (pol-di.net 2001).

Betriebsrat und Arbeitgeber

Wie gestaltet sich nun die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und dem jeweiligen Arbeitgeber? Gibt es dazu Unterschiede zwischen der Privatwirtschaft insgesamt (mit den vielen »Old Economy«-Betrieben) und der relativ jungen IT-Branche?

Die Auswertung der Antworten aus dem IT-Bereich weist zunächst einmal keine auffälligen Unterschiede gegenüber den Ergebnissen der schon mehrfach zitierten WSI-Betriebsrätebefragung für die gesamte Privatwirtschaft auf. Der überwiegende Teil der Betriebsräte in beiden Befragungen (rund 2/3) meint, Behinderung von Mitwirkungsrechten komme manchmal vor. Die Mitwirkungsrechte des Betriebsrates werden nicht behindert, sagen 19 % der IT-Betriebsräte (Betriebsräte Privatwirtschaft: 21 %), und häufig behindert fühlen sich, wiederum fast gleich, etwa 13 % der Interessenvertretungen in der IT-Branche und in der Privatwirtschaft allgemein.

Nicht ganz so »durchschnittlich« stellen sich die Beziehungen dagegen hinsichtlich des Informationsverhaltens dar. Gefragt wurde, ob der Betriebsrat die erforderlichen Informationen meist unaufgefordert, nach der 1. Anfrage, nach Bitten oder erst mit dem Hinweis auf gesetzliche Rechte erhält.

Während bei den zuerst genannten drei Antwortmöglichkeiten die Werte im Vergleich IT/Gesamtwirtschaft wieder nahe beieinander liegen, gibt es einen deutlichen Unterschied im Verhalten der Arbeitgeber beim »Abblocken« von Anfragen. Betriebsräte sind in der IT-Branche sehr viel häufiger gezwungen, auf ihre gesetzlichen Rechte aufmerksam zu machen, um Informationen für ihre Arbeit zu erhalten. In der Privatwirtschaft wird dieses wenig kooperative Arbeitgeberverhalten von 18 % der Betriebsräte registriert, im IT-Bereich von 27 %.

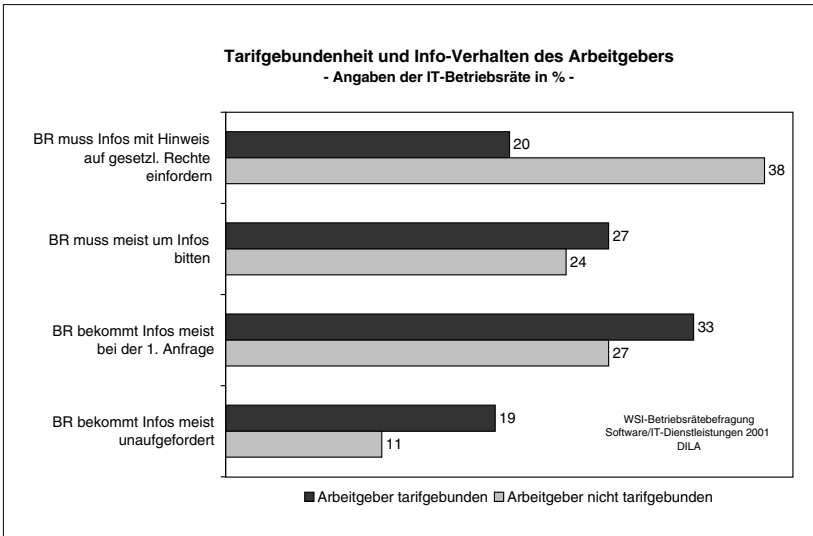
Die Erklärung scheint zunächst auf der Hand zu liegen, dass vor allem die »youngster« der Betriebsratsgremien noch recht unerfahren sind im Umgang mit den sogenannten »Industriellen Beziehungen« zwischen Management/Arbeitgeber und der Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Diese erste Vermutung wird durch die Analyse der Antworten jedoch nicht bestätigt: Weder das Alter der Betriebe noch der Betriebsratsgremien spielt eine wichtige Rolle, wenn der Arbeitgeber die Herausgabe von Informationen verweigert und dadurch die Betriebsratsarbeit behindert. Sowohl die vor 1990 gegründeten Gremien als auch die jün-

geren Betriebsräte müssen mit jeweils rund 30 % massiven Druck ausüben, weil der Arbeitgeber »mauert«.

Welche weiteren Gründe können herangezogen werden? Geprüft wurden einzelne Einflussmöglichkeiten wie Größe, regionale Lage des Betriebs (Ost/West), geschäftliche Schwerpunkte (etwa Hardware, Software usw.), sowie Tarifbindung.

Die Ergebnisse sind eindeutig: Von allen Faktoren spielt allein die tarifliche Bindung eine außergewöhnlich deutliche Rolle für das Informationsverhalten der Arbeitgeber, und damit auch für die Qualität der betrieblichen Kooperation zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung. In Betrieben, in denen kein Tarifvertrag gilt, gibt es offenbar mehr sozialen Unfrieden und »Sand im Getriebe«: 38 % der dortigen Betriebsräte müssen auf ihre gesetzlichen Rechte pochen, wenn sie Informationen brauchen, also bald 20 % mehr als bei tarifgebundenen Betrieben (*Schaubild 26*). Das ist nachvollziehbar, wenn man den Wildwuchs und die oft willkürlich erscheinende Entgeltpolitik in tariffreien Betrieben anschaut, in denen auch das Management nicht selten Begründungsprobleme hat, wenn es zu Entgelt-Differenzierungen befragt wird. Tarifverträge hingegen erleichtern nicht nur den Betriebsräten die Arbeit, sondern schaffen auch Transparenz für alle Betroffenen und Verhandlungspartner und fördern damit den sozialen Frieden im Betrieb.

Schaubild 26: Tarifgebundenheit und Info-Verhalten des Arbeitgebers

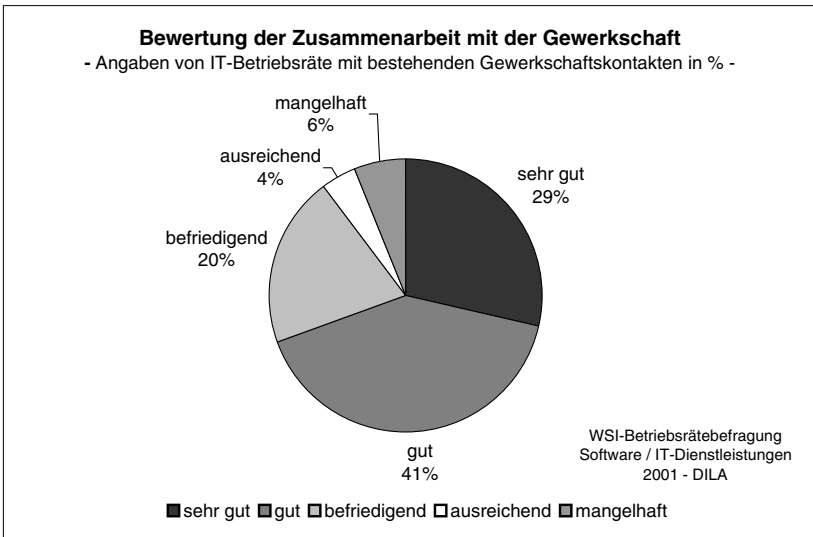


Betriebsrat und Gewerkschaften

Die Ergebnisse der IT/Software-Befragung 2001 machen deutlich, dass in über 2/3 der befragten Betriebsratsgremien gewerkschaftlich organisierte Mitglieder vertreten sind. Gemessen an der allseits bekannten Gewerkschaftsabstinenz hochqualifizierter und junger Angestellter im Allgemeinen und in IT-Betrieben im Besonderen ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsrats-Mitglieder mit 60 % erstaunlich hoch, erreicht jedoch längst nicht die Organisationsquote der gewählten Interessenvertreter in anderen Branchen: In der übrigen Privatwirtschaft sind etwa 84 % der Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert.

Ein besonderes Engagement zeigt sich jedoch in den **jungen Gremien**: In den nach 1996 gegründeten Betrieben erhöht sich der Schnitt auf 70 % organisierter Betriebsratsmitglieder. Der verstärkte Wunsch neuer IT-Betriebsräte an gemeinsamer Interessenvertretung und Beratung lässt sich auch daran ablesen, dass die meisten von ihnen (fast 90 %) angeben, Kontakte zu einer Gewerkschaft zu pflegen. Hier liegt der IT-Bereich sogar zehn Prozentpunkte höher als in der restlichen Privatwirtschaft! Für die Gewerkschaften dürfte außerdem erfreulich sein, dass 83 % dieser neuen Betriebsräte diesen Kontakt als gut bis sehr gut beurteilen. Damit schätzen sie den Kontakt noch besser ein als der Durchschnitt der Betriebsräte in IT-Unternehmen mit 70 % (Schaubild 27).

Schaubild 27: Bewertung des Gewerkschaftskontakts



Wurde die Hürde der Wahl erst einmal überwunden bzw. hat man sich erst einmal »beschnüffelt«, dann wird Gewerkschaftsarbeit offensichtlich durchaus positiv und nützlich eingeschätzt.

Angesprochen sind damit im Wesentlichen die zwei Gewerkschaften, die die Interessen der IT-Beschäftigten in der Branche vertreten: die **IG Metall** und **ver.di**. Beide Gewerkschaften haben mittlerweile spezifische Arbeitskapazitäten (Fachbereiche, Projekte, Arbeitskreise usw.), die sich auf die Arbeit in IT-Betrieben konzentrieren, dort Mitglieder organisieren und sich um deren Belange kümmern.

Die IG Metall organisiert Betriebe der Hardware-Produktion und -wartung und grundsätzlich solche, die – ausgehend von der ursprünglichen Hardware-Produktion – zusätzlich Software-Produkte erarbeiten oder Software-Produkte und IT-Dienstleistungen anbieten (http://www.igmetall.de/branchen/it_industrie/). Betriebe, die originär Software-Produkte und IT-Dienstleistungen anbieten, können sowohl zum Organisationsbereich der IG Metall als auch von ver.di gehören (http://www.verdi.de/fachbereiche/fachbereich_9). Entsprechende Absprachen liegen für den Telekommunikationsbereich vor (Telekommunikationsdienstleistungen, -anlagen und -geräte), wobei hier ver.di stärker vertreten ist – nicht zuletzt durch die frühere Zugehörigkeit des Fernmeldewesens zur Deutschen Postgewerkschaft (DPG), die auch Teil von ver.di geworden ist.

Da diese Regelung der Zuständigkeiten noch relativ neu ist, kommen in der Praxis immer noch unterschiedliche Zuordnungen vor, z.T. arbeiten die Betriebsräte auch noch vorrangig mit der Gewerkschaft zusammen, bei der sie irgendwann Mitglied geworden sind oder in deren Betreuungsbranche der Betrieb ursprünglich angesiedelt war. Dies sind jedoch Einzelfälle. Und auch in den Betrieben, in denen zur Zeit noch Unsicherheiten oder gar Spannungen über die zuständige Gewerkschaft bestehen, wird künftig Kooperation und Flexibilität im Vordergrund stehen müssen, um die vorhandenen Chancen zur Zusammenarbeit mit den Beschäftigten und den Betriebsräten optimal nutzen zu können, zumal die verschiedenen Bereiche sich künftig noch mehr überschneiden bzw. überlagern werden als schon in der hier vorgestellten Betriebsrätebefragung deutlich geworden ist.

Zusammenfassend zeigt die Interessenvertretungssituation im IT-Bereich interessante Bewegungen: Sie ist zunächst einmal kein Beweis für sinkende Attraktivität von Betriebsräten im allgemeinen und auch nicht für den IT-Bereich im Besonderen. Zumindest nach den Auswertungen des Samples nimmt die Tendenz zu einer gewählten Interessenvertretung nach dem BetrVG hier eher zu, und dies trotz einiger Spezifika des IT-Bereichs, wie wirtschaftliche Dynamik und Betriebs-Neugründungen. Die Arbeitsbeziehungen zwischen den ge-

wählten Betriebsräten und der Arbeitgeberseite unterscheiden sich zwar nach den vorliegenden Aussagen nicht wesentlich von denen in anderen Branchen, jedoch fällt auf, dass das Management sich häufiger weigert, notwendige Informationen für die Betriebsratsarbeit weiter zu geben. Nach unseren Ergebnissen ist dies dann besonders der Fall, wenn die Betriebe nicht tarifgebunden sind. Der Zusammenarbeit schließlich zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften wird ein gutes Zeugnis ausgestellt. Die hohen Erwartungen insbesondere von jüngeren Gremien stellen die Gewerkschaften vor spannende Herausforderungen.

3. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Auf der Suche nach der Realität zwischen all den widersprüchlichen Meldungen über den IT-Bereich haben wir die betrieblichen Experten für Arbeit, die Betriebsräte, nach ihren Kenntnissen und Einschätzungen zur IT-Arbeit befragt. Die Auswertung ist hier vorgestellt worden. Bestätigt wird darin, dass die Wirklichkeit tatsächlich nicht mit »ja oder nein« erklärt, nicht »schwarz oder weiß« gemalt werden kann. Positive und negative Entwicklungen für die Beschäftigten sind oft gleichzeitig zu beobachten, ohne dass eindeutig gesagt werden könnte, wohin die Reise geht.

Diese Offenheit ist zugleich eine Chance. Wenn die Arbeitssituation allgemein und die Arbeitsbedingungen im Besonderen so in Bewegung sind, können sie auch beeinflusst, kann die Arbeit gestaltet werden. Diese Perspektive liegt letztlich auch der WSI-Betriebsrätebefragung zugrunde, obwohl sie nicht konkret Gegenstand einzelner Fragen war. Die Ausgestaltung der Gestaltungserfordernisse und -möglichkeiten kann an dieser Stelle nicht erfolgen; dies ist Aufgabe der weiteren Diskussion zwischen Wissenschaft und Praxis und der Interessenvertretungsarbeit selbst. Wir hoffen, dass die Erkenntnisse und Erfahrungen der IT-Betriebsräte dafür eine Hilfe sind und fassen die Ergebnisse der Befragung im folgenden zusammen:

Wirtschaftliche und technische Dynamik sind in IT-Unternehmen besonders ausgeprägt. Die Branche steht bei insgesamt überdurchschnittlich hohen Wachstumsraten und ausgeprägtem Innovationstempo zugleich unter starkem Wettbewerbsdruck. Vor diesem Hintergrund sind die beruflichen Chancen der IT-Fachkräfte außerordentlich gut. Zugleich ist jedoch für die einzelne Person der Arbeitsplatz immer weniger sicher. Permanente Umstrukturierungen der Unternehmen und damit verbundener Personalumbau, unzureichende Qualifizierungsmöglichkeiten und kurzsichtige Personalpolitik mit Fixierung auf junge »High Performer« sind risikoreiche Beschäftigungsfaktoren auch für eben noch beruflich anerkannte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in diesen Bereichen. Es bedarf einer weitschauenden Personalpolitik, systematischer lebensbegleitender Weiterbildungsangebote und innovativer Modelle sozialer Absicherung, um die wirtschaftlich-technischen Entwicklungschancen der IT-Arbeit auch als stabile Beschäftigungsmöglichkeiten für die IT-Fachkräfte zu gestalten.

Aus den Ergebnissen der Befragung kann festgehalten werden, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen neue Freiheiten in der Arbeit gewonnen haben, diese aber häufig bezahlen müssen mit Leistungsverdichtung und maßlosem Arbeiten. Die Betriebsräte bestätigen einerseits und zeigen Verständnis dafür, dass in der Branche häufig Mehrarbeit geleistet wird und die Beschäftigten dies nicht immer problematisch finden. Sie zeigen aber auch die dunklen Seiten auf: Die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben wird schwieriger. Zugleich nehmen Stress, Leistungsdruck, Terminhetze und Überforderung in hohem Ausmaß zu. Nachhaltig und sozialverträglich sind solche Arbeitsbedingungen nicht.

Die Chancen befriedigender und persönlichkeitsförderlicher Tätigkeiten, die in der IT-Arbeit liegen, können jedoch durch intelligente und sozial verträgliche Regelungen der Arbeitszeitgestaltung, die trotz hoher Flexibilität die Bedürfnisse der Beschäftigten einbeziehen und vor Selbstausbeutung schützen, gefördert werden. Darüber hinaus müssen Qualifizierungsmöglichkeiten verbessert und die Aufmerksamkeit für Gesundheit und Wohlbefinden geschärft werden. Insgesamt ist die öffentliche Diskussion über Wertvorstellungen zu guter Arbeit und zu gutem Leben zu wenig entwickelt. Auch hier können Gewerkschaften Vorreiter sein.

Auch die Entgeltsituation im IT-Bereich ist qualitativ verbesserungsfähig, so lässt sich eine weitere Konsequenz aus der Betriebsrätebefragung formulieren: Die Selbstverantwortlichkeit in der Arbeit steigt. Markt- und Kundennähe, flache Hierarchien und Zielvereinbarungen wecken bei den Beschäftigten Kreativität und sollen unternehmerisches Denken fördern. Beurteilungen und variable Entgeltbestandteile können gute Leistungen honorieren und zu höheren motivieren. Die Individualisierung des Entgelts birgt jedoch große Gefahren der Leistungsintensivierung, bewirkt unübersichtliche betriebliche Einkommensgestaltung und ist tendenziell mit hoher materieller Unsicherheit für die Beschäftigten verbunden. Hier zeigt sich besonders deutlich, dass verbindliche und für jedermann transparente Vereinbarungen erforderlich sind, um die Leistungen der IT-Beschäftigten mit entsprechendem Einkommen zu sichern. Der vermehrte Abschluss von Tarifverträgen wäre nicht innovationshemmend; die inzwischen erreichte Flexibilität der Regelungen bietet genügend Spielraum für betriebliche Anpassungen.

Schließlich kann auf Ergebnisse zur Betriebsräte- und Gewerkschaftssituation verwiesen werden, die mit einigen gängigen Vorurteilen zur Interessenvertretung im IT-Bereich aufräumen: Die Betriebsräte-Situation im IT-Bereich ist kein Beweis für sinkende Attraktivität von Betriebsräten im allgemeinen und auch nicht im spezifischen Fall der IT-Branche. Die Befunde verweisen erstens auf Besonderheiten des IT-Bereichs (wirtschaftliche Dynamik einschließlich Neugründungen usw.) und

zeigen zweitens, dass die Tendenz zu einer gewählten Interessenvertretung nach dem BetrVG hier – zumindest nach den Auswertungen des Samples – zunimmt, und dies offenbar aus mehreren Gründen. Insgesamt werden Betriebsräte – wie auch zahlreichen Medienberichten der letzten Zeit zu entnehmen ist – zunehmend in den krisengeschüttelten Betrieben der New Economy gewählt und lösen die bis dahin z.T. installierten »round-table«-Runden ab, bei denen sich die Arbeitnehmerseite nicht auf Rechte nach dem BetrVG berufen kann. Unsere Befragung verweist darüber hinaus auf einen weiteren wichtigen Aspekt: Betriebsräte sind nicht nur Krisenmanager sondern im deutschen System der industriellen Beziehungen auch ein wesentlicher Faktor, um die innere Entwicklung der Unternehmen in einer insgesamt dynamischen und florierenden Branche zu stabilisieren. Dies zeigt der hohe Nachholbedarf an Betriebsrats-Gründungen in bereits länger bestehenden Betrieben, die keineswegs schlechte wirtschaftliche Aussichten haben.

Auch die gewerkschaftlichen Sympathien sind stärker als vielfach vermutet. Dabei soll jedoch nicht verschwiegen werden, dass über den Organisationsgrad der Belegschaften keine Aussagen gemacht werden konnten und hier sicherlich massive Anstrengungen und auch gewerkschaftliche Veränderungen erforderlich sind, um auch die »normalen« IT-Beschäftigten als Mitglieder zu gewinnen. Da dieses Thema jedoch nicht Gegenstand der Befragung war, können hierzu auch keine weiteren Aussagen gemacht werden.

VERZEICHNIS DER SCHAUBILDER UND TABELLEN

Schaubild 1:	Wichtigste Problemfelder in der Betriebsratsarbeit	7
Schaubild 2:	Verteilung nach Branchen/Bereiche der WSI-Betriebsrätebefragung	8
Schaubild 3:	Vergleich nach wirtschaftlicher Lage 1999/2000	12
Schaubild 4:	Wirtschaftliche Lage IT	13
Schaubild 5:	Wirtschaftliche Lage und Personalabbau	14
Schaubild 6:	Personalabbau und Umstrukturierungen in IT-Betrieben	17
Schaubild 7:	Einschätzung der Beschäftigtenentwicklung bei Betrieben mit Umstrukturierung	18
Schaubild 8:	Beschäftigungsentwicklung älterer IT-Fachleute im Vergleich	20
Schaubild 9:	Bewertung der Umstrukturierungsfolgen	21
Schaubild 10:	Veränderung der Leistungsdichte bei Umstrukturierung	22
Schaubild 11:	Entwicklung von Arbeitsbedingungen	24
Schaubild 12:	Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen	25
Schaubild 13:	Häufigkeit von Mehrarbeit in IT-Betrieben	26
Schaubild 14:	Umgang mit Mehrarbeit	27
Schaubild 15:	Gründe für Mehrarbeit ohne Zeit oder Geldausgleich	28
Schaubild 16:	Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Mehrarbeit	29
Schaubild 17:	Unternehmensgründe für Mehrarbeit	30
Schaubild 18:	Weiterbildungssituation	33
Schaubild 19:	Art der Weiterbildungsprobleme	34
Schaubild 20:	Verbreitung von Tarifverträgen	37
Schaubild 21:	Bezahlung nach Leistung und Erfolg	38
Schaubild 22:	Weitere Leistungsanreize	40
Schaubild 23:	Gründe für Fluktuation bei Beschäftigten	41
Schaubild 24:	Verhältnis Beschäftigte – Interessenvertretung	44
Schaubild 25:	Betriebs- bzw. Betriebsratsgründungen	46
Schaubild 26:	Tarifgebundenheit und Info-Verhalten des Arbeitgebers	48
Schaubild 27:	Bewertung des Gewerkschaftskontakts	49
Tabelle 1:	Verteilung nach Beschäftigtengrößenklassen	9
Tabelle 2:	Umstrukturierungen in IT-Betrieben	16

VERWENDETE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR:

- Baukrowitz, A., Boes, A., Weiterbildung in der IT-Industrie, in: WSI-Mitteilungen 1/2002.
- Beauvais, M., IT-Dienstleistungen, Tagungsunterlagen Euro-FIET, IT-Forum 1996, Genf 1997.
- Bispinck, R., Trautwein-Kalms, G., Die Auswirkungen der neuen Informationstechnologien auf die Beschäftigung – Eine Technik sucht Anwendungen, in: WSI-Mitteilungen 3/1997.
- Bitkom, Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich, Berlin 2001.
- Blechs Schmidt u.a. (Hrsg.), Welche Arbeitszeit will Ver.di?, Hamburg 2000.
- BRINA (Brandenburger Innovationsnetzwerk für Arbeitnehmer), Innovative Arbeitszeitgestaltung, Potsdam o.J.
- BRINA (Brandenburger Innovationsnetzwerk für Arbeitnehmer), Wenn nur die Leistung zählt, Potsdam 2000.
- BRINA (Brandenburger Innovationsnetzwerk für Arbeitnehmer), Wenn nur die Arbeitszeit zählt, Potsdam 2001.
- Bundesministerium für Arbeit, Green Card-Initiative erfolgreich, Pressemitteilung vom 31.10.01.
- Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (Hrsg.), Variable Einkommenssysteme, Hamburg 2001.
- Döhl, V., Sauer, D. Trautwein-Kalms, G.: Beschäftigungssicherung durch Ausgründung – Das Exempel DiTEC – ein Modell der Zukunft? Ergebnisse einer Ausgründungsrecherche, München 1998.
- Dostal, W., »Greencard« für Computerfachleute. Anwerbung kann Ausbildung nicht ersetzen, IAB-Kurzbericht Nr. 3/2000.
- European Trade Union Institute (ETUI) (Hrsg.), New Forms of Employment and Working Time in the Service Economy (NESY), Brüssel 2001.
- Gabriel, P.; Liimatainen, M.-R. (Hrsg.), Mental Health in the Workplace. International Labour Organization, Genf 2000.
- Gleißmann, W., Peters, K., Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die Neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg 2001.
- GMD (Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung, Hrsg.), Der Software-Markt in der Bundesrepublik Deutschland, GMD-Studie 167, St. Augustin 1989.

- IG Metall (Hrsg.), Vertrauensarbeitszeit, Grüne Reihe Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb Nr. 1, Frankfurt/M., August 2000.
- IG Metall (Hrsg.), Zielvereinbarungen, Grüne Reihe Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb Nr. 1, Frankfurt/M., April 2000.
- IG Metall (Hrsg.), Entgelt in der IT-Branche 2001, Frankfurt /M. 2001.
- Kooperationsbüro Multimedia + Arbeitswelt, Soziales Pflichtenheft zur Gestaltung von Datenverarbeitungssystemen, Frankfurt/M. 1997.
- Pickshaus, K., Schmitthenner, H., Urban, H. J. (Hrsg.), Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg 2001.
- Pol-di.net (Hrsg.), »are we family?!« umfang und formen der mitarbeiter-mitbestimmung in der new economy, Berlin 2000, <http://www.politik-digital.de/studie/index.html>
- Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Wachstums- und Beschäftigungspotentiale der Informationsgesellschaft bis zum Jahre 2010, Essen 2000.
- Schäfer, C., Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick, in: WSI-Mitteilungen 2/2001.
- Simonsmeier, W.; Arbeitszufriedenheit und Überforderung der Software-Entwicklerinnen und Software-Entwickler, in: Trautwein-Kalms, G. (Hrsg.): Kontrastprogramm Mensch-Maschine. Arbeiten in der HighTech-Welt, Köln 1992, S. 202-211.
- Trautwein-Kalms, G., IT-Fachkräftemangel: Der Mensch lebt nicht von Qualifikation allein, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2/2001.
- Van Haaren, K., Hensche, D., Arbeit im Multimedia-Zeitalter. Die Trends der Informationsgesellschaft, Hamburg 1998.
- Wagner, A.: Arbeiten ohne Ende? – Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter, IAT Jahrbuch 1999/2000.
- Wagner, H., Schild, A., Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor, in: WSI-Mitteilungen 2/1999, S. 87-98.
- Wassermann, W., Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde – Interessenvertretung in Netzwerken des privaten Dienstleistungsgewerbes, Münster 1999.
- WSI-Mitteilungen 2/2001, Betriebsrätebefragung 1999/2000.
- www.igmetall.de/branche/it_industrie
- www.verdi.de/fachbereiche/fachbereich_9
- www.tarifvertrag.de
- www.olev.de/xyz/zielvereinb.htm (Definition und weitere Infos zu Zielvereinbarungen)

METHODIK

Bei der Konzeption der Befragung war bekannt, dass mit einer Erhebung in der IT-Branche Neuland betreten werden würde, da eine derart umfassende Befragung von Betriebsräten in dieser Branche bisher noch nicht durchgeführt wurde^{*)}. Die Adressbeschaffung von Betrieben aus diesem Bereich, die auch über einen Betriebsrat verfügen, wurde als äußerst schwierig angesehen: Da die Firmen überwiegend kleinbetrieblich strukturiert sind (bis 20 Beschäftigte), war zu vermuten, dass es in sehr vielen Betrieben gar kein Betriebsratsgremium gibt. Wie konnten möglichst viele der bestehenden Betriebsräte erreicht werden?

Die zuverlässigsten Quellen über IT-Betriebe mit betrieblicher Interessenvertretung liegen bei den Gewerkschaften, allerdings verfügen diese ebenfalls nicht über detaillierte Adressdateien, die lückenlos darüber Aufschluss geben, inwieweit die Betriebe auch über einen Betriebsrat verfügen. Darüber hinaus bleibt es eher dem Zufall überlassen, ob es sich bei den recherchierbaren Adressen von IT-Betrieben um »Treffer«, also um Betriebe mit Betriebsräten handelt. Die gängigen kommerziellen Adressenverlage sind zeitlich nicht genügend aktuell, differenzieren nicht nach Betrieben mit Betriebsrats-Gremien und bieten kaum Informationen zu den für die Betriebsrätebefragung relevanten Beschäftigtengrößenklassen.

Die Adressen der angeschriebenen Betriebe wurden schließlich folgendermaßen zusammengestellt:

- Verbände-Adressen:
- Recherche über die Mitgliederlisten des BITKOM. Der BITKOM hat ca. 1170 Mitgliedsunternehmen aus den Bereichen Informationstechnik, Telekommunikation sowie neue Medien. Hier wurden, soweit erkennbar, Software-bezogene Unternehmen und keine reinen Elektronik- bzw. Hardwareunternehmen recherchiert.

^{*)} Adressaten waren Betriebsräte aller Betriebe, die zur IT-Branche (vgl. Definition in Fußnote 1) gehören, ausschließlich reiner Produktionsbetriebe wie Rundfunk/Fernsehen. Deshalb wurde der Fragebogen-Titel als Fragebogen für Software/IT-Dienstleistungen bezeichnet.

- Messe-Aussteller-Listen:
- Recherche über die Ausstellerliste der SYSTEMS 2000 (Fachmesse für Informationstechnik, Telekommunikation und neue Medien mit 3.511 aufgeführten Ausstellern).
- Listen von IT-Beratungs-, Standard-Software- und IT-Service-Unternehmen (Lünendonckliste u.a.). Recherche der Adressen der aufgeführten Unternehmen sowie weiterer Niederlassungen.
- Betriebsräte aus Unternehmen über verschiedene Verteilerlisten (Einzelfälle)
- Teilnehmerlisten von IT-Konferenzen
- Internet-Adressen:
 - Internetrecherche weiterer Niederlassungen von schon bekannten bzw. recherchierten Betrieben, z.T. über die Homepage des jeweiligen Betriebes oder die Telefonauskunft,
 - Internetrecherche über die vom »Magazin für Computer und Technik« zusammengestellten Firmenadressen,
 - bisher bekannte Adressen aus früheren Betriebsrätebefragungen des WSI,
 - Adressen aus internationalen IT-Analysen, wie dem »Global Equity Research – Software and Services« herausgegeben vom britischen »WDR Software and Services Team« und »Company Profiles« von Pierre Audoin Conseil SA,
 - Software-Firmenkataloge, z.B. ISIS Firmen Report 1/2000 (erscheint halbjährlich): Verzeichnis von über 600 Unternehmen der Informations- und Kommunikationsindustrie (Software, Hardware, Services) mit jeweiligem Firmenprofil (Beschäftigtenanzahl, Umsatz, Produkt- u. Serviceangebot usw.),
 - Statistische Analysen und andere Dateien von Gewerkschaften, die von ihnen fortlaufend hinsichtlich Anschrift und Beschäftigtenzahl gepflegt und aktualisiert werden und sich u.a. zusammensetzen aus:
 - Betrieben mit Betriebsräten,
 - Einzelkontakten,
 - systematischer Ansprache,
 - Branchenrecherchen.

Um eine erste Einschätzung über die Präsenz von Betriebsräten in Software/IT- Unternehmen zu bekommen, wurde darüber hinaus eine Testbefragung durchgeführt: Unter Eingabe des Suchworts »Software« (in der entsprechenden Suchmaschine des Ausstellerverzeichnisses der Systems) konnte eine Liste mit 320 eingetragenen Unternehmen ermittelt werden, die den Suchbegriff enthielten. Nach Bereinigung der Liste (Streichen aller Adressen die schon anderweitig recherchiert worden waren sowie auch aller doppelt aufgeführten Adressen) wurde eine Stich-

probe von 60 Adressen bzw. Softwareunternehmen gezogen (jede 4 Adresse). Anschließend wurden die Betriebe telefonisch nach dem Vorhandensein eines Betriebsrates befragt. Als Resultat ergab sich, dass keines der telefonisch befragten Softwareunternehmen über einen Betriebsrat verfügte. Dieses Ergebnis verdeutlicht die Schwierigkeit dieser Erhebung und den letztendlich vergleichsweise guten Rücklauf.

Erläuterung der Feldphase

Im Rahmen einer schriftlichen Befragung wurden im November und Dezember 2000 insgesamt 1.427 Fragebogen an IT-Firmen des Hardware-/Software-Bereichs verschickt. Um eine Messlatte für den Rücklauf zu erhalten, wurde dem Anschreiben zum Fragebogen »An den Betriebsrat der Firma x« ein Rücksendeformular beigefügt, dass von den Firmen zurückgefaxt werden konnte, falls kein Betriebsrat existierte. Dies geschah in drei zeitversetzten Wellen, da wegen der zeitaufwendigen Adressbeschaffung keine einheitliche Versandaktion möglich war.

Nach Ablauf der Rücksendefrist wurde, ebenfalls zeitversetzt, in drei Wellen nochmals eine Nachfassaktion bei allen Firmen durchgeführt, von denen bis zum angegebenen Zeitpunkt noch keine Rückmeldung vorlag. Insgesamt wurde bei 968 Betrieben nachgefasst.

Genau 600 Betriebe haben auf die Befragung reagiert, davon

- haben 201 Betriebsräte (einschl. zwei Mitarbeitervertretungen) den Fragebogen beantwortet,
- haben 300 Betriebe angegeben, keinen Betriebsrat zu haben,
- waren 72 Betriebe mittlerweile unbekannt verzogen,
- waren weitere 12 Betriebe bereits wieder erloschen.
- haben 15 die Annahme verweigert.

827 der 1427 angeschriebenen Betrieben haben also nicht reagiert. Geht man davon aus, dass höchstens die Hälfte dieser Betriebe (also rund 413) einen Betriebsrat hat – diese Annahme wird gestützt durch die Test-Telefonbefragung und durch die Überzahl der Betriebe ohne Betriebsräte beim Rücklauf von insgesamt 600 – und misst daran den Rücklauf von 201 Fragebögen, so ergibt sich eine Rücklaufquote von über 50 %, bezogen auf alle geschätzten Betriebe mit Betriebsräten im IT-Bereich.

Zieht man die gründlichsten vorliegenden Statistiken zu Betriebsratsangaben mit heran – und das sind die Auswertungen der für die Branche zuständigen Gewerkschaften – so ergibt sich sogar noch ein weit höherer Rücklauf: Nach Angaben der früheren Gewerkschaft HBV wurden 1998 in 71 Software-Betrieben Be-

etriebsratswahlen durchgeführt, nach einer Sonderauswertung der Betriebsräte-Statistik der IG Metall von 1994 gab es in ihrem Bereich Datenverarbeitung 227 Betriebsratsgremien⁵. Diese Angaben weisen sehr viel weniger Betriebsräte aus (298 Gremien) als in unseren Berechnungen angenommen wird – selbst unter Berücksichtigung einer Dunkelziffer nicht erfasster Betriebe⁶ und angesichts zunehmender Gründungsaktivität in den letzten Jahren. Die hier durchgeführte Befragung von IT/Software-Betriebsräten 2001 ist also auf jeden Fall repräsentativ für alle Betriebe mit Betriebsräten in der Branche.

Von den 201 vorliegenden Fragebogen wurden aus den ersten drei Befragungswellen 140 Fragebogen zurückgesandt, durch die Nachfassaktionen wurden nochmals 61 Fragebogen ausgefüllt zurück geschickt (zur Struktur der Stichprobe: s. unten und im ersten Teil der hier vorliegenden Broschüre).

Datensatzbeschreibung

Bevor die Dateneingabe erfolgen konnte, wurden alle offenen Fragen des Fragebogens codiert, um eine statistische Auswertung dieser qualitativen Daten zu ermöglichen. Nach der Dateneingabe, die in Dbase erfolgte, wurden alle Inkonsistenzen der Daten, die entweder durch falsches Ausfüllen oder durch Fehleingaben verursacht wurden, bereinigt. Die eigentliche statistische Auswertung erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS 9.0. Eine Gewichtung der Daten wurde nicht vorgenommen, da sich die vorliegenden Daten nur auf eine spezielle Branche beziehen und dementsprechend nicht die Struktur einer gesamtwirtschaftlichen Grundgesamtheit widerspiegeln können und sollen.

Die Tabellierungen wurden nach der Beschäftigten-Größenklasse, der Lage des Betriebs (West-/Ostdeutschland) und nach Betriebsbereichen sowie dem Zeitpunkt der Betriebsgründung erstellt. Aufgrund des Rücklaufs von »nur« 201 auswertbaren Fragebögen lassen sich teilweise spezielle Analyseverfahren und differenziertere Betrachtungen nicht durchführen, da die Fallzahlen dafür zu gering wären. Trotzdem sind über 200 Antworten von IT-Betriebsräten für eine derartige Umfrage ein beachtlicher Erfolg, da nach Durchsicht der Strukturdaten des ISIS Fir-

5 Vgl. HBV-Hauptvorstand, Betriebsratswahlen 1998, Abschlußbericht, Düsseldorf 1998, S.94. – Vgl. Wassermann, W., Diener zweier Herren, Münster 1999, S.117.

6 Die meisten Betriebsratsgründungen – auch wenn die Mitglieder sich nicht gewerkschaftlich organisieren – entstehen in Kontaktaufnahme/ Beratung mit Gewerkschaften und können deshalb von den Gewerkschaften statistisch erfasst werden.

menreports (als exemplarische Annäherung an die Grundgesamtheit der IT-Unternehmen) deutlich wurde, dass tatsächlich nur ein geringer Teil der Software/IT-Betriebe aufgrund seiner Beschäftigtenanzahl betriebsratsfähig ist.

Gesicherte amtliche Aussagen über die Grundgesamtheit der Software/IT-Unternehmen liegen aufgrund der noch unzureichenden statistischen amtlichen Erfassung dieser neuen Branche nicht vor. Die unten aufgeführte Verteilung der Größenklassen, die regionale Verteilung (zumindest für Westdeutschland) sowie auch die Betriebsbereichsaufteilung innerhalb der Software/IT-Betriebe ermöglichen jedoch abgesicherte Erkenntnisse zu den zentralen Forschungsfragen dieser Erhebung. Erwähnenswert ist zudem auch die Zahl der Beschäftigten: die an dieser Erhebung mitwirkenden Software/IT-Betriebsräte antworten für immerhin 145.000 Beschäftigte. Die Auskunftsbereitschaft über den eigentlichen Fragebogen hinaus (über 70 % erklären sich zu einem weiteren persönlichen Gespräch bereit), lässt darauf schließen, dass das Diskussionsbedürfnis der Betriebsräte im Software/IT-Bereich groß ist und dass die hier behandelten Fragestellungen auf beachtliche Resonanz stoßen.

Struktur der Stichprobe

Die Ergebnisse dieser Befragung wurden in enger Zusammenarbeit mit dem WSF (Wirtschafts- und Sozialforschung Dr. Werner Friedrich, Kerpen) erarbeitet. Die Strukturdaten der vorliegenden Stichprobe bezüglich der Beschäftigten-Größenklasse, der Lage des Betriebs und der Betriebsbereiche sowie des Betriebsalters werden im folgenden nur kurz skizziert, da sie weitgehend im inhaltlichen Teil der Broschüre behandelt sind

Bei der Verteilung der Beschäftigten-Größenklasse zeigt sich, dass Aussagen zu betrieblichen Entwicklungen sowohl von kleinen, mittleren als auch von großen Betrieben in der Stichprobe vertreten sind. Bei der Verteilung der Betriebe nach neuen und alten Bundesländern fällt der Anteil der Betriebe aus Ostdeutschland mit 8,5 % sehr gering aus. Ob dies auch der Realität der Verteilung entspricht, ist nicht festzustellen.

Die Verteilung der Betriebe nach ihrem Gründungszeitpunkt bestätigt die Vermutung, dass es sich bei den Betrieben der IT-Branche – auch solchen, bei denen sich ein Betriebsrat etabliert hat – teilweise um relativ junge Unternehmen handelt. Immerhin sind knapp 30 % der Betriebe nicht älter als 10 Jahre, jeder achte Betrieb existiert sogar erst 5 Jahre oder ist noch jünger.

WSI

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches
Institut in der Hans Böckler Stiftung
Projekt »Dienst-Leistung(s)-Arbeit«

Hans **Böckler**
Stiftung 

Betriebsrätebefragung 2000 Software/IT-Dienstleistungen

Bitte beachten:

Ihre Antworten werden vertraulich behandelt; in Auswertungen sind Ihre Antworten in jedem Fall anonymisiert.

Alle Betriebsräte, auch Konzernbetriebsräte, werden gebeten, den Fragebogen nur in ihrer Funktion als Betriebsräte für den angeschriebenen Betrieb oder Unternehmensteil oder Konzernteil auszufüllen.

Für Rückfragen und Anregungen stehen Ihnen beim WSI zur Verfügung:

Dr. Gudrun Trautwein-Kalms Tel: 0211-7778-103
Elke Ahlers Tel: 0211-7778-105

Bitte senden Sie den Fragebogen zurück an:

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches
Institut in der Hans-Böckler-Stiftung
Dr. Gudrun Trautwein-Kalms
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf

A. Betriebliche Probleme

1. Welche betrieblichen Entwicklungen und Probleme haben seit Anfang 1998 den Betriebsrat besonders beschäftigt und was wurde aus Ihrer Sicht erreicht? (Kreuzen Sie bitte die wichtigsten an.)

	Es haben den BR beschäftigt	Der BR hat		
		viel erreicht	einiges erreicht	wenig bis gar nichts erreicht
11	<input type="checkbox"/> Personalabbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/> Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/> Kündigungsschutzfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/> Reorganisation (Ausgliederung, Schließung oder Verkauf von Betriebsteilen, Fusionen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/> Entgeltfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/> Änderung der Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/> Überwachung, Kontrolle durch Technik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/> Mobile Arbeit, Arbeit an verschiedenen Orten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/> Arbeitsschutz/Ergonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/> Fort- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/> Erhöhung des Leistungsdrucks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/> Termindruck wegen unrealistischer Arbeitsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	<input type="checkbox"/> Einführung neuer Arbeitszeitformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	<input type="checkbox"/> mehr Überstunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	<input type="checkbox"/> mehr Samstagsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	<input type="checkbox"/> mehr Sonn- und Feiertagsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	<input type="checkbox"/> Einschränkung betrieblicher Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	<input type="checkbox"/> Alkohol- oder andere Suchtprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	<input type="checkbox"/> (psychosomatische) Gesundheitsprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	<input type="checkbox"/> niedrigere Einstiegsgehälter für neu Eingestellte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	<input type="checkbox"/> Austritt des Arbeitgebers aus dem Arbeitgeberverband oder Verbandswechsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	<input type="checkbox"/> Verhärtung der Arbeitgeberhaltung gegenüber dem Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	<input type="checkbox"/> Mobbing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	<input type="checkbox"/> Sonstiges (bitte Stichworte):			
35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. In welchen Bereichen lagen die größten Probleme für die Betriebsratsarbeit seit 1998? (Tragen Sie hier jeweils die Nummer der drei wichtigsten Probleme aus Frage 1 ein.)

Nummer: 1.
 2.
 3.

3. Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Lage Ihres Betriebs ein?

Gegenwärtig:

	sehr gut	gut	zufriedenstellend	schlecht	sehr schlecht
Auftragslage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

heute im Vergleich zu 1998:

	deutlich besser	etwas besser	gleich	etwas schlechter	deutlich schlechter
Auftragslage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Betriebliche Gestaltungsbereiche

I. Beschäftigung

4. Wie viele Beschäftigte hatte der Betrieb am 01.10.1999? (einschließlich Auszubildende, Teilzeitbeschäftigte, geringfügig Beschäftigte, befristet Beschäftigte und Aushilfen/Praktikant/innen; aber ohne freie Mitarbeiter/innen, Leiharbeiter/innen, Werkvertragnehmer/innen)

insgesamt: .
 - darunter Frauen: .

5. Gab es am 01.10.1999 im Betrieb ... ? (Bitte Zahlen nennen)

	nein	ja	insgesamt	darunter Frauen
Teilzeitbeschäftigte ¹⁾				
- davon: geringfügig Beschäftigte ²⁾	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
befristet Beschäftigte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ausländer/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Beschäftigte über 45 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

1) Arbeitszeit: unterhalb der tariflichen bzw. betriebsüblichen Arbeitszeit (einschließlich geringfügig Beschäftigte)

2) geringfügig Beschäftigte; ab 1.4.1999: 630-DM-Kräfte

6. Gab es am 01.10.1999 im Betrieb ... ? (Bitte Zahlen nennen)

	nein	ja	insgesamt	darunter Frauen
Leiharbeitskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Werkvertragnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
freie Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

7. Wie hat sich die Beschäftigung seit Anfang 1998 bei folgenden Beschäftigtengruppen entwickelt?

	starke Zunahme	leichte Zunahme	keine Veränderung	leichte Abnahme	starke Abnahme
Beschäftigung insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regulär, unbefristet (sozialvers.-pflichtig) Beschäftigte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
befristet Beschäftigte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte zwischen 45 und 55 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte ab 55 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geringfügig Beschäftigte (>630 DM-Kräfte«)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige (freie Mitarbeiter, Werkvertragnehmer usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Mit welcher Beschäftigtenentwicklung rechnen Sie per Saldo im kommenden Jahr?

- starke Zunahme
- leichte Zunahme
- keine Veränderung
- leichte Abnahme
- starke Abnahme

9. Gibt es bei Ihnen im Betrieb Schwierigkeiten, genügend qualifiziertes Personal zu finden?

- ja
- nein

10. Wo hoch schätzen Sie in Ihrem Betrieb ungefähr die Fluktuationsrate pro Jahr (Anteil der zu- und abgehenden Beschäftigten an der Gesamtbelegschaft)

- bis 5 %
- 5 % bis 15 %
- über 15 %

11. Was sind nach Ihrer Einschätzung die Gründe für die Fluktuation?

	sehr wichtig	teils/teils	unwichtig
viele Berufsanfänger wechseln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
viele befristete Verträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unterschiedliche Auftragslage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wunsch nach interessanterer Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
viele Neueinstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch nach Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmen will sich von älteren Mitarbeitern trennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schlechtes Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu viele Überstunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kündigung aus familiären Gründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kündigung durch Arbeitgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bessere Einkommensmöglichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch nach Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Arbeitszeit

12. Wie ist die Arbeitszeit in Ihrem Betrieb hauptsächlich geregelt?

- feste Arbeitszeiten
- Gleitzeit

Wie wird die Arbeitszeit darin erfasst?

- durch ein Zeiterfassungssystem
- durch Selbsterfassung und Abzeichnen von jeweiligem Vorgesetzten
- nur durch Selbsterfassung der Beschäftigten
- Sonstiges:

13. Inwieweit tritt Mehrarbeit im Betrieb auf?

- Mehrarbeit tritt häufig auf
- Mehrarbeit tritt ab und zu auf, z.B. bei großen oder eiligen Aufträgen
- Mehrarbeit tritt kaum auf oder nie auf ---> weiter mit Frage 20
- ist kaum erfassbar (z.B. bei Vertrauensarbeitszeit)

14. Welche Art von Mehrarbeit überwiegt?

- vereinbarte Mehrarbeit
- versteckte Mehrarbeit

15. Wie gehen die Beschäftigten mit der Mehrarbeitsproblematik um?

- Der Betriebsrat wurde eingeschaltet, um das Problem zu begrenzen.
- Mehrarbeit wird »stillschweigend ertragen«.
- Es werden Überstunden geleistet, aber es wird kaum als Problem gewertet.
- Beschäftigte wollen Überstunden wegen Zuverdienst.
- Beschäftigte wollen Überstunden wegen flexibler Arbeitszeit.
- Sonstige Beobachtungen:

16. Worin liegen Ihrer Ansicht nach die Gründe der Beschäftigten, auch Mehrarbeit ohne Zeit- oder Geldausgleich zu leisten? (Mehrfachnennung möglich)

- Verantwortungsgefühl
- Freude an Arbeit und Problemlösen
- Unterschätzung der Aufgaben durch die Beschäftigten selbst
- Arbeitsmenge und Termindruck
- Angst als »Minderleister« zu gelten
- Erwartung des Vorgesetzten
- alle im Team arbeiten so lange
- höhere Bonuszahlung
- Widerspruch zwischen geleisteter und kalkulierter Arbeitszeit (z.B. bei Projektaufträgen)
- Stärkung des Selbstbewusstseins
- Sonstige Beobachtungen:

17. Welche betrieblichen Gründe werden von der Unternehmensleitung für Mehrarbeit genannt? (Mehrfachnennungen möglich)

- Personalengpässe
- Kundenorientierung
- Wettbewerb/Konkurrenz
- wenig kalkulierbare Auftragslage
- Sonstiges:

18. In welchen Abteilungen, Sparten oder Berufsgruppen wird besonders viel Mehrarbeit geleistet? (bitte stichwortartig nennen)

.....
.....
.....

Wie hoch ist hier die durchschnittliche wöchentliche Mehrarbeit pro Mitarbeiter?

- bis 5 Stunden
- 6 bis 10 Stunden
- über 10 Stunden

19. Gibt es in Ihrem Betrieb Zeitkontenregelungen (einschließlich Gleitzeitarbeit)?

- nein ---> weiter mit Abschnitt III
- ja

20. Werden Überstunden extra verbucht?

- ja, mit finanziellem Zuschlag
- ja, mit Freizeitzuschlag
- ja, wahlweise mit Zuschlag
- ja, ohne Zuschlag
- nein, geht im normalen Arbeitszeitkonto auf

21. Was geschieht mit »vollen« Zeitkonten?

- Guthaben verfallen
- Guthaben verfallen nicht, sondern
- werden ausbezahlt
- werden auf Langzeitkonto übertragen
- können als Freizeit genommen werden
- sowohl als auch

22. Haben die Beschäftigten durch die Einführung von Zeitkonten zusätzlichen Spielraum für individuelle Zeitgestaltung gewonnen?

- mehr Spielraum
- keine Änderung
- weniger Spielraum

23. Hat der Zeitausgleich für Mehrarbeit zu zusätzlichen Einstellungen oder zur Verhinderung von Entlassungen führen können?

- zu zusätzlichen Einstellungen
- zur Verhinderung von Entlassungen
- keine Veränderung
- nicht einzuschätzen

III. Arbeits- und Leistungsbedingungen

24. Welche Entwicklungen von Arbeitsbedingungen beobachten Sie in Ihrem Betrieb?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Zielvereinbarungen
- Arbeitsverdichtung
- Überstunden
- Team-/Projektarbeit
- Interessantere Arbeit
- stärkere Erreichbarkeit des Beschäftigten durch Technik (Handy, E-Mail, usw.)
- selbstverantwortlicheres Arbeiten
- zunehmende Kopplung von Arbeit und Privatleben
- Zunahme von Leistungsdruck
- innerbetrieblicher Wettbewerbsdruck
- Beschäftigungsunsicherheit
- zunehmende technische Kontrolle
- zunehmende (räumliche) Mobilität (z.B. Reisetätigkeit)
- stärker leistungsorientierte Bezahlungssysteme
- zunehmende Spezialisierung/Arbeitsteilung
- Belegschaft wird sich untereinander fremder
- »Wir-Gefühl« im Betrieb ist groß
- Sonstiges:

25. Wie nehmen die Beschäftigten diese Entwicklungen wahr?

(Mehrfachnennungen möglich)

- als grössere Entfaltungschancen
- als neue Risiken
- teils/teils (die Entfaltungschancen überwiegen)
- teils/teils (die Risiken überwiegen)
- Sonstiges :

IV. Entgelt und Sozialleistungen

26. Werden in Ihrem Betrieb bei Arbeitern, Angestellten oder leitenden Angestellten leistungsabhängige Einkommensbestandteile gezahlt?

- nein ---> weiter mit Frage 28
- ja

27. Gibt es zur leistungsabhängigen Vergütung schriftliche Vereinbarungen/Regelungen?

- nein
- ja, und zwar:
 - tarifliche Regelungen
 - Betriebsvereinbarungen
 - Sonstiges (bitte nennen):
.....

28. Werden in Ihrem Betrieb erfolgs- bzw. ertragsabhängige Einkommensbestandteile gezahlt?

- nein ---> weiter mit Frage 31
- ja, in Form von
 - Jahressonderzahlungen (z.B. Bonus Erfolgsprämie)
 - laufenden (monatlichen) Bezügen (z.B. Provision)
 - Sonstiges (bitte nennen):
.....

bei folgenden Beschäftigtengruppen

- ganze Belegschaft
- Führungskräfte (Betriebs-, Abteilungs-, Bereichsleiter)
- Beschäftigte im Vertrieb, Service etc.
- Sonstiges (bitte nennen):
.....

29. Gibt es zur erfolgs- bzw. ertragsabhängigen Vergütung schriftliche Vereinbarungen/Regelungen?

- nein
- ja, und zwar:
 - tarifliche Regelungen
 - Betriebsvereinbarungen
 - Sonstiges (bitte nennen):
.....

**30. Bietet der Betrieb seinen Mitarbeitern weitergehende Leistungsanreize/
Belohnungssysteme über das Arbeitsentgelt hinaus?**

- nein
- ja, und zwar:
 - vergünstigten Erwerb von Firmenaktien
 - Möglichkeit, Anteilseigner des Unternehmens zu werden
 - gemeinsame Freizeitaktivitäten
 - Firmenwagen
 - Reisen
 - Wellness-Raum am Arbeitsplatz
 - Sonstiges (bitte nennen):
.....

31. Existiert in Ihrem Betrieb eine Regelung zur Altersteilzeit?

- nein
- ja, und zwar:
 - nur Blockzeit
 - nur Teilzeit
 - beide Modelle

**32. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Gründe für die Inanspruchnahme
von Altersteilzeit? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Druck der Vorgesetzten
- günstige finanzielle Anreize
- keine angemessenen Arbeitsaufgaben
- gesundheitliche Überlegungen
- aktive Planung eines neuen Lebensabschnitts
- »Mobbing« durch Jüngere
- Sonstiges:

**33. Gab es in den vergangenen zwei Jahren Probleme bei der betrieblichen
Weiterbildung?**

- nein, keine Probleme
- ja, folgende Probleme sind aufgetreten:
 - keine Freigabe durch die Vorgesetzten
 - Zurückhaltung bei den Beschäftigten
 - unzureichendes Qualifizierungsangebot
 - Kollision mit Arbeitsanfall
 - Sonstiges (in Stichworten):
.....

34. Muß Weiterbildung durch den Einsatz von Freizeit »bezahlt« werden?

- nein, generell nicht
- teilweise
- ja, immer

35. Gab es in den letzten 4 Jahren betriebliche Umstrukturierungen?

- nein ---> weiter mit Abschnitt C
- ja

Welche Umstrukturierungen waren das? (Mehrfachnennungen möglich)

- innerbetriebliche Umstrukturierungen (z.B. Profit-Center u.a.)
- Vergabe bisheriger betrieblicher Tätigkeiten nach außen
- Ausgliederung (Outsourcing) von Betriebsteilen/Tätigkeiten, darunter:
 - in einen neuen selbständigen Betrieb
 - Integration in anderen bestehenden Betrieb (Verkauf)
 - Verlagerung von Betriebsteilen/Tätigkeiten ins Ausland
- Rückverlagerung von früher ausgelagerten Betriebsteilen/Tätigkeiten (Insourcing)
- Zukauf von Betrieben/Betriebsteilen
- Schließen von Betriebsteilen
- Der Betrieb, in dem Sie Betriebsrat sind, ist selbst innerhalb der letzten 4 Jahre aus einer Ausgliederung entstanden.
- Sonstiges:

36. Wie bewerten Sie die Folgen der Umstrukturierungen für Ihren Betrieb?

	eher positiv	gleich geblieben	eher negativ
Beschäftigungssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkommenssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsdichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Interessenvertretung

37. Seit wann existiert ein Betriebsrat?

seit (etwa) (Jahr der Gründung)

38. Wie groß ist der Betriebsrat?

Personen,

39. Wie viele Mitglieder sind gewerkschaftlich organisiert?

Personen,

In welchen Gewerkschaften?

- IG Metall
- HBV
- DAG
- Andere:

40. Wie viele der Betriebsrats-Mitglieder sind ... ?

- unter 30 Jahre 31 – 40 Jahre
 41 – 50 Jahre über 50 Jahre

41. Gab es in der vergangenen Wahlperiode (1994 - 1998) Rücktritte aus dem Betriebsrat?

- ja
 nein

Wenn ja, wie viele **Personen**

Warum? (Stichworte)

.....
.....
.....

Gab es ausreichend Nachrücker für die Rücktritte?

- ja
 nein

42. Wie war bei den letzten Betriebsratswahlen (ab Frühjahr 1998) die Bereitschaft zur Betriebsrats-Kandidatur in der Belegschaft gegenüber früher und was waren ggfs. die Gründe für die Veränderungen?

- unverändert höher geringer

Gründe für Veränderungen: (Stichworte)

.....
.....
.....

43. Wie hoch war die Wahlbeteiligung der Belegschaft bei der letzten Betriebsratswahl im Frühjahr 1998?

ca. %

44. Gibt es Kontakte (z.B. Beratung) mit einer Gewerkschaft?

- ja
 nein

Wenn ja, wie bewerten Sie diesen Kontakt?

- sehr gut
 gut
 befriedigend
 ausreichend
 mangelhaft

45. Welche regelmäßigen Kontaktmöglichkeiten zur Belegschaft nutzt der Betriebsrat? (Mehrfachnennungen möglich)

- Betriebsbegehungen
 - Sprechstunden
 - Teilnahme von Beschäftigten an Betriebsrats-Arbeitskreisen u.ä.
 - direkte persönliche Ansprache
 - Aushänge
 - schriftliche Betriebsrats-Infos
 - Beiträge des Betriebsrats in der Betriebszeitung
 - E-Mail, Intranet
 - Homepage im Intranet (mit Links z.B. zu Rechtsprechung, gewerkschaftlicher Rechtsberatung sowie andere Informationsquellen)
 - andere (Stichworte)
-

46. Wie sieht das Informationsverhalten des Arbeitgebers normalerweise aus?

- Der Betriebsrat muss Informationen mit Hinweis auf gesetzliche Rechte einfordern.
- Der Betriebsrat muss meist um Informationen bitten.
- Der Betriebsrat bekommt Informationen meist bei der 1. Anfrage.
- Der Betriebsrat bekommt Informationen meist unaufgefordert.

Versucht der Arbeitgeber, Mitwirkungsrechte des Betriebsrates zu behindern?

- nie
- manchmal
- häufig

47. Es gibt relativ wenig Betriebsratsgremien in der IT-Branche. Was sind nach Ihrer Einschätzung die Gründe dafür? (Mehrfachnennungen möglich)

	sehr wichtig	teils/ teils	unwichtig
die Betriebe sind zu klein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
es gibt viele neue Betriebe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hohe Fluktuation unter den Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desinteresse der Beschäftigten an gemeinsamer Interessenvertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgeber ist gegen Betriebsrats-Wahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsratsarbeit hat schlechtes Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte kennen Aufgaben eines Betriebsrates nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48. Gibt es Ausschüsse oder Arbeitskreise des Betriebsrates?

- ja
- nein

Wenn ja, zu welchen Themen? (Stichworte)

.....
.....
.....

49. Wie schätzen Sie das Verhältnis »Mitarbeiter – Interessenvertretung« in Ihrer Branche generell ein? (Mehrfachnennungen möglich)

- Interessenvertretung wird nach wie vor von Beschäftigten gefordert.
- Der Interessenvertretung wird mit Gleichgültigkeit begegnet.
- Beschäftigte regeln ihre Probleme eher selbständig.
- Viele Beschäftigte unterdrücken ihre Arbeitsprobleme.

D. Allgemeine Angaben

50. Wo liegt Ihr Betrieb?

- in Westdeutschland
- in Ostdeutschland (einschließlich Berlin)

51. Seit wann existiert Ihr Betrieb?

seit (etwa) (Jahr der Gründung)

52. Was sind die hauptsächlichen Felder Ihres Betriebes?

Bereiche:

- Hardware
- Software
- Telekommunikation
- Multimedia

Sonstige:
.....

Schwerpunkte:

- Vertrieb
- Reparatur, Service
- Entwicklung
- Beratung des Anwenders
- Schulung/allgemeine Beratung

Sonstige:
.....

53. Gilt in Ihrem Betrieb ...?

- ein Branchen- bzw. Verbandstarif
- ein Firmen- oder Haustarifvertrag (auch in Form eines Anerkennungstarifvertrages)
- kein Tarifvertrag
 - wegen Auflösung der Tariffindung durch den Arbeitgeber im Jahr
- es bestand nie eine Tariffindung

54. Versucht das Unternehmen in letzter Zeit verstärkt, Prinzipien wie Dienstleistungsqualität, Kundenorientierung u.a. im Betrieb durchzusetzen?

- nein
- Betrieb war schon immer sehr kunden- und serviceorientiert
- ja

Wenn ja, worin wird dies deutlich?

(Bitte nur bis zu 3 Nennungen ankreuzen)

- mehr Reisetätigkeit
- mehr Eigenverantwortlichkeit
- Termindruck
- abwechslungsreichere Arbeit durch Projektarbeit
- Arbeitsbedingungen orientieren sich am Kunden
- bessere Erreichbarkeit der Beschäftigten (Handy usw.)
- größere Arbeitsbelastung
- leistungsabhängigere Bezahlung der Beschäftigten
- stärkere Spezialisierung
- Sonstiges:

55. Welchen rechtlichen Status hat Ihr Betrieb?

- Rechtlich selbständiges Unternehmen in der Form einer
 - Einzelunternehmung (mit Vollhaftung einer Person)
 - Personengesellschaft (KG, OHG, GbR)
 - GmbH
 - Aktiengesellschaft, KGaA
 - Sonstige Rechtsform (z.B. Verein, Genossenschaft)
- Rechtlich nicht **selbständiger** Betrieb als
 - Niederlassung/Filiale eines inländ. Unternehmens
 - Zweigniederlassung eines ausländ. Unternehmens

56. Wenn der Betrieb eine Tochtergesellschaft oder eine Niederlassung/Filiale ist: Wie stark ist die faktische Steuerung durch die Muttergesellschaft (oder darin die Spartenleitung)?

- sehr stark
- stark
- mäßig
- wenig spürbar

57. Wir wollen uns mit einigen Betriebsräten über ihre Arbeit und den Fragebogen nochmals persönlich unterhalten! Wären Sie zu einem solchen Gespräch bereit? Auch in diesem Fall werden selbstverständlich alle Ihre Angaben vertraulich behandelt

- ja, zu einem solchen Gespräch bin ich bereit
- nein, ich bin dazu nicht bereit

Wenn ja, bitte machen Sie sich für diesen Fall vom ausgefüllten Fragebogen eine Kopie, bevor Sie das Original zurücksenden.

Wir würden uns freuen, wenn Sie auch Angaben zu Ihrer Person machen:

Name des Betriebsrates:

Alter:

Gewerkschaftsmitgliedschaft:

Funktion im Betriebsrat: BR-Vorsitzende(r)/Stellvertreter/in
 BR-Mitglied

Telefon: /

Telefax: /

E-Mail:

Angaben zum Betrieb:

Name des Betriebs:

.....

PLZ: Ort:

Straße:

Wir bedanken uns für Ihre Mitarbeit

**Projektbeschreibung DILA:
»Dienst – Leistung(s) – Arbeit«**

**DIENST – LEISTUNG(S) – ARBEIT
ARBEIT, LEISTUNG UND INTERESSENHANDELN
IN DER »TERTIÄREN« ORGANISATION**

Kundenorientierung und Flexibilität sind die entscheidenden Prinzipien der Organisation moderner Dienstleistungsarbeit. Für die Unternehmen wirft dies neue Probleme des Personalmanagements und der Leistungs politik auf, für die Beschäftigten verbinden sich damit neue bzw. veränderte Anforderungen, die neben größeren Entfaltungschancen auch neue Risiken mit sich bringen.

Das Vorhaben untersucht in den Dienstleistungsfeldern Software/IT-Dienstleistungen, Entwicklung/Service/Vertrieb des Maschinenbaus, AV-Medien und Einzelhandel,

- wie Kundenorientierung und Flexibilität in der Arbeitsorganisation, der Leistungsregulierung und im Personalmanagement der Unternehmen umgesetzt werden,
- welche Arbeits- und Leistungsanforderungen sich damit für die Beschäftigten verbinden,
- wie die Beschäftigten diese Anforderungen wahrnehmen und bewältigen,
- welche Chancen oder Grenzen sich daraus für individuelles Interessenhandeln, für die institutionalisierte Interessenvertretung und für die Formulierung einer »neuen Leistungs politik« ergeben und
- welche Probleme und neuen Aufgaben daraus für den Arbeits- und Gesundheitsschutz resultieren.

Neben der Analyse moderner Dienstleistungsarbeit zielt das Vorhaben auf die Umsetzung der Befunde in praxisrelevante Lösungskonzepte und Maßnahmenvorschläge.

Das Verbundprojekt gliedert sich in folgende vier Teilprojekte:

- ***Probleme der Leistungsverausgabung – Prozesse und Maßnahmen betrieblichen und überbetrieblichen Interessenhandelns im Dienstleistungsfeld Software/IT-Dienstleistungen***

Ansprechpartnerin: Dr. Gudrun Trautwein-Kalms

WSI in der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Tel.: 0211/7778-103 – Fax: 0211/7778-210, E-Mail: G-Trautwein-Kalms@boeckler.de

■ **Arbeits- und Leistungsbedingungen in »virtuellen« Unternehmensnetzwerken im Dienstleistungsfeld Audio-Visuelle Medien**

Ansprechpartner: Dr. Dieter Sauer

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

Tel.: 089/2729210 – Fax: 089/27292160

E-Mail: isf@lrz.uni-muenchen.de

■ **Neue Tendenzen der Arbeitsorganisation und Personalpraxis im Dienstleistungsfeld Einzelhandel**

Ansprechpartner: Dr. Steffen Lehndorff

Institut Arbeit und Technik (IAT)

Munscheidstr. 14, 45886 Gelsenkirchen

Tel.: 0209/1707-143 – Fax: 0209/1707-124

E-Mail: Lehndorff@iatge.de

■ **Neue Leistungsanforderungen und Arbeitsorientierungen im Dienstleistungsfeld Entwicklung/Service/Vertrieb des Maschinenbaus**

Ansprechpartner: PD Dr. Hermann Kotthoff

Dipl.-Soz. Josef Reindl

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.

ISO Saarbrücken, Trillerweg 68, D-66117 Saarbrücken

Tel.: 0681/95424-0 – Fax: 0681/95424-27

E-Mail: kontakt@iso-institut.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 -225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> Neue Typen betrieblicher Weiterbildung	18,50	13001	3-928204-73-4
2	<i>Stefan Kühn</i> Komplementärer Regionalismus	28,00	13002	3-928204-64-5
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> Telearbeit praktisch	13,00	13003	3-928204-75-0
4	<i>Peter Ittermann</i> Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation	16,00	13004	3-928204-76-9
5	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit	12,00	13005	3-928204-77-7
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit	13,00	13006	3-928204-78-5
7	<i>Siegfried Leitretter</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz	13,00	13007	3-928204-79-3
8	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung	12,00	13008	3-928204-80-7
9	<i>Wolfhard Kohte</i> Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz	18,00	13009	3-928204-81-5
10	<i>Karin Schulze Buschhoff</i> Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich	25,00	13010	3-928204-82-3
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> Beschäftigungschance Umwelt	28,00	13011	3-928204-83-1
12	<i>Helene Mayerhofer</i> Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen	10,00	13012	3-928204-85-5
13	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung	14,00	13013	3-928204-86-6

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> Windows NT: Handbuch für Betriebsräte	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> »An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> Zukunft der Alterssicherung	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> Beschäftigten statt entlassen	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> Neue Chancen für Frauen?	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> Umfinanzierung der Alterssicherung	28,00	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 1993	32,00	13034	3-935145-04-7
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen	16,00	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing	16,00	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> Vorhandene Kräfte bündeln	25,00	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> Das Modell »Ansprechpartner«	25,00	13039	3-935145-10-1
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications	16,00	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation	16,00	13041	3-935145-12-8

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Employment, working conditions and company organisation	16,00	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann/Christina Klenner</i> Olympiareife Mannschaften gesucht?	20,00	13043	3-935145-15-2
44	<i>Diether Döring/Hermann Henrich</i> Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrentenmodell	20,00	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann</i> <i>Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller</i> Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen	16,00	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten</i> Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen	35,00	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung	16,00	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lüthje</i> Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen	20,00	13048	3-935145-120-9
49	<i>Marianne Giesert/Jürgen Tempel</i> Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	20,00	13049	3-935145-21-7
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler</i> Telekommunikation im Aufbruch	20,00	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	28,00	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohte</i> Störfallrecht und Betriebsverfassung	20,00	13053	3-935145-25-X

Nr.	Autor/Titel	DM/€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> Interessenvertretung und Expertenwissen	26,00	13054	3-935145-28-4
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	€ 12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	€ 15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	€ 10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	€ 7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	€ 11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	€ 00,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	€ 12,00	13063	3-935145-37-3

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 80
E-Mail: lavista@setzkasten.de

