

Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried

**Book**

Projektorganisation in der IT- und Medienbranche: Herausforderungen an Management, Mitarbeiter und Interessenvertretung. Mit ausführlichen Fallbeschreibungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 141

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2005) : Projektorganisation in der IT- und Medienbranche: Herausforderungen an Management, Mitarbeiter und Interessenvertretung. Mit ausführlichen Fallbeschreibungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 141, ISBN 3-86593-018-2, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116388>

**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.*

# Projektorganisation in der IT- und Medienbranche

*Peter Kalkowski*

*Otfried Mickler*

# **Projektorganisation** **in der IT- und** **Medienbranche**

**Herausforderungen  
an Management, Mitarbeiter  
und Interessenvertretung.**

**Mit ausführlichen  
Fallbeschreibungen.**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 141

Dr. Peter Kalkowski, geboren 1952, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) und wurde dort für die Durchführung des Projekts »Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit« am Institut für Soziologie der Universität Hannover beurlaubt. Seine Themenschwerpunkte waren in letzter Zeit Produktinnovation, Technik--einsatz, Reorganisation, Koordination und Regulierung insbesondere wissensintensiver Arbeit.

Prof. Dr. Otfried Mickler, geboren 1940, ist Professor für Industriesoziologie am Institut für Soziologie der Universität Hannover und Mitarbeiter des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI). Seine Forschung konzentrierte sich in den letzten Jahren auf Fragen der Reorganisation fordistischer Betriebs- und Arbeitsstrukturen, der Modernisierung kommunaler Dienste und des Wandels der Arbeitsverhältnisse in der Informationswirtschaft.

© Copyright 2005 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2005

ISBN 3-86593-018-2

Bestellnummer: 13141

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

Mit diesem Bericht präsentieren wir Ergebnisse des Forschungsprojekts »Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit«, das von August 2002 bis Februar 2004 am Institut für Soziologie und Sozialpsychologie der Universität Hannover durchgeführt wurde.

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Förderung der Studie und den Mitarbeiterinnen der Stiftung Ina Drescher und Martina Klein für die freundliche und konstruktive Betreuung unserer Arbeit. Unser Dank gilt darüber hinaus all jenen Gesprächspartnern, die uns einen Teil ihrer Zeit für die Beantwortung unserer Fragen geopfert haben. In großer Aufgeschlossenheit für unsere Themenstellung bestätigten sie, dass Projektkompetenz gegenwärtig für eine rasch wachsende Anzahl von Aufgaben und Unternehmen zu einem kritischen Erfolgsfaktor avanciert, und dass das Interesse an Perspektiven für die Professionalisierung des Projektmanagements entsprechend groß ist. Projekte sind jedoch nicht nur Problemlösungen. Wie auch diesem Bericht zu entnehmen sein wird, verbinden sich mit ihnen für Management, Mitarbeiter und Interessenvertretung auch ungeahnte neue Herausforderungen, für deren Bewältigung es keine Patentrezepte gibt.

Bei der Untersuchung handelte es sich um eine explorative Studie. Sie erfolgte in Form von Fallstudien in Betrieben der IT-, Medien- und Beraterbranche. Dazu wurden ca. 80 zweistündige Expertengespräche mit Führungskräften und Betriebsräten sowie Gespräche am Arbeitsplatz geführt. Die Gespräche fanden zu etwa gleichen Teilen mit Vertretern des Managements und Beschäftigten statt (wobei Projektleiter, je nachdem, ob mit oder ohne Personalverantwortung, der einen oder anderen Gruppe zuzurechnen sind). Ergänzend wurden Verbandsvertreter befragt und Dokumente und Sekundärmaterialien ausgewertet. Die Aufnahme und Transkription der Gespräche besorgte Matthias Helmer, der uns auch bei der Organisation der Gespräche sowie der damit verbundenen Reisen tatkräftig unterstützt hat.

Peter Kalkowski



|  |           |
|--|-----------|
| <b>VORWORT</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1. EINLEITUNG</b>   | <b>15</b> |
| 1.1. Anlass und Fragestellung  | 15        |
| 1.1.1. Herausforderungen für das Management  | 18        |
| 1.1.2. Projektorganisation aus der Perspektive der Projektmitarbeiter                        | 21        |
| 1.1.3. Ansatzpunkte für die Interessenvertretung   | 22        |
| 1.2. Berichtsaufbau und Darstellungsweise  | 23        |
| <br>   |           |
| <b>A. IT-INDUSTRIE</b>   | <b>27</b> |
| <br>   |           |
| <b>A 1.</b>  |           |
| <b>DER KONTRAKT DER ARBEIT BEI WISSENS-<br/>INTENSIVEN DIENSTLEISTUNGEN</b>                  | <b>29</b> |
| <br>   |           |
| <b>1. KONTRAKUALISIERUNG VON WISSENSARBEIT IN<br/>ABHÄNGIGEN BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSEN</b> | <b>29</b> |
| 1.1. Umgang mit Unsicherheit und Projektifizierung   | 29        |
| 1.2. Management by Objectives als zentrales Instrument der<br>Leistungssteuerung             | 30        |
| 1.3. Ansprüche und Arbeitssituation angestellter Wissensarbeiter                             | 32        |
| 1.3.1. Arbeitssituation  | 32        |
| 1.3.2. Ansprüche und Widersprüche  | 34        |
| 1.3.3. Vom Kollektiv- zum Individualmodell?  | 36        |
| <br>   |           |
| <b>2. TRADITIONELLES BESCHÄFTIGUNGSSYSTEM UNTER<br/>VERÄNDERUNGSDRUCK</b>                    | <b>36</b> |
| 2.1. Trend von langfristigen zu kurzfristigen Verträgen                                      | 36        |
| 2.2. Neue Selbständige   | 38        |
| 2.3. Zur Diskussion um die Zukunft des Normalarbeitsverhältnisses                            | 40        |
| 2.4. Kurzfristige Verträge – Verlust an sozialem Kapital?                                    | 44        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. HERAUSFORDERUNG FÜR DIE GEWERKSCHAFTEN –<br/>WAS FÜR UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN UND<br/>INSTITUTIONEN BRAUCHEN WISSENSARBEITER?</b> | <b>46</b> |
| 3.1. Heterogenität als Herausforderung an das etablierte<br>Verhandlungssystem  | 46        |
| 3.2. Zum Image der Gewerkschaften bei Wissensarbeitern – Wandel<br>von der Besitzstandswahrung zur Zukunftsorientierung gefordert       | 47        |
| 3.3. Dienstleistungen für Wissensarbeiter – Ansatzpunkte für Interessen-<br>vertretung  | 49        |
| 3.3.1. Vertragsgestaltung   | 49        |
| 3.3.2. Employability – Beschäftigungsfähigkeit aktiv fördern  | 49        |
| 3.3.3. Langzeiturlaub   | 50        |
| 3.3.4. Ausweitung des Serviceangebots   | 50        |
| 3.4. Metaregeln statt inhaltlich normierte Vorschriften   | 51        |
| 3.5. Netzwerkbildung  | 52        |
| 3.6. Exkurs: »Gilden«   | 52        |
| 3.7. Weitergehendes politisches Mandat  | 55        |

## **A 2.**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>AUSGEWÄHLTE BEFUNDE ZUM PROJEKTMANAGEMENT<br/>IN IT-UNTERNEHMEN</b>      | <b>57</b> |
| 1. Projektarbeit zwischen Entformalisierung und Reformalisierung            | 57        |
| 2. Implementierung und Aufwertung von Projektkarrieren                      | 61        |
| 3. Organisatorische Zusammenfassung von Projektmanagement-<br>kompetenzen   | 63        |
| 4. Zum Verhältnis von Projekt und Linie                                     | 64        |
| 5. Perspektive: Partizipatives Projektmanagement –<br>Interessenkonvergenz? | 71        |

## **A 3.**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FALLDARSTELLUNGEN IT-INDUSTRIE</b>   | <b>75</b> |
| <b>I. PROJEKTMANAGEMENT-ORGANISATION FÜR<br/>GROSSPROJEKTE BEI EINEM IT-DIENSTLEISTER</b> | <b>77</b> |
| 1. Das Unternehmen  | 77        |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 2. | Die Projekt-Management-Organisation (PMO)  | 78  |
| 3. | Wirtschaftlichkeit – Auslastung der PMO    | 82  |
| 4. | Ablauf                                     | 83  |
| 5. | Projektrollen                              | 91  |
| 6. | Position und Status der Projektmanager     | 97  |
| 7. | Arbeitskonditionen                         | 100 |
| 8. | Ansprüche der Projektmanager an die Arbeit | 104 |
| 9. | Verbesserungspotentiale – Todsünden        | 105 |

## **II. PROJEKTMANAGEMENT-INITIATIVE IN EINEM HIGH-TECH-KONZERN 109**

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 1.     | Die PM-Initiative   | 109 |
| 1.1.   | Ausgangssituation und Anlass                                      | 109 |
| 1.2.   | Ziele und Schwerpunktthemen                                       | 109 |
| 1.3.   | Aufbau- und Ablauforganisation der PM-Initiative                  | 110 |
| 1.4.   | Schwerpunktthemen der Initiative                                  | 111 |
| 1.4.1. | Vertragsmanagement  | 111 |
| 1.4.2. | Projekt Controlling   | 112 |
| 1.4.3. | Personalmanagement  | 113 |
| 1.4.4. | Qualifizierung  | 115 |
| 1.4.5. | Projekt-Assessments   | 117 |
| 1.4.6. | IT-Systeme/Tools  | 117 |
| 1.4.7. | Transfer und Umsetzung der Initiative                             | 117 |
| 2.     | Projektleitung bei Kundenprojekten: Ablauf und Inhalte            | 119 |
| 3.     | Konsistente Projektkultur durch Standardisierung                  | 123 |
| 4.     | Beschäftigungskonditionen und Arbeitssituation von Projektleitern | 124 |

## **III. PROJEKTORGANISATION BEI EINEM IT-DIENSTLEISTER 127**

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 1.   | Das Unternehmen  | 127 |
| 2.   | Aufbauorganisation des Unternehmens                          | 128 |
| 2.1. | Vertrieb   | 128 |
| 2.2. | Service  | 129 |
| 2.3. | Verwaltung/Finanzen  | 130 |
| 3.   | Projektarten: Roll-Out-, Implementierungs-, Betriebsprojekte | 132 |
| 4.   | Projektlauf – Verantwortlichkeiten                           | 133 |
| 4.1. | Projekte mit und ohne dedizierte Projektmanager              | 133 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.2.  | Ressourcenkonflikte als Eskalationsgrund                      | 135 |
| 5.    | Ablaufphasen bei Kundenprojekten                              | 136 |
| 5.1.  | Initiierungsphase   | 136 |
| 5.2.  | Konzeptions- und Planungsphase                                | 138 |
| 5.3.  | Kick-off und Durchführung                                     | 138 |
| 5.4.  | Projektabschluss – Review                                     | 140 |
| 6.    | Zur Entwicklung des Projektmanagements im Unternehmen         | 140 |
| 7.    | Verhältnis von Vertrieb und Projektmanagern/Systemingenieuren | 141 |
| 8.    | Ressourcenmanagement  | 142 |
| 8.1.  | Service Back Office   | 142 |
| 8.2.  | Skilldatenbanken  | 143 |
| 9.    | Professionalisierung des Projektmanagements                   | 144 |
| 10.   | Unsichere Weiterbildungsbedarfe                               | 145 |
| 11.   | Arbeitssituation und Interessen                               | 146 |
| 11.1. | Führen mit Zielen   | 146 |
| 11.2. | Beurteilungsgespräche   | 147 |
| 11.3. | Entgeltregelungen   | 147 |
| 11.4. | Arbeitszeiten – Belastungen                                   | 148 |
| 11.5. | Interessenperspektiven  | 149 |

#### **IV. PROJEKTORGANISATION BEI EINEM SYSTEMLIEFERANTEN 155**

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 1.   | Das Unternehmen  | 155 |
| 1.1. | Die Entwicklung  | 155 |
| 1.2. | Die Technik  | 156 |
| 1.3. | Knappe Ressourcen, Outsourcing und Abstimmungsprobleme | 156 |
| 2.   | Das Projektmanagement                                  | 157 |
| 2.1. | Projektmanagement im Bereich Entwicklung               | 157 |
| 2.2. | Projekte im Bereich Technik                            | 162 |
| 3.   | Defizite und Verbesserungspotenziale                   | 167 |
| 3.1. | Personalentwicklung vermisst                           | 167 |
| 3.2. | Probleme in der bereichsübergreifenden Kooperation     | 171 |
| 4.   | Lösungsperspektiven                                    | 178 |

#### **V. BUSINESS-DEVELOPMENT-PROJEKT 181**

|      |                                    |     |
|------|------------------------------------|-----|
| 1.   | Ausgangssituation: Anlass und Ziel | 181 |
| 1.1. | Der Geschäftsbereich               | 181 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 1.2. | Anlass und Ziele des Projekts   | 181 |
| 2.   | Die Projektorganisation   | 184 |
| 2.1. | Rahmenorganisation des Projekts   | 184 |
| 2.2. | Das engere und weitere Ökosystem der Initiative                           | 185 |
| 2.3. | Die Focus Teams   | 186 |
| 2.4. | Die Projektleiter – Tätigkeiten, Rekrutierung, Kompetenzen, Anforderungen | 187 |
| 2.5. | Projektmitarbeiter – Rekrutierung, Anforderungen, Ansprüche               | 190 |
| 3.   | Gegenwärtige und künftige Phase des Business Development Projekts         | 193 |
| 3.1. | Erste Projektphase – Konstitutions-/Missionarsphase                       | 193 |
| 3.2. | Zweite Projektphase – Implementierungs-/Strukturierungsphase              | 196 |
| 3.3. | Perspektiven für das End-to-End-Solutions-Projekt                         | 201 |

## **VI. PROJEKTE ZUR PROZESSVERBESSERUNG BEI EINEM IT-DIENSTLEISTER** **205**

|    |                                   |     |
|----|-----------------------------------|-----|
| 1. | Zentralisiertes Projektmanagement | 205 |
| 2. | Projektablauf                     | 206 |
| 3. | Projektbeispiele                  | 208 |
| 4. | Kritische Würdigung               | 210 |
| 5. | Positive Kundenwirkung            | 212 |

## **VII. KOSTENSENKUNGS-PROJEKT IN EINEM GESCHÄFTSBEREICH** **215**

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 1.   | Ausgangssituation: Anlass und Projektziel | 215 |
| 2.   | Das Projekt                               | 217 |
| 2.1. | Aufbauorganisation                        | 217 |
| 2.2. | Zum Projektablauf – Projektkonzept        | 219 |
| 2.3. | Kommunikation                             | 222 |
| 2.4. | Maßnahmen-Controlling                     | 223 |

## **B. MEDIENSEKTOR**

**231**

### **B 1.**

#### **ARBEIT UND INTERESSENVERTRETUNG**

##### **IN DER KULTURINDUSTRIE**

**233**

1. Einleitung: Die Zukunft in der Gegenwart? 233
2. Die Branche 239
  - 2.1. Branchenkonturen – Branchensegmente 239
  - 2.2. Branchenwachstum? 241
  - 2.3. Arbeitsfelder in ausgewählten Teilbranchen 243
  - 2.4. Branche mit einem hohen Anteil Projektarbeit und freier Mitarbeit 245
3. Berufe in der Medienwirtschaft 249
  - 3.1. Zugang – Berufseinstieg 249
  - 3.2. Berufseinstieg: Praktikum und Volontariat, duale Ausbildung, Hochschulausbildung 253
    - 3.2.1. Ausbildung Journalismus 253
    - 3.2.2. Ausbildung audio-visuelle Medien 254
    - 3.2.3. Ausbildung Multimedia 255
4. Kontraktualisierung – Grundformen des Erwerbsstatus 257
  - 4.1. Freie Mitarbeiter 257
  - 4.2. Feste freie Mitarbeiter 259
  - 4.3. Pauschalisten und Scheinselbständigkeit 261
  - 4.4. Vorkehrungen der Rundfunkanstalten gegen Statusklagen 262
  - 4.5. Zur Arbeitsmarktsituation der Freien 264
  - 4.6. Freie zwischen abhängiger Beschäftigung und Unternehmertum 264
5. Arbeitbedingungen 267
  - 5.1. Arbeitsbedingungen bei Film und Fernsehen 267
  - 5.2. Arbeitsbedingungen Multimedia 270
  - 5.3. Arbeitsbedingungen der Kreativen und Freien 271
6. Interessenvertretung: Gewerkschaftliche Betreuungsarbeit in der Medienbranche 273
  - 6.1. Schwierige Ausgangsbedingungen für die kollektive Interessenvertretung 273
  - 6.2. Schwache Flächentarifverträge und Orientierung ohne Rechtsverbindlichkeit 277

|   |     |
|---|-----|
| 6.3. Gewerkschaftsarbeit zwischen Zentralisierung und Projekt                       | 280 |
| 6.3.1. Organisationsdilemma und projektorientierte Arbeitsweise                     | 280 |
| 6.3.2. Zielgruppengenaue Interessenvertretung: Gewerkschaften<br>und Berufsverbände | 285 |
| 6.3.3. Zielgruppen der Gewerkschaftsarbeit und Organisations-<br>probleme           | 287 |
| 6.3.4. Gewerkschaftliche Organisation von Freien                                    | 289 |
| 7. Fazit: Medienbranche als Vorreiter einer neuen Arbeitswelt?                      | 291 |
| 7.1. In mancherlei Hinsicht durchaus  | 291 |
| 7.2. Vorreiter, aber zur Nachahmung nicht empfohlen                                 | 294 |

## **B 2.**

### **FALLDARSTELLUNGEN MEDIENSEKTOR 297**

#### **VIII. PROJEKTORGANISATION BEI EINEM MULTIMEDIA-DIENSTLEISTER 299**

|   |     |
|---|-----|
| 1. Das Unternehmen  | 299 |
| 2. Das Arbeitsklima in den Pioniertagen – Commitment                      | 299 |
| 3. Ungezügelttes Wachstum – Struktur- und Kulturprobleme                  | 300 |
| 4. Zur Aufbauorganisation   | 303 |
| 5. Projektorganisation  | 305 |
| 5.1. Funktionsbereiche und Grundsequenz                                   | 305 |
| 5.2. Projektverlauf   | 308 |
| 6. Beschäftigungskonditionen  | 310 |
| 6.1. Problemfeld: Zeitmanagement – Arbeitszeiten                          | 310 |
| 6.2. Problemfeld: Mitarbeitergespräche und Entgelt                        | 312 |
| 6.3. Problemfeld: Personalbeurteilungen und Weiterbildung                 | 314 |
| 7. Partizipation – Dezentralisierung von Verantwortung und<br>Kompetenzen | 315 |
| 8. Betriebsrat  | 316 |

#### **IX. ENTWICKLUNG DER ARBEIT IN DER KULTURREDAKTION EINES HÖRFUNKSENDERS 319**

|   |     |
|---|-----|
| 1. Zwischen öffentlichem Kulturauftrag und Einschaltquote                             | 319 |
| 2. Kontraktualisierung der Arbeit – Beschäftigungskonditionen<br>und Arbeitssituation | 322 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 3.   | Entwicklung der Arbeitsbedingungen                                     | 324 |
| 3.1. | Verschlechterung der Arbeitsbedingungen für freie Mitarbeiter          | 324 |
| 3.2. | Entwicklung der Arbeitsbedingungen für Redakteure                      | 324 |
| 4.   | Zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz –<br>Hauen und Stechen | 327 |
| 5.   | Interessenvertretung   | 328 |

## **X. TV-MOVIE-PROJEKT 333**

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 1.   | Projektstruktur und Projektrollen   | 333 |
| 1.1. | Rolle des Senders – Eigenproduktion   | 333 |
| 1.2. | Produzent   | 336 |
| 1.3. | Produktionsleitung  | 337 |
| 1.4. | Aufnahmeleitung   | 339 |
| 1.5. | Regieassistentz   | 340 |
| 1.6. | Continuity  | 342 |
| 1.7. | Regisseur   | 343 |
| 1.8. | Departments   | 343 |
| 2.   | Das Zusammenwirken von Sender, Produzent und Regie –<br>Rolle und Status    | 344 |
| 3.   | Arbeitsituation Filmschaffender   | 350 |
| 4.   | Interessenvertretung: Berufsverbände und Gewerkschaft –<br>USA im Vergleich | 352 |

## **C. UNTERNEHMENSBERATER 357**

### **C 1.**

|   |            |
|---|------------|
| <b>GEWERKSCHAFTSNAHE BERATUNG<br/>UNTER VERÄNDERTEN RAHMENBEDINGUNGEN</b> | <b>359</b> |
|---|------------|

### **C 2.**

|  |            |
|--|------------|
| <b>FALLDARSTELLUNGEN UNTERNEHMENSBERATER</b> | <b>363</b> |
|--|------------|

## **XI. RESTRUKTURIERER MIT EINEM ARBEITNEHMER- NAHEN ANSATZ 365**

|    |                 |     |
|----|-----------------|-----|
| 1. | Das Unternehmen | 365 |
|----|-----------------|-----|

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 2. | Die Arbeitsweise  | 370 |
| 3. | Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsweise             | 371 |
| 4. | Arbeitskonditionen, Arbeits- und Unternehmenssituation      | 374 |
| 5. | Veränderte Anforderungen an Gewerkschaften und Betriebsräte | 377 |

## **XII. PROJEKTE ZUR WEITERENTWICKLUNG**

### **ARBEITNEHMERORIENTIERTER BERATUNG 381**

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 1. | Das Unternehmen – Der Betrieb                           | 381 |
| 2. | Die Arbeitsweise – Projektmanagement                    | 387 |
| 3. | Störungen im Projektablauf – Verbesserungsmöglichkeiten | 390 |
| 4. | Arbeitskonditionen                                      | 393 |
| 5. | Anforderungen an Betriebsräte und Gewerkschaften        | 395 |

### **XIII. SINKENDER ANTEIL LANGFRISTIGER UND ENTWICKLUNGSINTENSIVER PROJEKTE 399**

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1. | Das Unternehmen  | 399 |
| 2. | Ansätze zur Verbesserung – Professionalisierung des Projektmanagements | 405 |
| 3. | Arbeitssituation/-konditionen  | 410 |

### **LITERATUR 413**

### **SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG 425**



## 1.1. ANLASS UND FRAGESTELLUNG

### **Anlass**

Der typische Industriebetrieb der fordistischen Ära zeichnet sich durch vergleichsweise fest gefügte und dauerhafte Organisations- und Arbeitsstrukturen sowie einen hohen Anteil standardisierter Abläufe und Tätigkeiten aus. Detaillierte Planung und Kontrolle von Arbeitshandlungen, klare Kompetenzregelungen, detaillierte Stellenbeschreibungen, Aufgabenzuschnitte, inhaltlich spezifizierte Arbeitsanweisungen, definierte »Normalleistungen« sowie die an ausdifferenzierte Hierarchien gekoppelten Aufstiegswege waren nicht nur Instrumente hegemonialer Disziplinierung, sondern auch zentrale Ansatzpunkte für die Standardisierung der Arbeitsbedingungen und für die Beobachtungs- und Kontrollchancen der kollektiven Interessenvertretung. Wenngleich es neben der Massenproduktion in den fordistischen Schlüsselindustrien immer auch kleinere Firmen und andere Arbeit gab, waren die Institutionen und Formen der Arbeitsregulation ebenso wie die Politikformen und organisatorischen Strukturen der Gewerkschaften an der tayloristisch-fordistischen Produktionsweise orientiert und sind es zum großen Teil auch heute noch (vgl. Klotz 1999, Welsch 1998).

Unter nachfordistischen Wettbewerbsbedingungen gewinnen für Betriebe jedoch Organisations- und Koordinationsformen an Bedeutung, die für den Umgang mit Unvorhersehbarem geeignet und zur schnellen Anpassung an veränderliche Umweltbedingungen in der Lage sind. Sie müssen dazu geeignet sein, sich zunehmend ausdifferenzierende Wissensbestände zu integrieren, die für die Kapitalverwertung genutzt werden können, und die gestiegenen Marktturbulenzen und wachsenden strategischen Unsicherheiten zu bewältigen. Damit erfahren flexible temporäre Organisationsformen eine Aufwertung gegenüber den vergleichsweise fest gefügten und dauerhaften Formen der Linien- und Funktionalorganisation. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit dem relativen Bedeutungsverlust der klassischen Massenproduktion der Anteil standardisierter und standardisierbarer Arbeitstätigkeiten sinkt (zumal diese gegenwärtig Vorreiter bei der Auslagerung ins kostengünstigere Ausland sind), während die immaterielle Arbeit und Produktion für die Wertschöpfung an Bedeutung gewinnt und der Anteil problemlösender Wissensarbeit steigt. Dabei kommt es zunehmend darauf an, Expertise, Kennt-

nisse und Fähigkeiten aus unterschiedlichen Fachdisziplinen flexibel und befristet zusammenzuführen: Projektorganisation ist der Modus einer solchen Wissensintegration.

Projektorganisation und Projektmanagement sind nicht neu. Neu ist das Interesse, das Projekten als flexibler, temporärer und marktnaher Organisationsform gegenwärtig in Theorie und Praxis entgegengebracht wird (vgl. Lundin/Midler 1998, Grabher 2001). Projekte gelten als das herausragende Merkmal der flexiblen Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten. Für die Transformation der Industriegesellschaft verwenden Ekstedt et al. den Begriff »neo-industrial organising«: »Three general observations are found important to keep in mind when analysing this development: (1) the prevalence of projects is increasing, (2) relations between permanent and temporary organisations are poorly developed, (3) the character of permanent organisations is undergoing transformation« (Ekstedt et al 1999: 5).

Projekte und die Projektifizierung von Organisation und Arbeit reflektiert die Sozialwissenschaft aber nicht nur als Antwort auf strukturell veränderte Markt- und Wettbewerbsanforderungen. Für Boltanski und Chiapello (2003) ist die Generalisierung projektformigen Managements »der neue Geist des Kapitalismus«. Das »Projekt-Regime« ist für sie der zeitgenössische Modus der Regulierung gesellschaftlichen Handelns schlechthin. Dieser neue Geist leitet sich für sie nicht aus dem Wandel der materiellen Produktionsweise her, sondern gilt als das neue *Rechtfertigungssystem* des »flüssigen Kapitalismus«. Diesem Rechtfertigungssystem sei es gelungen, vergangene Kritik in sich aufzunehmen und in einen neuen hegemonialen Diskurs, in ein neues kulturelles Leitbild zu verwandeln: Der Kritik starrer hierarchischer Strukturen, der Fremdorganisation, der Entfremdung und Verdinglichung trage dieser Transformation Rechnung, indem sie Projekte, Flexibilität, Individualität, persönliche Entfaltung und Autonomie zu Leitbildern der Managementdiskurse erhebt.

Mit Projektarbeit werden auch flache Hierarchien und ein lockerer Umgangston mit Vorgesetzten, Ganzheitlichkeit, kollegiale Zusammenarbeit jenseits bürokratischer Vorschriften, Autonomie sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten assoziiert. Die Arbeitsform Projekt dürfte aus dieser Perspektive in vielerlei Hinsicht den Wertvorstellungen und Ansprüchen (Arbeitsorientierungen) entsprechen, die hochqualifizierte Wissensarbeiter mit ihrem Job verbinden. Die zu lösenden Probleme können von ihnen als Möglichkeit begriffen werden, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und weiter zu entwickeln, als Chance zur Selbstentfaltung in der Arbeit. Darin könnten Projekte als kulturelles Leitbild ein empirisches Pendant haben.

Dass das Ende der klassischen Industriegesellschaft und der Übergang zur Wissens- oder Dienstleistungsgesellschaft auch von einer *Veränderung der Regulationsformen und -strukturen* von Arbeit begleitet wird, wird inzwischen von mehreren Autoren konstatiert. Unterschiedlich sind jedoch die Einschätzungen über die Qualität und Reichweite dieser Veränderung. Vielfach wird festgestellt, dass verbetrieblichte und individualisierte Formen der Arbeitsregulation gegenüber der kollektiv tariflichen Arbeitsregulation auf Basis des Flächentarifvertragssystems an Bedeutung gewinnen (vgl. Abel et al. 1998, Heidenreich/Töpsch 1998). Die überkommenen, vor allem an industriell-tayloristischen Arbeitsabläufen orientierten Regulationsweisen und die auf *Kollektivität, Zentralität* und weitgehender *Verrechtlichung* beruhenden dualen Interessenvertretungsstrukturen (vgl. Schmierl 2001) passen demnach immer weniger zu postfordistischen Produktionsmodellen, Managementkonzepten, Arbeitsformen, Interessenlagen. Mittlerweile werden auch in der empirisch fundierten Soziologie Positionen salonfähig, die in Ansätzen etwa von dem Managementtheoretiker Peter Drucker schon Ende der 50er/Anfang der 60er Jahre vertreten wurden, und hier bislang weitgehend verpönt waren. Mit der zunehmenden Verbreitung des Arbeitstyps Wissensarbeit und dem Übergang zur Wissensgesellschaft verändert sich demnach auch das Verhältnis von Kapital und Arbeit fundamental: »Während in traditionellen Arbeitsmärkten das Kapital sich Arbeit zu seinen Bedingungen sucht, suchen im Bereich von Wissensarbeit hochqualifizierte Wissensarbeiter Kapital zur Realisierung ihrer Ideen und Projekte« (Heisig/Ludwig 2004: 97; ähnlich wenn auch anders nuanciert z.B. Willke und Castells).

### ***Fragestellungen***

Abgesehen von derart weitreichenden Hypothesen, die vor allem im Hinblick auf ihre Allgemeingültigkeit der empirischen Überprüfung bedürfen, liegt unserem Interesse an der soziologischen Untersuchung von Formen der Projektorganisation die Hypothese zugrunde, dass (erstens) Wissensarbeit im Besonderen und die künftige Arbeitswelt insgesamt von einer zunehmenden Projektifizierung der Organisation und Arbeit geprägt sein werden<sup>1</sup>, und (zweitens) die Arbeit in wissensinten-

1 Die Projektifizierung ist freilich nicht grenzenlos. Einige Autoren weisen darauf hin, dass Wissenssysteme zerfließen würden, wenn das Know-How nicht immer auch durch dauerhafte Organisationen gestützt werden würde. Komplementär zur Projektifizierung würden sich daher immer wieder auch stabilere Organisationsformen herausbilden (Lundin/Söderholm 1998).

siven Projekten nicht wie standardisierbare Routinearbeit koordiniert und reguliert werden kann. Ausgehend von diesen Grundannahmen geht die Untersuchung der Frage nach, welche besonderen Herausforderungen sich für (1) Management, (2) Mitarbeiter und (3) Interessenvertretung mit wissensintensiver und projektförmig organisierter Dienstleistungsarbeit verbinden.

### **1.1.1. Herausforderungen für das Management**

*Entformalisierung:* Wenn unsere Grundannahmen zutreffen, dann dürfte die Professionalisierung des Projektmanagements in Unternehmen gegenwärtig eine hohe Priorität auf der Agenda des Managements haben. Diese Vermutung, so viel kann hier schon vorweggenommen werden, wurde bei unseren Gesprächen (zum Teil emphatisch) bestätigt. Wir erwarteten, dass mit der Projektifizierung, mit der die Defizite der reinen Funktionalorganisation überwunden werden sollen, einerseits eine Entformalisierung der betrieblichen Arbeits- und Leitungsregulation verbunden sein wird, da sich wissensintensive Projektarbeit der Formalisierung und Standardisierung weitgehend entzieht: Die weithin immateriellen Arbeitshandlungen (insbesondere die interne psychische Regulation) sind bei diesem Arbeitstypus für Vorgesetzte und andere Außenstehende inhaltlich nicht oder nur sehr begrenzt einsehbar. Im Vergleich zu anderen Arbeitsformen ist das Management bei Projektorganisation mit einem Kontrollverlust über die einzelnen Projektaktivitäten und Projektergebnisse konfrontiert; zum einen, weil in Projekten »Subkulturen« entstehen, die sich gegenüber Kontrollzumutungen abschotten können, vor allem fallen aber fachliche Kompetenz und Entscheidungsmacht in wissensintensiven Organisationen auseinander, denn über die Richtigkeit fachlicher Beiträge aus unterschiedlichen Disziplinen kann häufig hierarchisch nicht entschieden werden. Zudem sind Ambiguität und unscharfe Grenzen, wechselnde Arbeitsanforderungen und Kooperationsbeziehungen genuine Merkmale von Projekten (vgl. Engwall 1998) und widersetzen sich der Formalisierung und Standardisierung. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche sind in Projekten selten eindeutig vorgegeben, sondern zum großen Teil selbst Gegenstand von Aushandlungsprozessen (vgl. Kötter 2002). Von Projektmitgliedern wird ein Verhaltensrepertoire erwartet, das sich in stark formalisierten Organisationsstrukturen gar nicht entfalten kann. Rekursiv-polyzentrische Kommunikations- und Kooperationsformen gewinnen gegenüber den hierarchisch-linearen an Bedeutung. Das Management steht damit vor der Aufgabe, Koordinations- und Kontrollformen zu nutzen, die diesen Anforderungen gerecht werden

und die sich von den überkommenen Ansätzen der Formalisierung und Standardisierung der betrieblichen Arbeits- und Leistungsregulation unterscheiden.

*Formalisierung:* Andererseits läuft gerade ein Großteil der zumeist ingenieurwissenschaftlich fundierten Ansätze zur Professionalisierung des Projektmanagements auf eine Perfektionierung der (computergestützten) Planung und Kontrolle von Projekten, auf eine stärkere Formalisierung und technisch-betriebswirtschaftliche Umklammerung vormals lose gekoppelter Projektstrukturen und damit auf eine Einengung von Spielräumen hinaus. Zudem war und ist zu erwarten, dass Unternehmen, für die Projekte quantitativ und qualitativ an Bedeutung gewinnen, ein Interesse an solchen Projektmanagementmodellen entwickeln, die die Aufbau- und Ablauforganisation von Projekten formal regeln. Handbücher, in denen die Betriebe ihr Projektmanagementmodell definieren, sind eine gängige Reaktion auf die Ambivalenzen, die sich mit der Projektorganisation verbinden. Definiert werden darin bestimmte Begriffe, Projektrollen, Verantwortlichkeiten sowie Arbeitsprozesse, ein an Projektphasen orientiertes Modell, das festlegt, wann, wer, wie Entscheidungen zu treffen hat, welche Dokumente erforderlich sind usw. Auch das sind Ansätze, die primär auf eine Formalisierung und Standardisierung des Projektmanagements hinauslaufen. Ein Projektmanagement, bei dem Kontrollbedürfnisse und Effizienzsteigerung durch Ausschaltung von Redundanzen im Mittelpunkt stehen, droht aber gerade die subjektiven Potentiale und interdisziplinären kooperativen Lernprozesse zu blockieren, die durch die Projektorganisation freigesetzt und gefördert werden sollen (vgl. DeMarco 2001). Projektmanagement, das die Logik der Zentralisierung von Information und (Ressourcen-)Entscheidungen fortsetzt und die Trennung von Planung und Entscheidung nicht durchbricht, verharrt in einem mechanistischen Projektmanagementverständnis. Formale Regelungen werden aber im Management für gewöhnlich hoch geschätzt, weil sie dem Wunsch nach Steuerbarkeit der Projekte entgegenkommen.

*Ingenieurwissenschaftliche versus sozialwissenschaftliche Methodik:* Gegenüber Modellbildungen, bei denen ein mathematisch-naturwissenschaftliches Wissenschaftsverständnis Pate stand, wird eingewendet, dass sie an der sozialen Wirklichkeit scheitern müssen. Die zentrale Herausforderung professionellen Projektmanagements sei gerade nicht eine stärkere Formalisierung der Projektplanung und -abwicklung. Wichtiger für das Projektgeschehen sei die Gestaltung der Beziehungen der Projekte zu ihrem Organisationsumfeld, zur funktionalen Organisation. Projekte sollten außerdem nicht als abgegrenzte, planbare Organisationseinheiten, sondern als »emerging processes« betrachtet werden, in denen Commitment, Emotionen und Macht die entscheidende Rolle spielen (Lundin/Söderholm 1998, Lun-

din/Midler 1998, Söderlund 2002). Grundlegender als die Implementation ausgefeilter Koordinierungstechniken sei bei Projekten: »Sense making, mutual understanding, leadership, learning capacity, involvement, solidarity, ect. All of these are social phenomena on which every project is based as a collective, creative co-operation. (...) The project techniques are a direct extrapolation of production techniques that have not much to do with the learning side of the project approach« (Lundin/Midler 1998: 235). Gegenüber Projektmanagementansätzen, die auf eine Perfektionierung der Planung von Arbeitsprozessen (dispatching model) zielen, wird eingewendet: »Rather commitments, dependencies and expectations developing in the process of interaction drive the project to realization. Ambiguity regarding objectives may be beneficial, because participants can relate the project a meaning according to their interest and context« (Koskela/Howell 2002:9).

Es schien uns angesichts dessen naheliegend, danach zu fragen, welche Anforderungen sich aus Sicht des Managements mit der Projektorganisation und der Professionalisierung des Projektmanagements verbinden, und welche Ansätze/Konzepte es verfolgt, um diesen Anforderungen zu genügen.

Wir erwarteten zudem, auf unterschiedliche Varianten von Projektorganisation zu stoßen, die sich vor allem durch die Art der Einbettung der Projekte in die betriebliche Führungsstruktur unterscheiden würden. In diesem Zusammenhang interessierte uns vor allem, wie die Betriebe mit dem (Spannungs-)Verhältnis von Linie und Projekt umgehen (die beide um knappe Ressourcen und um Einflussdomänen konkurrieren), wie die Betriebe dieses Verhältnis ausgestalten, welche Begründung das verantwortliche Führungspersonal für die gewählte Form des Projektmanagements anführt, und wo aus seiner Sicht Potentiale für die Verbesserung der Projektorganisation liegen.

Eine weitere Annahme bestand darin, dass Arbeitsleistung in wissensintensiven Projekten durch den Einsatz spezifischer Steuerungs- und Führungsmethoden nicht nur prinzipiell anders *kontraktualisiert* wird als bei standardisierter Fabrikarbeit, sondern dass die Art und Weise, wie dies jeweils konkret erfolgt, von zentraler Bedeutung für die betriebliche Projektkompetenz ist und auch aus Sicht der Projektmitarbeiter entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Projektarbeit haben dürfte. Die Unternehmen dürften ihrerseits ein hohes Interesse haben, dass die Wissensarbeiter die Unternehmensziele zu ihren eigenen Zielen machen (Commitment, Loyalität). In diesem Zusammenhang kann schließlich davon ausgegangen werden, dass die Ansprüche, die (formal) Hochqualifizierte an ihre Arbeit und Arbeitssituation haben, sich schon aufgrund ihrer beruflichen und vorberuflichen Sozialisation von denen anderer Erwerbstätigengruppen unterscheiden. Gefragt

wurde deshalb, ob und gegebenenfalls wie die Unternehmen die Identifikation der Beschäftigten mit der Arbeit und dem Unternehmen durch attraktive Arbeitsbedingungen, partizipative Unternehmenskultur und pfleglichen Umgang mit ihren Humanressourcen zu erreichen suchen.

### **1.1.2. Projektorganisation aus der Perspektive der Projektmitarbeiter**

Projekte verlangen, wie in der einschlägigen Literatur vielfach betont, nicht nur Veränderungen auf der Ebene der Organisation, sondern auch Einstellungen und Verhaltensweisen, die mit den traditionellen Arbeitstugenden nicht mehr viel gemein haben (Heintel/Krainz 2002). Im Hinblick auf die Projektmitarbeiter gingen wir davon aus, dass ein hoher Grad an Selbstregulation und Selbständigkeit, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume in Projekten für die Projektmitarbeiter vermutlich als Chance zur Selbstentfaltung begriffen werden. Selbständiges Arbeiten, Autonomie bis hin zu echter Selbständigkeit dürfte für die Motivation und Arbeitsidentität der Hochqualifizierten einen hohen Stellenwert haben. Managementkonzepte, die beanspruchen, die Selbständigkeit ihrer Mitarbeiter zu fördern, erwarten von den Beschäftigten heute allerdings in zunehmendem Maße auch, dass sie in einem erweiterten Umfang Managementfunktionen und unternehmerische Risiken übernehmen. Die damit vielfach einhergehende Entgrenzung der Arbeit kann für die Beschäftigten/Erwerbspersonen Unsicherheiten und Gefährdungen bergen, die den versprochenen Autonomiegewinn unter Umständen schnell wieder aufzehren können.

Angesichts dessen war danach zu fragen, welche besonderen Anforderungen sich für die Beschäftigten/Erwerbspersonen mit der Projektorganisation verbinden, was ihre Arbeitssituation charakterisiert, unter welchen Umständen sie die Projektarbeit als Chance oder Zumutung begreifen, welche Ansprüche sie an die Arbeit haben. Es ging also darum, zu erkunden, wie die Angestellten/Erwerbstätigen ihre Arbeits- und Leistungssituation wahrnehmen, was für sie zentrale Belastungsmomente sind, wie sie die im Betrieb genutzten Formen der Arbeits- und Leistungsregulation bewerten, was an der praktizierten Form der Projektorganisation und Leistungsregulation aus ihrer Sicht verbesserungsbedürftig ist. Übergeordnetes Ziel dieser Fragen war es, Bedingungen der Projektorganisation und -arbeit zu identifizieren, die den Beschäftigten/Erwerbspersonen ein hohes Maß an Selbständigkeit, Partizipation und Eigenverantwortung einräumen, ohne dass dies zu Lasten ihrer genuinen Erwerbs- und Schutzinteressen geht.

### 1.1.3. Ansatzpunkte für die Interessenvertretung

Bei dem dritten Fragenkomplex stehen jene Folgen und Anforderungen im Mittelpunkt des Interesses, die sich aus der Projektifizierung für die etablierten Institutionen kollektiver Interessenvertretung ergeben. Diese sind ihrer Herkunft nach vor allem an standardisierten Arbeits- und Regulationsformen orientiert und basieren auf der repräsentativen Partizipation durch gewählte Vertreter. Gerade in wissensintensiven Projekten wird Partizipation jedoch nicht mehr nur gewährt, sondern erwartet. Diese geforderte »direkte« Partizipation (ohne gewählte Vertreter) ist zwar ganz anderer Natur und grundsätzlich unternehmenskonform, gleichwohl macht sie es prinzipiell möglich, dass diskursive Elemente und verständigungsorientiertes Handeln Eingang finden in die Arbeits- und Leistungsregulation. Wir gingen davon aus, dass bei wissensintensiven Projekten Steuerungs- und Koordinationsformen sowie -instrumente (für die Kontraktualisierung von Arbeitsleistung) zum Einsatz kommen, auf die die etablierten, in der fordistischen Ära entstandenen und auf Standardisierung angelegten Formen der Arbeits- und Interessenregulation nicht zugeschnitten sind. Die Aufgaben und Probleme von heute sind aber nicht mit den Methoden von gestern zu lösen. Die stärker (entstandardisierte) betriebliche und individualisierte Arbeits- und Leistungsregulation, wie sie für Projekte typisch ist, ist eine Herausforderung für die Gestaltungskompetenz, die Einflussmöglichkeiten und das Selbstverständnis der kollektiven Interessenvertretung. Die qualifizierte Dienstleistungsarbeit wird wahrscheinlich für Wirtschaft und Gesellschaft qualitativ und quantitativ weiter an Bedeutung gewinnen. Es könnte damit auch zu einer weiteren Erosion der bisherigen Prinzipien und Standards der Interessenbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit kommen. Was sich dabei unter anderem abzeichnet, ist eine weitere Fragmentierung der einstmaligen einheitlichen (kollektiven, zentralisierten und weitgehend verrechtlichen) Vertretungssysteme in unterschiedliche, teils miteinander konkurrierende Institutionen.

Die Frage ist angesichts dessen, ob und ggf. wo sich erfolgversprechende Unterstützung- und Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte und Gewerkschaften im Bereich projektifizierter, qualifizierter Dienstleistungsarbeit identifizieren lassen. Um diese Frage angemessen beantworten zu können, ist zunächst einmal zu eruieren, wo die Beschäftigten/Erwerbstätigen selbst Handlungs- und Unterstützungsbedarf haben, ob und ggf. welche Erwartungen sie an Betriebsräte und Gewerkschaften haben. Schließlich bleibt zu erörtern, welche Anforderungen sich für die Gewerkschaften ergeben, wenn sie im Feld projektförmig organisierter Wissensarbeit Fuß fassen wollen.

## 1.2. BERICHTSAUFBAU UND DARSTELLUNGSWEISE

Die Darstellung der Projektergebnisse orientiert sich in ihrer Abfolge an den untersuchten Branchen und der Intensität ihrer Untersuchung. Gegenstand des Teils A sind sieben IT-Fälle. Teil B beruht auf Erhebungen in drei Unternehmen der Medienbranche<sup>2</sup>, Teil C auf drei Falluntersuchungen in der Consultingbranche. Wir haben uns entschieden, einen Großteil der von uns untersuchten Fälle in diesem Bericht relativ ausführlich zu schildern. Die Fallschilderungen bekommen dadurch zuweilen einen höheren Stellenwert als die systematische Auswertung nach theoretisch abgeleiteten Kriterien oder anders gewonnenen übergeordneten Untersuchungsdimensionen. Es ist zum Teil dem *explorativen* Charakter der Studie geschuldet, dass die Falldarstellungen keiner strikt einheitlichen Systematik folgen, wenngleich es eine Grundsequenz gibt, bei der nach einer kurzen Charakterisierung des untersuchten Betriebs die Projektart und das Projektmanagement beschrieben werden, gefolgt von den Themenkomplexen: Arbeitsbedingungen, Anforderungen, Verbesserungspotentiale und Interessenbeziehungen.

Mehrere Gründe haben diese Darstellungsweise veranlasst: (1) Leider standen uns in den untersuchten Betrieben nicht immer die Gesprächspartner zur Verfügung, die das gesamte Spektrum unserer Fragen beantworten konnten. (2) Die untersuchten Projektfälle hatten sowohl aus Sicht des Managements als auch aus Perspektive soziologischer Analyse ganz unterschiedliche Konturen, Profile und Problemschwerpunkte. Sie waren nicht über einen Kamm zu scheren. Einer stärker standardisierten Erhebungsmethode wären diese Unterschiede entgangen. Einer systematisierenden Darstellung wären sie verloren gegangen. (3) Die Falldarstellungen zeichnen sich durch einen höheren Grad an Anschaulichkeit aus, der vielleicht nicht nur für den betrieblichen Praktiker interessanter sein dürfte als eine an abstrakteren Dimensionen oder quantitativen Verteilungen orientierte Darstellung.

Die Heterogenität der untersuchten Fälle resultiert unter anderem auch daraus, dass wir der Anregung des Auftraggebers nachgekommen sind, die Untersuchung nicht auf Branchen zu fokussieren, die traditionell im Zentrum industriesoziologischer Forschung stehen, und neben der IT-Branche auch andere Branchen einzubeziehen. Das brachte allerdings einen von uns nicht vorhergesehenen Mehraufwand mit sich, denn die Problemlage bei Projekten in der Medienbranche ist eine

2 Den Fall VIII; »Multimedia-Dienstleister«, haben wir hier dem Mediensektor zugeordnet. Er könnte freilich bei anderer Branchenabgrenzung ebenso gut dem IT-Sektor zugerechnet werden.

grundsätzlich andere als die in der IT-Branche. Die Problemlage in der IT-Branche war stark von der Suche nach Projektmanagementmodellen geprägt, die die Rationalisierung (Optimierung, Effizienzsteigerung) der Projektarbeit zum Ziel hatten. Deshalb stehen bei der Schilderung der IT-Fälle auch Projektmanagementmodelle im Zentrum der Darstellung.

Ein besonderes Merkmal von Projekten in der Medienbranche besteht darin, dass hier in vielen Fällen an Projekten im größeren Umfang Erwerbstätige beteiligt sind, die *nicht oder nur temporär angestellt* sind. Selbstverständlich ist man auch in dieser Branche an einer möglichst effizienten Abwicklung von Projekten interessiert. Die Problemlage dieser Projekte ist aber vor allem gekennzeichnet durch die Kontrakt- und Statusvielfalt mit Grauzonen zwischen Selbständigkeit und abhängiger Beschäftigung. Einer systematisierenden Darstellung, die über solche Branchenbesonderheiten hinweggehen würde, bekäme die mit dieser Besonderheit zusammenhängenden wirklich interessanten Phänomene und Befunde gar nicht in den Blick.

Während wir der Darstellung unserer Fälle im Teil A (IT-Branche) und B (Medienbranche) jeweils ein Kapitel vorangestellt haben, das die Untersuchungsergebnisse auf die Branche insgesamt bezieht, ist das bei dem im Teil C behandelten Fallstudien aus der Beraterbranche nicht der Fall. Wir haben insgesamt sechs kleiner Beratungsunternehmen besucht, konzentrieren uns in der Darstellung aber auf drei Fälle *gewerkschaftsnaher* Beratung<sup>3</sup>. Aufgrund der relativ geringen Betriebs- und Projektgröße dieser Unternehmen sind hier keine komplexen und ausgefeilten Projektmanagementmodelle anzutreffen. Außerdem erlaubt das Sample unserer Beratungsfälle kaum Aussagen über Projektorganisation und -arbeit in der Branche insgesamt. Gleichwohl treffen wir in diesen Betrieben auf eine Form der Projektarbeit, mit der sich für die beteiligten Akteure spezifische Herausforderungen verbinden. Darüber hinaus schien es uns naheliegend, Management und Beschäftigte *gewerkschaftsnaher* Beratungsunternehmen danach zu fragen, wo sie vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen Hindernisse und Chancen für die gewerkschaftliche Interessenvertretung in Feld wissensintensiver Projektarbeit sehen. Dieser Frage gilt schließlich das Hauptinteresse der Finanziere dieser Studie.

### **Vertragsperspektive**

Die Platzierung der Untersuchung in drei Branchen bedeutete einerseits gesteigerte Heterogenität von Problemlagen und Befunden und damit Mehrauf-

3 Auch die untersuchten (kleinen) Beratungsunternehmen arbeiten temporär mit Freelancern zusammen. In den meisten Fällen wurde erklärt, dass sie es sich ebenso wenig leisten können, auf externe Mitarbeit zu verzichten wie die Externen fest einzustellen.

wand. Sie hat aber auch zur Erweiterung des – im Allgemeinen eher durch pragmatische Machbarkeitsansprüche begrenzten – Wahrnehmungs- und Erkenntnis-horizonts beigetragen. Dabei drängte sich nachdrücklich die Frage auf, was *theoretisch* und *inhaltlich* der gemeinsame Nenner und Fokus für die heterogenen Ausgangssituationen und Erhebungsbefunde sein könnte, aus welcher Perspektive also das heterogene Material, auf der anderen Seite aber auch die Ansprüche (erstens) der Auftraggeber, (zweitens) der Wissenschaft (wissenschaftlicher Ertrag) und (drittens) der Betriebe («Was haben wir davon?») sinnvoll unter einen Hut gebracht werden können.

Im Laufe der Untersuchung kristallisierte sich heraus, dass dies vor allem die in unseren Ausgangsfragen bereits angelegte Frage nach der Kontraktualisierung wissensintensiver Arbeit und Arbeitsleistung in temporären Organisationen (Projekten) ist. *Diese Frage zielt direkt auf den institutionellen Kern der Arbeits- und Interessenregulation, denn kollektive und individuelle Verträge sind für die Koordination unterschiedlicher Interessen das Instrument par excellence.* Wir fragen damit nicht danach, ob Wissensarbeit regulierbar ist<sup>4</sup>, und gehen auch nicht davon aus, dass sie »einfach nicht regulierbar« ist, »weil sie sich jederzeit jeder Form von Regulierung entziehen kann«<sup>5</sup>. Gefragt wurde vielmehr danach, wie Wissensarbeit betrieblich und überbetrieblich reguliert/kontraktualisiert wird (Regulationsmodus). Wir verstehen diesen Bericht als Beitrag zur Diskussion um die Konturen postfordistischer Arbeits- und Interessenregulation.

Im Kapitel 1 des Teils A haben wir die Vertragsperspektive zunächst unter dem Eindruck der Erhebungen in der IT-Industrie inhaltlich ausgearbeitet. In der IT-Branche arbeiten zwar auch (freelancer) Alleinselbständige. Unsere Gesprächspartner maßten dieser Erwerbstätigenkategorie jedoch eher randständige Bedeutung zu. Freelancer würden nur zur Bewältigung von (Kapazitäts- oder Expertise-)Engpässen eingesetzt. Möglicherweise spielten bei dieser Einschätzung aber auch teils sachlich begründete Abgrenzungsbedürfnisse, teils ideologische Vorbehalte von Festangestellten gegenüber Freelancer-Kollegen eine Rolle<sup>6</sup>. Deren Anteil an der Beschäftigung beträgt nach einschlägigen Schätzungen von Experten hier immerhin etwa 10 %, und das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung meldet in einer Presseerklärung von 21.10.2004. »Dienstleister der Informationsgesellschaft – Befristete Verträge immer beliebter« (ZEW 2004<sup>7</sup>). Die Ausführungen zu Alleinselbst-

4 Vgl. Töpsch, Menez, Malanowski 2001: »Ist Wissensarbeit regulierbar?«

5 Heisig, Ludwig 2004, S. 97.

6 Vgl. Barley, S. R./Kunda, G. (2004): *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies*. Princeton.

7 [http://www.zew.de/de/presse/presse.php?action=article\\_show&LFDNR=399](http://www.zew.de/de/presse/presse.php?action=article_show&LFDNR=399); ZEW-Newsletter 2004-10.

ständigen beruhen in diesem Abschnitt jedoch weniger auf eigener Empirie, sondern zum großen Teil auf Sekundärliteratur. Was jedoch bei den Gesprächen in den IT-Unternehmen auffiel, war die *besondere Qualität der expliziten und impliziten Arbeitskontrakte von in Projekten arbeitenden Festangestellten*. Sie stehen im Zentrum dieses Abschnitts.

Die Kontraktualisierung der Arbeit *jenseits der Festanstellung im Vollzeitverhältnis* oder des Normalarbeitsverhältnisses wird in dem Kapitel B1 mit bezug auf die Medienbranche und eigene Empirie noch einmal aufgegriffen und inhaltlich vertieft. Die Medienbranche ist für solche »Beschäftigungsformen«, bzw., weiter gefasst, Formen der Erwerbstätigkeit prädestiniert. Sie zeichnet sich durch eine sehr hohe Kontrakt- und Statusvielfalt, eine Vielfalt von Beschäftigungsverhältnissen und -konditionen aus, deren Ausbreitung einschlägige Prognosen auch für andere Branchen erwarten.

Abschließend möchten wir an dieser Stelle noch darauf hinweisen, dass es sich bei den Erwerbstätigen (bei den in Projekten arbeitenden Wissensarbeitern), auf die sich die folgenden Aussagen beziehen, (gemessen an ihren formalen Bildungsabschlüssen) um Hochqualifizierte handelt, die in den untersuchten Betrieben und (Teil-)Branchen nicht etwa eine Minderheit repräsentieren, sondern dort die Mehrheit stellen. Über 90 % unserer Gesprächspartner hatten eine Hochschule besucht. Der Hochschulabschluss galt in fast allen Fällen als Voraussetzung für den Berufszugang oder die Ausübung des Berufs. Es ist vielleicht überflüssig, darauf hinzuweisen, dass diese Klientel nur einen Ausschnitt und darüber hinaus auch noch einen privilegierten Ausschnitt der Erwerbsbevölkerung darstellt. Es ist jedoch ein Ausschnitt, der im Verlauf des säkularen wirtschaftlichen Strukturwandels wächst und für die nationale Wettbewerbsfähigkeit qualitativ an Bedeutung gewinnt.<sup>8</sup>

8 Ein schlagendes Beispiel dafür ist der Wandel der Beschäftigtenstruktur bei der Siemens AG. Der Anteil der bei Siemens im Inland beschäftigten Universitäts- und Fachhochschulabsolventen beträgt im September 1970 37 %, im September 2002 liegt er bereits bei 70 %. Der Anteil der Facharbeiter und Angelernten sinkt im gleichen Zeitraum von 63 % auf 30 %.

## A. IT-INDUSTRIE

---



# A 1. DER KONTRAKT DER ARBEIT BEI WISSENSINTEN- SIVEN DIENSTLEISTUNGEN

---

Der folgende Abschnitt besteht aus drei Teilen. Im *ersten* setzen wir uns damit auseinander, wie Wissensarbeit in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen kontraktualisiert wird, und gehen auf die Arbeitssituation unserer Gesprächspartner ein. Der *zweite* Abschnitt beschäftigt sich mit der Kontraktualisierung von Wissensarbeit jenseits von Normalarbeitsverhältnissen. Im *dritten* Abschnitt werden Probleme und Perspektiven der Interessenregulierung im Bereich der Wissensarbeit erörtert.

## 1. KONTRAKUALISIERUNG VON WISSENSARBEIT IN ABHÄNGIGEN BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSEN

### 1.1. Umgang mit Unsicherheit und Projektifizierung

Wie bereits andere Autoren festgestellt haben, steht am Beginn der Wissensgesellschaft nicht die Apotheose, sondern eine Krisis des Wissens (Beck 1986, Willke 2002). Handeln und Entscheiden unter Ungewissheit und mit unvorhergesehenen »Nebenfolgen« ist zwar kein neues Problem. Neu ist für Unternehmen und Wissensarbeiter aber das Ausmaß der Ungewissheit. Wettbewerb ist vor allem in wissensintensiven Branchen in zunehmendem Maße ein Innovationswettbewerb. Wissen als ökonomische Ressource wird immer schneller revidiert. Es differenziert sich zudem immer mehr in einzelne Spezialdisziplinen aus, es wird diversifiziert und fragmentiert.

Unter derart veränderten (»nachfordistischen«) Wettbewerbsbedingungen und turbulenten Umwelten benötigen Unternehmen Organisations- und Koordinationsformen, die für den Umgang mit Unvorhersehbarem und für die Wissensintegration geeignet sind. Dabei gewinnt die Projektorganisation an Bedeutung. Projekte sind Organisationen auf Zeit zur Lösung innovativer Aufgaben. Wissensinten-

sive Aufgaben lassen sich zunehmend nur noch in Gestalt von Projekten bewältigen, weil sie dazu geeignet sind, in Abweichung von der Linienorganisation ausdifferenziertes und verteiltes Wissen flexibel und problemspezifisch zu vernetzen und zu integrieren (Kalkowski/Mickler 2002).

Angesichts dessen wollen wir uns zunächst damit auseinandersetzen, wie projektförmig organisierte Wissensarbeit koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert wird. Unsere These dazu lautet: Wissensarbeit wird formal und psychologisch in einer besonderen Art und Weise, nämlich ergebnisorientiert kontraktualisiert und entzieht sich dadurch den etablierten Formen der Arbeits-, Leistungs- und Interessenregulation.

## **1.2. Management by Objectives als zentrales Instrument der Leistungssteuerung**

Arbeitsleistung kann im Falle von Wissens- und Projektarbeit nicht wie Blue-Collar-Arbeit koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert werden. Während Subjektivität für die tayloristische und bürokratische Arbeitsorganisation eine ausschaltende Störgröße ist, hat das Management von Wissensarbeit eine umfassendere Nutzung von Subjektivität zum Ziel. Um subjektive Leistungspotentiale für die Kapitalverwertung zu erschließen, werden den Arbeitskräften Spielräume für die Selbstorganisation eingeräumt. Zwar hatten Wissensarbeiter in Organisationen schon immer vergleichsweise große Autonomiespielräume. Ihre Leistungspotentiale werden aber durch Dezentralisierung und Vermarktlichung heute anders erschlossen.

Eine zentrale Rolle bei der Arbeits- und Leistungsregulation von Wissensarbeit spielt das Management by Objectives (Mbo). Das Mbo ist zwar keine grundlegend neue Managementmethode, es erfährt aber im Zusammenhang mit anderen Ansätzen zur Förderung von Intrapreneurship und durch den Trend zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit erst in den letzten Jahren rasche Verbreitung in der Managementpraxis. Zugespitzt formuliert: für Unternehmen in turbulenten Umwelten ist Mbo ein unverzichtbares Steuerungsinstrument (vgl. Kalkowski 2001, 2002).

Es handelt sich dabei um eine spezifische Form, Arbeitsleistung zu kontraktualisieren. Basis des MbO sind mehr oder weniger komplexe Kennzahlensysteme, mit deren Hilfe Kosten-, Qualitäts-, Produktivitäts- oder Zeitziele der Unternehmen definiert und kommuniziert werden. Mbo ist eine Form der »Kontextsteuerung«, mit der Veränderungen im Umweltkontext auf nachhaltige Weise in Steuerungsim-

pulse für die Projektteams und die einzelnen Beschäftigten transformiert werden können.

- Die Kontextsteuerung räumt den Beschäftigten größere Spielräume für die Selbstorganisation und kreative Problemlösung ein. Den Weg zur Zielerreichung haben sie weithin selbst zu verantworten. Mit Hilfe des Mbo *externalisiert das Management den Kontrollaufwand*, indem es ihn den Arbeitenden zuweist.
- Die Individuen und Teams werden durch Mbo direkter mit den Markt- und Kundenanforderungen konfrontiert. Ihnen werden *Unternehmensrisiken übertragen*.
- Mit dem Mbo finden werkvertragsähnliche Elemente Eingang in die Arbeitsregulation. Die Kontraktualisierung von Arbeitsleistung wird *dadurch stärker individualisiert*.
- Das Mbo ist eine ergebnisorientierte Steuerungsform. Die Beschäftigten werden veranlasst, unternehmerisch zu handeln, die *Imperative der Kapitalverwertung zu internalisieren*. Das wird auch dadurch gefördert, dass zunehmend variable Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerreichung und den Unternehmenserfolg gekoppelt werden.
- In Konfrontation mit dem Markt werden die Arbeitenden tendenziell zu Auftragnehmern, »Unternehmern im Unternehmen«, zu Unternehmern ihrer Arbeitskraft und Daseinsvorsorge.

Beim klassischen zeitorientierten Arbeitsvertrag verpflichtet sich der Arbeitnehmer nur für eine bestimmte Zeitdauer, im Dienste des Arbeitgebers Arbeitsleistungen zu erbringen, während dieser sich im Gegenzug dazu verpflichtet, diese Zeitdauer zu vergüten. Der Arbeitgeber allein trägt das Betriebs- und Wirtschaftsrisiko. Der Arbeitnehmer schuldet nicht den Erfolg seiner Leistung (Trittin 2003: 142). Wird die Arbeitsleistung dagegen über die zu erreichenden Ziele kontraktualisiert, verliert die Arbeitszeit ihre Schlüsselrolle und der Arbeitsvertrag hat eine grundlegend andere (innere) Qualität. Arbeitnehmer haben z. B. im größeren Umfang selbst die Folgen zu tragen, wenn sie das (in der Regel fremd definierte) Ziel bzw. Ergebnis nicht erreichen. Kurz: ergebnisorientierte Steuerungsmethoden werfen »viele bislang kaum geklärte Fragen nach dem zukünftigen Stellenwert von Schutznormen, Tarifverträgen und Mitbestimmungsrechten auf, die sich an der Arbeitszeit orientieren und bei ergebnisorientierter Arbeit wie von selbst leer laufen« (Trittin 2003: 139). »Das Arbeitsrecht steht vor seiner größten Herausforderung« (Trittin 2003: 159, vgl. auch Abel, Braczyk, Renz, Töpsch 1998).

Tariflich und gesetzlich definierte Arbeitszeitregelungen, die bislang der Arbeitsverausgabung ein (normiertes) Maß gaben, werden, wie unsere Untersuchung

zeigte und andere Untersuchungen und Berichte aus der Praxis belegen, bei ergebnisorientierter Kontraktualisierung von Arbeitsleistung – nicht nur im Bereich hochqualifizierter Wissensarbeit – immer häufiger unterlaufen (Glißmann/Peters 2001). (Das bedeutet auch, dass mit der Ausbreitung ergebnisorientierter Arbeit – insbesondere im Bereich hochqualifizierter Wissensarbeit – die Voraussetzungen und Möglichkeiten schwinden, durch Arbeitszeitverkürzung wirksam zur Umverteilung von Arbeit und Bekämpfung von Arbeitslosigkeit beizutragen.)

### **1.3. Ansprüche und Arbeitssituation angestellter Wissensarbeiter**

#### **1.3.1. Arbeitssituation**

Kritiker sehen in den verschiedenen Formen ökonomischer Dezentralisierung und Kategorien wie Autonomie, Selbstmanagement, Eigenverantwortung, Kooperation und Partizipation in erster Linie eine totale Mobilmachung von Subjektivität, eine neue Form unternehmerischer Macht- und Herrschaftsausübung. Hinter der Subjektivierung verbirgt sich für sie eine heteronome Ausbeutung von Tiefenschichten der Arbeitsperson. Für sie zielt die ökonomische Dezentralisierung vor allem darauf, die Arbeitenden den Unsicherheiten und Risiken des Marktes auszuliefern, ihre Leistungsverausgabung zu intensivieren und zu extensivieren (Moldaschl 1999, 2000, 2002, Moldaschl/Voß 2002, Moldaschl/Sauer 2000, Senghaas-Knobloch 2002).

Wie wir aber bei unserer Untersuchung feststellen konnten, verstehen die von uns interviewten qualifizierten Angestellten »internes Unternehmertum« gar nicht in erster Linie als ideologisch verbrämte Zumutung, sondern als Chance zur Selbstverwirklichung. Auch liest sich das, was Wissensarbeiter an der Projektarbeit schätzen – flache Hierarchien und ein lockerer Umgangston auch mit Vorgesetzten, Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, kollegiale Zusammenarbeit jenseits bürokratischer Vorschriften und ineffizienter Abläufe, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten – aus Sicht der Taylorismuskritik wie eine Liste von Gestaltungsparametern humaner Arbeit (Bollinger 2001). Die Arbeitsform Projekt entspricht in vielerlei Hinsicht den Wertvorstellungen und Ansprüchen, die Wissensarbeiter mit ihrem Job verbinden. Die zu lösenden Probleme werden von ihnen als Möglichkeit begriffen, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und weiter zu entwickeln, als Chance zur Selbstentfaltung in der Arbeit.

Doch wäre es naiv anzunehmen, die Unternehmen suchten in Zeiten, in denen Wissen und Wissensarbeit zur zentralen Quelle der Wertschöpfung wird, nicht nach Möglichkeiten, diese zu kontrollieren und zu rationalisieren. Projekthandbücher, formal definierte Prozesse, Projektrollen und Berichtswege, zertifizierte und ITK-gestützte Projektmanagementsysteme, Projektbenchmarks, Wissens- und Skilldatenbanken, Kennzahlensysteme, Balanced Scorecards, feinmaschige Controllingsysteme usw. sind hoch formalisierte Instrumente der Arbeits- und Leistungsregulation. Mit den auf Kennzahlen basierenden Steuerungs- und Kontrollinstrumenten werden Leistungsziele vorgegeben und durch kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich kontrolliert.

Es ist, wie wir bei unserer Untersuchung feststellen konnten, häufig gerade diese technisch-bürokratische Umklammerung der Projektarbeit, an der sich die Kritik der Wissensarbeiter an ihren Arbeitsbedingungen entzündet. Im Spannungsfeld einer entgrenzten Umsetzungsautonomie und restriktiver Zielvorgaben entstehen widersprüchliche Verhaltensanforderungen, und mit der Ausdehnung der Autonomiespielräume geht eine Erhöhung der Leistungsanforderungen einher. Projekte sind dabei für Wissensarbeiter mit hohen Autonomiespielräumen in der Arbeitsausführung auch insofern riskant, als ungewiss ist, ob die Ziele mit den zugeteilten Ressourcen in der vorgesehenen Zeit tatsächlich erreicht werden können.

Die Kritiker der neuen Managementkonzepte heben hervor, dass diese für Arbeitnehmer widersprüchliche Anforderungen und steigende Belastungen zur Folge haben (Moldaschl 2002). Der Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen ist aber nach dem Verständnis der Interviewten geradezu der Kern des Managementbegriffs, und zur Übernahme von Managementfunktionen sind sie durchaus bereit. Bei allen Abstufungen, die es diesbezüglich zu berücksichtigen gilt, lässt sich darüber hinaus bei angestellten Wissensarbeitern grundsätzlich keine eindeutige Trennlinie zwischen Management und (abhängig) Beschäftigten ziehen.

Ein Großteil unserer Interviewpartner erklärte gleichwohl, dass die Belastungen der Projektarbeit größer seien als bei der Arbeit in der Linie und auf Dauer nicht auszuhalten seien. Lust und Leid an der eigenen Leistung, Autonomiespielräume und burn out liegen bei Wissensarbeitern eng beieinander. Unsere Gesprächspartner berichteten, dass Leistungsdruck, hohe Belastungen, Selbstausschöpfung, Konkurrenz zwischenmenschliche Beziehungen, mikropolitische Konflikte, Versagensängste, psychischer Stress durch Überforderung, sozialer Stress durch gestörte Beziehungen und burn out bei Projektbeschäftigten keine Seltenheit sind. Ihre Ar-

beit wird auch durch die fortschreitende Informalisierung der Arbeitszeitpraxis (etwa durch »Vertrauensarbeitszeit«) entgrenzt. Arbeitszeiten von 50 bis 60 Stunden in der Woche sind eher die Regel als eine Ausnahme. Dabei verwischen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zunehmend (work-life-balance).

### 1.3.2. Ansprüche und Widersprüche

Wir wollen angesichts dessen an dieser Stelle darauf eingehen, was nach Meinung unserer Gesprächspartner die zentralen Voraussetzungen für gute Projektarbeit sind.

- Widersprüchliche Anforderungen und Zielkonflikte ergeben sich u.a. daraus, dass Projektarbeiter in der Regel disziplinarisch dem Linienvorgesetzten und fachlich dem Projektmanager unterstellt sind, die beide um Ressourcen konkurrieren. Was die Wissensarbeiter vermissen, ist ein professionelles Projektmanagement mit *klar definierten Kompetenzen*. Im Spannungsfeld zwischen Liniens- und Projektorganisation und -anforderungen werden Zielkonflikte der Projektmitarbeiter auch dadurch gefördert, dass die für die eigene berufliche Entwicklung relevante Leistungsbeurteilung durch die Linienvorgesetzten erfolgt. Viele Gesprächspartner bemängelten, dass die individuellen Beiträge von Projektmitarbeitern zum Projekterfolg auf diese Weise nicht adäquat beurteilt, anerkannt und honoriert werden können.
- Die Arbeit in interdisziplinären Projektteams ist per se konfliktträchtig, weil dabei unterschiedliche Fachkulturen und Ansprüche aufeinanderprallen und die Projektmitglieder informelle Formen gegenseitiger Leistungskontrolle ausbilden. Ihrer Auffassung nach sollte der *Teamentwicklung* mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Sie wollen nicht einfach von Vorgesetzten in Projekte abkommandiert werden.
- Mbo bietet Möglichkeiten für direkte Partizipation. Dem Konzept nach handelt es sich beim Mbo um eine »diskursive« Form der Handlungskoordination auf der Basis wechselseitiger Aushandlungs- und Verständigungsprozesse. Grundlegende Voraussetzung für gute Projektarbeit ist es nach Auffassung unserer Gesprächspartner, dass *Ziele vereinbart* werden. Tatsächlich würden sie aber diktiert.
- Die Arbeitsqualität hängt aus Sicht unserer Gesprächspartner auch davon ab, dass nicht nur Spielräume für die Arbeitsausführung gewährt werden, sondern auch die *Ressourcensteuerung* – Zeit, Geld, manpower – zum Gegenstand von Vereinbarungsprozessen gemacht wird. Das ist bislang aber auch kaum der Fall.

- Zudem entwickeln Arbeitende, die dazu aufgefordert sind, unternehmerische Verhaltensweisen auszubilden und unternehmerische Risiken zu übernehmen, den Anspruch, dass ihr Einfluss auf *unternehmenspolitische Entscheidungen* ausgedehnt wird.
- Wie kaum anders zu erwarten, wurde ein ausgeprägtes Interesse an Regenerationsphasen in Form von Sabbaticals und *Langzeiturlaub* und an Möglichkeiten zur Sicherung der Employability artikuliert. Hier gibt es einen großen Bedarf an Unterstützung, weil die Arbeitenden dabei in Zeiten sinkender Halbwertszeiten verwertbaren Wissens und strategischer Unsicherheiten in zunehmendem Maße (als Unternehmer ihrer selbst) auf sich selbst gestellt sind. Zwar gibt es in den Unternehmen in der Regel umfangreiche Weiterbildungsangebote, es fehlt aber meistens die Zeit, diese und andere Möglichkeiten wahrzunehmen.

Ob und inwieweit es sich bei den aufgezählten Ansprüchen um manifeste Ansprüche handelt, ist allerdings offen. Gegenwärtig spricht wenig dafür, dass Wissensarbeiter massiv für die Realisierung ihrer Vorstellungen von guter (Projekt-)Arbeit eintreten und sich ihre Interessen kollektiv bündeln und regeln ließen. Das Bewusstsein ihrer relativen Privilegiertheit und die hohe Arbeitsmarktunsicherheit forcieren eher individuelle Wettbewerbsstrategien. Generell kann davon ausgegangen werden, dass durch Arbeits- und Lebenslagen, die die Selbstorganisation erzwingen, *individualistische* Problem- und Konfliktbewältigung gefördert werden.

Zu den Institutionen kollektiver Interessenvertretung, zu Betriebsräten und Gewerkschaften, haben Wissensarbeiter ein distanzierteres Verhältnis. Die high potentials unter ihnen handeln ihre Arbeitsverträge und Beschäftigungskonditionen ohnehin zum größten Teil individuell aus. Und Betriebsräte und Gewerkschaften verlieren durch eine Form der Arbeitsregulation, die auf individualisierten Leistungskontrakten beruht, Kontroll- und Einflussmöglichkeiten.

Standardisierte Regelungen gehen vielfach an den Erwartungen und Präferenzen von Wissensarbeitern vorbei. Von den Betriebsräten oder Gewerkschaften dekretierte Arbeitsschutzregelungen, etwa eine kollektive Begrenzung der Arbeitszeit, lehnen sie als Eingriff in ihre Autonomie ab. Versuche, die Wissensarbeiter vor sich selbst zu schützen, haben wenig Aussicht auf Erfolg. Denn sie werden, auch wenn sie gut gemeint sind, vielfach als Bevormundung empfunden.

Individualisierung muss nicht in jedem Fall Ellenbogenmentalität und Verlust sozialer Integration bedeuten. Individualisierung kann auch für die Emanzipation gut ausgebildeter und selbstbewusster Menschen von den Entmündigungsformen herkömmlicher Großorganisationen stehen. Darüber, wie ein künftiges und zu-

kunftsfähiges Modell der Interessenregulation und Arbeitsbeziehungen für Wissensarbeiter aussehen könnte, ist damit aber noch nichts gesagt.

### **1.3.3. Vom Kollektiv- zum Individualmodell?**

Es ist kaum auszuschließen, dass mit der Ausbreitung von Wissensarbeit das etablierte duale Modell kollektiver Interessenvertretung erodiert und sich mit der Wissensarbeit ein Individualmodell der Interessenregulation durchsetzt, das sich durch einen weitgehenden Verzicht auf kollektive Regelungen auszeichnet. Arbeitsbedingungen werden individuell ausgehandelt. Die Arbeitsbeziehungen sind kaum formalisiert. Arbeitsverträge, Zielvereinbarungen, Karrieremöglichkeiten, Qualifizierung, direkte Partizipation, stock options und das Selbstverständnis der Wissensarbeiter als Mitunternehmer sind die zentralen Aspekte einer solchen Form der Arbeitsregulation (vgl. Abel, Braczyk, Renz, Töpsch 1998).

Das Individualmodell hat zweifellos für verhandlungsstarke Arbeitskräfte einige Attraktivität und war in der sog. New Economy verbreitet. Es hat mit der Krise der dot.coms an Glanz verloren. Die dort favorisierten Formen direkter Partizipation bleiben offenbar problematisch, solange sie nicht formell abgesichert sind (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) und vom jederzeit aufkündbaren good will der Geschäftsführung oder Vorgesetzten abhängen. Allerdings gibt es auch angesichts der dot.com-Krise kaum Anzeichen dafür, dass Wissensarbeiter ihr individualistisches Interessenvertretungshandeln in signifikanter Weise zugunsten kollektiver und repräsentativer Interessenvertretung verlassen würden.

## **2. TRADITIONELLES BESCHÄFTIGUNGSSYSTEM UNTER VERÄNDERUNGSDRUCK**

### **2.1. Trend von langfristigen zu kurzfristigen Verträgen**

Wir haben uns bis hierher mit Wissensarbeit und Selbständigkeit *in* Unternehmen auseinandergesetzt. Deren formale Grundlage bleibt der, wenn auch durch MbO (bzw. »Vertrauensarbeitszeit«) intern modifizierte, Arbeitsvertrag. Dieser konstituiert ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis, das sozialversicherungspflichtig ist und sozialen Schutz, soziale Sicherheit, Arbeits- und Mitbestimmungsrechte begründet. Das unbefristete Vollzeitwerbsverhältnis ist darüber hinaus auch ein Fundament für unternehmensinterne Karrieren, dauerhafte soziale Interaktion mit

Kollegen, für Berufs- und Arbeitsidentität und Zugehörigkeit (implizite, »psychologische« Verträge<sup>9</sup>).

Das überkommene Beschäftigungssystem mit langfristigen Arbeitsverträgen gerät aber unter Veränderungsdruck. Die traditionellen (»fordistischen«) Erfolgskriterien: Skalenerträge und Stabilität büßen ihren dominanten Stellenwert ein. Geschwindigkeit und Flexibilität avancieren im Innovationswettbewerb zu zentralen Erfolgsfaktoren. Flankiert von einer neoliberalen Deregulierung der Arbeitsmärkte, tragen die Restrukturierung und organisatorische Dezentralisierung großer Unternehmen, Outsourcing und Outcontracting, die zunehmende Projektifizierung und virtuelle Kooperationen zum Rückgang langfristiger Arbeitsverträge und relativ stabiler Beschäftigungsverhältnisse bei.

Die Unternehmen haben jedenfalls ein Interesse an Beschäftigungsformen, die es ihnen erlauben, ihre Kapazitäten flexibel an die Nachfrageschwankungen und jeweiligen Bedarfe anzupassen. Zwar werden Betriebe, die eine eigene Wissensbasis aufbauen und weiterentwickeln wollen, versuchen, ihre Mitarbeiter durch langfristige Verträge an sich zu binden. Doch im Zuge der fortschreitenden gesellschaftlichen Arbeitsteilung konzentrieren sie sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen (»flexible Spezialisierung«). Sie können gar nicht all die Expertise aufbauen und vorhalten, die sie zur Lösung spezifischer Problemstellungen benötigen. Auf der Basis von Make-or-buy-Entscheidungen werden die Kernkompetenzen bei Bedarf durch temporäre (Projekt-)Kooperationen komplettiert. Betriebe, die Wissen, Expertise und Fähigkeiten vom Markt kaufen, können dadurch auch Personalfixkosten vermeiden, das Arbeitsrecht und Sozialversicherungsbeiträge umgehen.

Durch diese Entwicklungen nehmen kurzfristige Verträge und Beziehungen zu, die Anzahl der Normalarbeitsverhältnisse nimmt ab. Freiwillige und unfreiwillige Unterbrechungen und die Wechsel zwischen verschiedenen Vertragsformen gewinnen an Bedeutung. Durch die Erosion des überkommenen Arbeitsvertrags werden die Bindungen zwischen Unternehmen bzw. Organisation und Individuen labiler.

*These:* Die Flexibilisierung von Organisationen und Beschäftigungsverhältnissen erfordert neue Institutionen, die die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft nicht blockieren und den arbeitenden Menschen gleichzeitig Orientierung, Halt, Sicherheit und Partizipationsmöglichkeiten geben. Die Gewerkschaften befinden sich

9 Zum Konzept psychologischer Verträge vgl.: 1. Rousseau D. M. 1995. 2. Reconceptualizing The Interdependent Psychological Contract, [www.itis.org.tw/forum/content4/02ifl1g.htm](http://www.itis.org.tw/forum/content4/02ifl1g.htm). 3. Psychological Contracts: Definition and Distinctiveness, [www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/psychcon.pdf](http://www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/psychcon.pdf). 4. The Psychological Contract, [www.odysseyzone.com/news/hot/psychologicalcontract.htm](http://www.odysseyzone.com/news/hot/psychologicalcontract.htm).

dabei in einem Konflikt zwischen strukturkonservativer Besitzstandswahrung und Zukunftsorientierung, die von ihnen verlangt, sich offensiv auf neue Situationen und Perspektiven einzulassen.

## 2.2. Neue Selbständige

Der Bestand der Selbständigen hat in Deutschland in den 90er Jahren einen »enormen Aufschwung« erfahren (Bögenhold/Leicht 2000: 779). Ende der 90er Jahre liegt deren Anteil an allen Erwerbstätigen bei ca. 10 %. Der Aufschwung geht vor allem auf solche Selbständigen zurück, die keine weiteren Mitarbeiter beschäftigten. Ziemlich genau die Hälfte der Selbständigen arbeitet zu dem genannten Zeitpunkt ohne weitere Beschäftigte. Den stärksten Anstieg in dieser Kategorie gab es bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen.

Auslagerungen und lockere vertragliche Arrangements zwischen Unternehmen und Erwerbstätigen haben bereits in den 80er Jahren zu einer Steigerung des Selbständigenanteils geführt. Relativ neu ist offenbar der Trend, dass sich immer häufiger auch höher professionalisierte Tätigkeiten darunter befinden und Hochschulabgänger als Alleinselbständige arbeiten. Das gilt insbesondere auch für den Markt für Unternehmensberatung sowie für die Medien- und ITK-Branche (vgl. Bögenhold/Leicht 2000: 783). Der Anteil Alleinselbständiger ist in den letzten Monaten im Zuge von Konjunkturlaute und Personalabbaumaßnahmen in diesen von uns untersuchten Wirtschaftsbereichen noch einmal gestiegen. Feste Angestelltenverhältnisse wurden in freie bzw. temporäre umgewandelt (Outsourcing von Arbeitsplätzen). Das heißt, ein Großteil freier Mitarbeiter leistet die Arbeit, die sie zuvor in der abhängigen Stellung verrichteten. Sie wurden in die Selbständigkeit gedrängt.

Doch die Alleinselbständigkeit wird nicht in jedem Fall aus Zwang, Not und Mangel an Normalarbeitsverhältnissen gewählt. Sie ist auch nicht in jedem Fall prekär<sup>10</sup>. Es gibt die prekäre Selbständigkeit, aber auch die souveränen Wissensarbeiter, deren Startkapital das eigene Wissenskapital ist und für die Autonomie vor Sicherheit rangiert. Dass Wissensarbeiter im Gegensatz zu klassischen Industriearbeitern ihre Produktionsmittel selbst besitzen bzw. dass ihr Wissen weithin personengebunden und nur bedingt explizierbar ist, hat für Theoretiker der Wissensgesellschaft ein grundlegend anderes Verhältnis von Unternehmen und selbständigen Wissensarbeitern zur Folge (Drucker 1994, Castells 1996, 2001). Und Trendgu-

10 Prekär sind Beschäftigungs- bzw. Erwerbsformen, wenn sie ungewollt eingegangenen oder als negativ empfundenen werden.

rus prophezeien, dass in nicht allzu ferner Zukunft Selbstständigkeit die dominante Erwerbsform sein wird (Pink 2001).

Hypothetisch ist ja auch durchaus eine Gesellschaft denkbar, in der es keine Arbeitsverträge und abhängig Beschäftigten mehr gibt, sondern nur noch echte Marktverträge (freier Dienstvertrag, Werkvertrag, Kaufvertrag usw.) zwischen – zu mindest der Theorie nach – unabhängigen und gleichen Vertragspartnern (vgl. Oschmiansky/Schmid 2002). Der Verkäufer von (Arbeits-)Leistung ist dann per definitionem nicht mehr durch Mitgliedschaftsregeln an die Organisation des Käufers gebunden, sondern von dieser unabhängig. Mit welcher Geschwindigkeit und Reichweite Marktverträge Arbeitsverträge verdrängen werden, ist schwer vorherzusagen. In jedem Fall verbinden sich mit einer solchen Veränderung des Beschäftigungssystems, das u.a. durch eine unmittelbare Abhängigkeit vom Marktgeschehen und hohe Aufwendungen für die private Versicherung gekennzeichnet ist, neue Anforderungen:

- *Soziale Absicherung neuer Selbständiger:* Ein nicht unerheblicher Anteil der neuen Selbständigen ist nicht in der Lage oder willens, sich langfristig privat gegen die Risiken Krankheit, Arbeitslosigkeit und Altersarmut zu versichern. In der einschlägigen Diskussion zum Problem der sozialen Absicherung von Alleinselbständigen wird darauf hingewiesen, dass ein Großteil neuer Selbständiger aber genauso abhängig ist vom Verkauf der eigenen Arbeitskraft wie Arbeitnehmer (vgl. Bieback 2000). Zudem verschwimmen die Unterschiede zwischen abhängiger und unabhängiger Arbeit auch hinsichtlich der faktischen Arbeitsbedingungen.<sup>11</sup> Jedenfalls sind die Unterschiede nicht so gravierend, dass es von der Rechtslogik gerechtfertigt wäre, arbeits- und sozialrechtlichen Schutz exklusiv an den Arbeitnehmerstatus zu binden und (neue) Selbständige davon auszuschließen. Es wird dafür plädiert, die selbständige Arbeit im Allgemeinen Vertragsrecht besser zu schützen (ebd.).<sup>12</sup>
- *Unterstützungsbedarf bei der Vertragsgestaltung:* Im Hinblick auf die Regulierung selbständiger Wissensarbeit bleibt festzuhalten, dass die Vielfalt der Vertragsformen und -inhalte zunimmt und für die Beteiligten die damit verbun-

11 Das Arbeitsrecht knüpft seine Schutzwirkung an zwei Aspekte: (1) existenzielle Angewiesenheit des Arbeitnehmers auf den Verkauf seiner Arbeitskraft, (2) persönliche Abhängigkeit vom Arbeitgeber und Einordnung des Arbeitnehmers in den Herrschaftsbereich des Arbeitgebers, den Betrieb und die Arbeitsorganisation (Bieback 2000: 813)

12 Neoliberale Positionen drängen umgekehrt auf eine Re-Integration des Arbeitsvertrags in das sonstige Vertragsrecht und stellen in Frage, ob sich der Arbeitsvertrag von anderen Vertragstypen noch derart unterscheidet, dass er besonderer Schutzmechanismen (wie Tarifverträge) bedarf (vgl. Blanke/Rose 2003).

denen »Transaktions«-Kosten erheblich steigen.<sup>13</sup> Für die Alleinselbständigen verbinden sich mit dieser – zumeist durch Projektförmigkeit, kurzfristigen Vertragsbeziehungen und Unterbrechungen gekennzeichneten – Erwerbsform hohe Anforderungen an die Vertragsgestaltung, zumal die Rechtslage, etwa im Vertragsrecht für IT-Freischaffende, häufig relativ unklar ist. Hinzu kommen u.a. Fragen, die das Steuer-, Gesellschafts- und Urheberrecht betreffen.

- *Unterstützungsbedarf bei Qualifizierung und Karrieregestaltung:* Wenn Kurzfristverträge zunehmen, stellt sich vor allem für die Selbständigen die Frage, wie sie angesichts der beschleunigten Innovationsdynamik ihr Wissen up-to-date halten und Karrieren aufbauen können. Zumal für Erwerbspersonen, die sich bewusst gegen ein stabiles Beschäftigungsverhältnis und für die Unabhängigkeit entschieden haben, wird die »Stabilität« ihrer Employability (Beschäftigungsfähigkeit) zur zentralen Herausforderung.<sup>14</sup> Dabei spielen soziale Netzwerke und persönliche Kontakte (»networking«) eine große Rolle. Doch gibt es darüber hinaus einen Bedarf an institutionellen Infrastrukturen, um kollektiv das sicherzustellen, was individuell nicht bewältigt werden kann.

### **2.3. Zur Diskussion um die Zukunft des Normalarbeitsverhältnisses**

Das unbefristete Vollzeitverhältnis wird nicht nur durch den Aufschwung Alleinselbständiger zurückgedrängt. 1998 war mit steigender Tendenz in den EU-Staaten noch gut die Hälfte aller Erwerbstätigen in einem Normalarbeitsverhältnis (vgl. IAB-Kurzbericht 14/2000, 15/2000). Neben den Alleinselbständigen sind überall auch atypische Beschäftigungsverhältnisse auf dem Vormarsch. Dazu werden u.a. Telearbeit, Teilzeitarbeit, befristete Arbeit (projektorientierte Werkverträge usw.), Leiharbeit, geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und Scheinselbständigkeit gezählt.

Zur Zukunft des Normalarbeitsverhältnisses gibt es jedoch unterschiedliche Auffassungen. Zwar wird einerseits von einer unumkehrbaren Erosion des Normal-

13 Die sechs grundlegenden Transaktionsaktivitäten sind: Suche, Inspektion, Vertragsschluss, Erfüllung, Kontrolle, Durchsetzung (vgl. Richter/Furubotn 1999).

14 Eine Untersuchung der New Media Branche in New York City verdeutlicht, wie hoch die Aufwendungen der abhängig und unabhängig Beschäftigten in dieser Branche für die Aufrechterhaltung ihrer Employability sind: »If, on average, they spend six hours per week looking for work (14 % of 42 hours/week) plus 13.5 hours per week unpaid learning, then it appears they are spending close to 20 hours per week simply trying to maintain steady employment and future employability in new media (Batt/Christopherson/Rightor/van Jaarsveld 2001: 27).

arbeitsverhältnisses ausgegangen, die ganz andere Sicherungssysteme verlangt (Stichwort: Mindestsicherung). Andererseits gehen aber vor allem gewerkschaftsnahe Positionen von einer relativen Stabilität des Normalarbeitsverhältnisses aus, die durch eine Erwerbstätigenversicherung sowie eine Stärkung der Rechtsstellung und einen erweiterten Arbeitnehmerbegriff im Arbeits- und Sozialrecht aufrecht zu halten sei (Uellenberg-van Dawen o.J.).

Gehen die Gewerkschaften von der Norm des Normalarbeitsverhältnisses ab, riskieren sie, sich von der Mehrheit der abhängigen Erwerbstätigen und ihren Kerngruppen zu entfernen. Doch neue Beschäftigung wächst gerade in jenen Bereichen, die nicht der traditionellen Norm entsprechen. Vor allem Frauen sowie jüngere und qualifizierte Menschen finden in solchen Formen Beschäftigung, die der klassischen Regulierung und Interessenvertretung nur schwer zugänglich sind. Vollzeitwerb, Sicherheit, sozialer Schutz und *repräsentative* Mitbestimmung bedeuten oft gerade jüngeren Beschäftigten und Wissensarbeitern weniger, als von den Gewerkschaften unterstellt. Viele Menschen fühlen sich den Zumutungen des Normalarbeitsverhältnisses nicht gewachsen, empfinden es als ein autoritäres Disziplinierungssystem, das sie der willkürlichen Bevormundung durch Vorgesetzte aussetzt und sie an ihrer Selbstentfaltung hindert. Prekären Arbeitsformen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses stehen jedenfalls – trotz der damit verbundenen Risiken – auch bewusste Entscheidungen gegen ein zwar geschütztes aber abhängiges Beschäftigtenverhältnis gegenüber.

Das Normalarbeitsverhältnis ist darüber hinaus auch ein Exklusionsverhältnis, insofern es sich am männlichen Alleinerwerbstätigen orientiert, die traditionelle »Normalfamilie« und überkommenen Geschlechterkontrakte zementiert und seine vorbehaltlose Verteidigung andere Formen der Arbeit diskriminiert. Es ist daher sehr fraglich, ob das Normalarbeitsverhältnis um jeden Preis als unangefochtenes Leitbild verteidigt werden sollte. Auch wird, wer sich gegen Normalarbeit entschieden hat, kaum durch ein Normalarbeitsverhältnis zu beglücken sein. Gewerkschaften sollten angesichts dessen alle Formen der Arbeit als gleichwertig ansehen und atypische nicht per se als von der Norm abweichend diskriminieren.

- Die zentrale Herausforderung besteht darin, den Selbständigen und den Menschen in atypischen Beschäftigungsformen mit vielfältigen und unterbrochenen Erwerbsverläufen sozial abzusichern. Die Frage ist, wie das angesichts der Probleme bei der Finanzierung der Sozialsysteme und eines Trends zur Privatisierung sozialer Risiken geschehen kann.
- Durch die Zunahme neuer Selbständigkeit, atypischer Beschäftigungsverhältnisse und die Vielfalt der damit verbundenen Präferenzen und Interessenlagen

kann sich gewerkschaftliche Interessenpolitik immer weniger nur auf Tarifpolitik beschränken. Sie wird mehr Beratungs- und Unterstützungsleistungen, Rechtsschutz und Foren bieten müssen, in denen die Arbeitenden ihre Erfahrungen austauschen und gemeinsame Strategien entwickeln können.

- Zwischen den Polen abhängiger und selbständiger Arbeit haben sich inzwischen vielfältige Vertrags- und Erwerbsformen und Grauzonen ausgebreitet, die vermutlich die zukünftige Arbeitswelt stärker prägen werden und schwerer interessenpolitisch zu regulieren sind, als die relativ hoch standardisierten Arbeitsbeziehungen der überkommenen Industriegesellschaft. Zu erwarten ist ein veränderter Regulationsmodus, durch den die Besonderheiten des deutschen Systems der industriellen Beziehungen »Dualität« (Betriebsräte, Gewerkschaften), »Zentralität« (hoch zentralisierte Verhandlungssysteme) und »Verrechtlichung« in Frage gestellt werden und erodieren könnten (vgl. Schmierl 2001).
- Die Gewerkschaften appellieren ihrerseits immer häufiger an den Staat und fordern gesetzliche Rahmenbedingungen, die den wirtschaftlichen Strukturwandel (Tertiarisierung) und den damit verbundenen Wandel des Beschäftigungssystems abfedern und für Arbeitnehmer und Selbständige akzeptabel machen sollen. Gefordert wird, dass der Staat einspringt und arbeitsrechtliche sowie soziale Mindestnormen gewährleistet, wenn der Verbandstarifvertrag erodiert (so jedenfalls IG-Medien-Chef Hensche). Das ist folgerichtig, verdeutlicht aber auch, dass viele mit dem Wandel des Beschäftigungssystems verbundene Probleme nicht allein im Rahmen der Tarifautonomie gelöst werden können.
- Der Gesetzgeber hat inzwischen mehrere Anläufe unternommen, Schutzrechte auf so genannte »arbeitnehmerähnliche Personen« und »Scheinselbständige« auszudehnen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Sonderregelungen etwa für die »alten« Selbständigen (klassische Freiberufler: Landwirte, Ärzte, Anwälte usw.) oder auch die Künstlersozialkasse (vgl. WSI Mitteilungen 12/2000). Wo der Gesetzgeber derzeit die Grenze zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit zieht, ist vor allem den von ihm definierten Kriterien für »Scheinselbständigkeit« zu entnehmen<sup>15</sup>. Diese Ansätze blieben bisher jedoch

15 Um Scheinselbständigkeit handelt es sich, wenn ein Kaufvertrag geschlossen, de facto aber ein Autoritätsverhältnis besteht. Als scheinselbstständig gilt, wer von den folgenden fünf Kriterien mindestens drei erfüllt: 1. Der Überprüfte beschäftigt keinen weiteren versicherungspflichtigen Arbeitnehmer, dessen Arbeitsentgelt aus dem Beschäftigungsverhältnis regelmäßig im Monat 630 Mark übersteigt. 2. Er ist im Wesentlichen nur für einen Auftraggeber tätig. 3. Sein Auftraggeber lässt entsprechende Tätigkeiten regelmäßig durch von ihm beschäftigte Arbeitnehmer verrichten. 4. Seine Tätigkeit lässt typische Merkmale unternehmerischen Handelns nicht erkennen. 5. Er macht dieselbe Tätigkeit, die er vorher als Angestellter bei demselben Arbeitgeber verrichtet hat.

darauf fixiert, Arbeit nur *in ihrer abhängigen Form* zu sichern. Sie gelten allein aufgrund der Unkontrollierbarkeit und Nichtdurchsetzbarkeit der Bestimmungen als gescheitert (Bieback 2000, Reindl 2000). Autoren, die sich dem neoliberalen Zeitgeist widersetzen, fordern eine Entkopplung der Schutzsysteme Arbeits- und Sozialrecht und eine Einbeziehung aller Selbständigen, Beamten sowie von Kapitaleinkünften und Vermögen in die soziale Sicherung. Das würde zu einer Verbesserung der Situation von prekär Selbständigen beitragen, die Anreize zur Flucht aus dem Arbeitsrecht und zur Umgehung von Lohnnebenkosten reduzieren und könnte das Normalarbeitsverhältnis stabilisieren (Bieback 2000, Reindl 2000).

- Auch die Bewertung der Arbeit für einzelne Lohn- und Gehaltsstufen, eine weitere klassische Aufgabe der Tarifparteien, fällt in vielen Dienstleistungsbranchen zunehmend schwer, weil es dort vielfach keine fest umschriebenen Anforderungen an die Ausbildung und Fähigkeiten gibt und die Anforderungen so oft und schnell wechseln, dass sie sich kaum noch fixieren und in Stellen- oder Funktionsbeschreibungen pressen lassen. Zwar besteht ein großes Interesse der Erwerbstätigen an kollektiven Honorarempfehlungen und Entgeltübersichten, wie sie z.B. die IGM für die IT-Industrie zur Verfügung stellt, doch dass sich darüber Interessen kollektiv bündeln und neue (gar streikbereite) Mitglieder gewinnen lassen, ist im Bereich qualifizierter Angestellter und Alleinselbständiger eher unwahrscheinlich. Die Erfolge, die die Gewerkschaften bei den qualifizierten Angestellten erzielen konnten, sind bisher eher spärlich. Ihre Schlagkraft in Arbeitskämpfen bleibt an die gewerblichen Arbeiter gebunden. Die Gewerkschaften stecken in dem Dilemma, die Interessen ihrer klassischen Klientel befriedigen und zugleich neue Schichten erreichen zu müssen, was nur durch langfristige Investitionen Erfolg verspricht. Dabei ist (unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten) der Return of Invest keineswegs gesichert.
- Die Gewerkschaften haben ihre stärksten Mitgliederanteile in den Großbetrieben der Industrie und im öffentlichen Dienst. Bei ITK-Dienstleistern beispielsweise ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad jedoch gering. Tarifverträge gibt es hier vor allem bei den großen Töchtern von Industriekonzernen, die eine Tradition eingespielter industrieller Beziehungen haben. Doch der Großteil neuer Jobs entsteht in kleinen und mittleren Betrieben.

## 2.4. Kurzfristige Verträge – Verlust an sozialem Kapital?

Viele Autoren gehen davon aus, dass kurzfristige Verträge und Arbeitsverhältnisse soziales Kapital<sup>16</sup> zerstören, und die psychologischen – d.h. die nicht expliziten und auf gegenseitigen Erwartungen zwischen Arbeit-/Auftraggebern und Arbeit-/Auftragnehmern beruhenden – Verträge zerbrechlicher werden (Reindl 2000, Haunschild 2000, HOP Associates o.J., Sottong 2001). Die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse beeinträchtigt demnach die Loyalität, Vertrauen und Commitment (Bindung), lässt die Unternehmen anfälliger und verletzlicher werden. Die Auflösung stabiler sozialer Zusammenhänge beeinträchtigt die vertrauensvolle Kooperation, die letztlich das Fundament für den Aufbau einer betrieblichen Wissensbasis sei.

Dass es eine solche Grenze für die Entgrenzung von Beschäftigungsverhältnissen gibt, ist kaum zu bestreiten, insbesondere wenn diese Verhältnisse von den Beschäftigten als prekär erlebt und psychologische Verträge verletzt werden. Ein Argument, das temporäre, kurzfristige Beziehungen generell mit Misstrauen, Illoyalität und opportunistischem Verhalten verbindet und umgekehrt soziales Kapital, stabile und gute psychologische Verträge, Vertrauen und Loyalität an »normale« Beschäftigungsverhältnisse knüpft, greift aber auch daneben.

Es geht nicht nur darüber hinweg, dass das Normalarbeitsverhältnis ein von vielerlei Kontroll- und Disziplinierungstechniken und mikropolitischen Konflikten geprägtes Herrschafts- und Unterwerfungsverhältnis ist. Jenseits der Normalarbeit beginnt zwar nicht das Reich der Freiheit, aber warum soll nicht auch jenseits stabiler Beschäftigungsverhältnisse – unter bestimmten Umständen – vertrauensvoll kooperiert werden können?

Untersuchungen zu Projektnetzwerken in der Contentproduktion (Fernsehen), bei der mehrere rechtlich selbständige Unternehmen und eine Vielzahl Alleinselbständiger befristet in Projekten zusammenarbeiten, heben hervor, dass »die Erfahrung mit der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit aus der Vergangenheit, gepaart mit der Erwartung, dass auch in Zukunft wieder kooperiert wird, aus Projektnetzwerken mehr als nur tem-

16 Im Unterschied zu personengebundenem Humankapital werden unter sozialem Kapital zwischenmenschliche Beziehungen verstanden, die als sozialstrukturelle Ressourcen bestimmte Handlungen erleichtern (Haunschild 2000: 6). Coleman unterscheidet vier Formen sozialen Kapitals: (1) Verpflichtungen und Erwartungen, (2) Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über soziale Beziehungen, (3) Normen und wirksame Sanktionen, (4) Kontrollrechte im Rahmen von Herrschaftsbeziehungen (vgl. ebd.).

poräre Systeme macht. Es entwickelt sich zwischen den an den Projekten Beteiligten ein dauerhafter Beziehungszusammenhang, den diese zur Koordination ihrer Projektaktivitäten nutzen« (Windeler, Wirth, Sydow 2001: 13).

Eine Untersuchung in der New Media Branche im Raum New York kommt sogar zu dem vielleicht überraschenden Ergebnis, dass Alleinselbständige ein höheres Commitment zu ihrem Auftraggeber haben als Vollzeitbeschäftigte zu ihrem Arbeitgeber (Batt/Christopherson/Rightor/van Jaarsveld 2001: 40). Auch haben viele Programmierer in Silicon Valley ihr Vollzeitverhältnis zugunsten des Selbständigenstatus aufgegeben, weil die Arbeit in ineffizienten bürokratischen Strukturen frustrierend ist (ebd.). Grundsätzlich habe darüber hinaus die Berufsidentität und die Arbeit selbst für die Arbeitenden einen höheren Stellenwert als die feste Bindung an einen bestimmten Arbeitgeber (ebd. 41). Die Arbeitsidentität von Wissensarbeitern ist, wie wir in unserer Untersuchung feststellen konnten, im hohen Maße mit dem Projekterfolg und der Kundenzufriedenheit verknüpft. Ähnlich stellen Unternehmensberater im selbstkritischen Rückblick fest: »Früher sind wir von der Annahme ausgegangen, dass das Projektmanagement aus seiner technisch-betriebswirtschaftlichen Umklammerung gelöst werden könne, (... aber) Netzwerke sind eine Weiterentwicklung des Projektmanagements. (...) NetzwerkerInnen sind die (Einzel-)UnternehmerInnen an dieser Informationsbörse, für die die Begriffe Unsicherheit, Risiko und Verunsicherung nicht negativ besetzt sondern auch Ausdruck für Freiraum und Gestaltungsmöglichkeit sind. Netzwerke leben von Personen und deren Beziehungsmanagement: Netzwerke von Organisationen oder Institutionen gibt es nicht, es sind die Personen, die als Mitglieder sozialer Systeme die Netzwerke funktionieren lassen« (Boos/Doujak 2001: 5). »Projektmanagement ermöglicht und fördert die Trennung von Macht (Verfügung über Ressourcen), Wissen (Verfügung über Know-How) und sozialer Kompetenz (Verfügung über Beziehungen). Netzwerke hingegen erfordern die Integration dieser drei Kapitalsorten: des ökonomischen Kapitals, des Wissenskaptals und des Sozialkapitals« (ebd. 4).

Mit diesen Hinweisen soll selbstverständlich nicht geleugnet werden, dass sich mit der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses in vielen, vielleicht sogar den meisten Fällen Gefährdungslagen, eine Verletzung psychologischer Verträge, ein Verlust an sozialem Kapital und Prekaritäten bis hin zum vollständigen Ausschluss aus dem Erwerbsleben verbinden. Doch scheint es uns unzutreffend, Vertrauen, Loyalität, so-

ziales Kapital usw. nur mit dem Normalarbeitsverhältnis zu assoziieren und andere Beschäftigungs- und Erwerbsformen davon auszuschließen.

Die Frage ist vielmehr: Was für Unterstützungsleistungen und Institutionen brauchen (unternehmensintern und -extern) selbständig arbeitende Wissensarbeiter?

### **3. HERAUSFORDERUNG FÜR DIE GEWERKSCHAFTEN – WAS FÜR UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN UND INSTITUTIONEN BRAUCHEN WISSENSARBEITER?**

#### **3.1. Heterogenität als Herausforderung an das etablierte Verhandlungssystem**

Auf standardisierte Massenarbeit in Industrieunternehmen zugeschnittene Regulationsformen sind für die Erwerbs-, Beteiligungs- und Schutzinteressen abhängig beschäftigter und selbständiger Wissensarbeiter nicht angemessen. Durch den Wandel der Arbeitswelt schwinden für Kollektive mit gleichförmigen Interessen die Konstitutionsbedingungen. Zu erwarten ist, dass es vor allem im Beschäftigten-segment Wissensarbeit zu einer weiteren Abkehr von den bisherigen Standards der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit kommt und dabei (1) die duale Interessenvertretungsstruktur, (2) die Zentralität und Kollektivität sowie (3) die Verrechtlichung in ihrer bisherigen Form in Frage gestellt werden.

Vieles spricht dafür, dass in der Wissensgesellschaft an die Stelle der ehemals relativ einheitlichen Struktur des normsetzenden Verhandlungssystems eine Vielfalt kollektiver und individualisierter Formen der Interessenregulation und -durchsetzung treten wird (die zum Teil in einem Ergänzungs-, zum Teil aber auch in einem Substitutionsverhältnis zueinander stehen).

Die klassische Stellvertreterpolitik der Gewerkschaften und Betriebsräte gerät dabei an Grenzen. Qualifizierte Wissensarbeiter haben eine größere Affinität zu Formen der direkten statt zur repräsentativen Partizipation. Institutionen der Interessenvertretung könnten daran anknüpfen und sich für die Ausweitung direkter Partizipation stark machen und die aus ihrer Sicht und aus Sicht der Wissensarbeiter dafür notwendigen Konditionen mitdefinieren und mitgestalten. Formen direkter Partizipation können die repräsentative Interessenvertretung ergänzen, stehen latent aber auch in Konkurrenz zu dieser, weil damit für die repräsentative Interessenvertretung ein Verlust an Einflussmacht einhergeht. Gewerkschaften haben daher ein ambivalentes Verhältnis zur direkten Partizipation.

Individuelle *Arbeitsverträge* sind eingebettet in Kollektivverträge, die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände miteinander aushandeln. Tarifvertragliche Regelungen gehen als verbindlicher Inhalt in die Individualverträge ein. Großflächige Verbandstarifverträge verlieren aber durch Verbandsflucht, Öffnungsklauseln usw. zunehmend an Boden und gesamtgesellschaftlicher Prägekraft. Informelle und individualisierte Regulierungsformen, die insbesondere bei abhängig beschäftigten *Wissensarbeitern* verbreitet sind und sich ausbreiten sowie der wachsende Anteil Alleinselbständiger und Kleinstunternehmen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen tragen ebenfalls zur Schwächung kollektivvertraglicher Regelungen bei. Angesichts dessen stellen auch Autoren, die den Gewerkschaften wohlgesonnen sind, fest, dass diese künftig nicht mehr die »alten Kollektiv-Tarifmaschinen« sein können (Deckstein 2001). Vieles spricht dafür, dass Wissensarbeiter von Gewerkschaften nur über individualisierte Dienstleistungen erreicht werden können. Die entscheidende Frage, die wir hier auch nicht beantworten können, ist jedoch, ob und ggf. wie die Funktionen, die die Verbandstarifverträge für die gesellschaftliche Integration bisher hatten, auf andere Weise erfüllt werden können, wenn diese Kollektivverträge weiter aufgeweicht werden oder gar ganz wegfallen<sup>17</sup> – zumal selbst Protagonisten der Wissensgesellschaft davon ausgehen, dass die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt künftig stärker durch Konkurrenz und wachsende soziale Ungleichheit geprägt sein werden (Drucker 1994).

### **3.2. Zum Image der Gewerkschaften bei Wissensarbeitern – Wandel von der Besitzstandswahrung zur Zukunftsorientierung gefordert**

Gewerkschaften haben nach Meinung der meisten befragten Wissensarbeiter im Bereich industrieller Lohnarbeit (blue collar) durchaus ihre Berechtigung. Es ist aber gerade das von den Gewerkschaften gepflegte oder ihnen zugeschriebene Blue-Collar-Image, das die Wissensarbeiter auf Distanz hält. Die meisten Gesprächspartner vertraten darüber hinaus die Auffassung, dass die Gewerkschaftspolitik grundsätzlich zu sehr auf Besitzstandswahrung ausgerichtet sei und dass die Verteidigung von Verbandstarifverträgen den veränderten, durch Dynamisierung und Flexibilisierung geprägten, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen nicht mehr gerecht wird.

17 Zu »Funktionen des Kollektivvertragssystems« vgl. Anhang.

Für Wissensarbeiter sind Gewerkschaften »ein bürokratischer Apparat, der zu sehr mit sich selbst beschäftigt ist«, und sie vertreten ihrer Meinung nach in erster Linie die Interessen von zumeist älteren Mitgliedern, die sich gegen Änderungen schützen wollen. Das sei ein zum Teil durchaus legitimes Interesse, biete aber Wissensarbeitern keine attraktive Perspektive. Die Gewerkschaften sind aus ihrer Sicht – um ein Wort des ehemaligen IG-Metall-Vorsitzenden Zwickel zu zitieren – noch nicht in der Realität angekommen. Ihnen fehle die Zukunftsorientierung. Nicht wenige Gesprächspartner meinten, dass Gewerkschaften, solange sie Gewerkschaften heißen, bei Wissensarbeitern keine Resonanz finden werden.

Es gibt jedoch durchaus Vorstöße, dieses Image zu korrigieren: Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch mit Event-Charakter, Internetpräsenz und -foren, branchen- und problemspezifische Projekte, z.B. zur unbürokratischen Beratung für Betriebsratsgründungen (connex.av) oder webbasierte Beratungsdienste durch Projekte wie T.I.M. (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien), OnForTe (Online Forum Telearbeit), media fon oder e-lancer-nrw usw., die auch Unterstützungsleistungen für Selbständige bieten. Es wurden auch größere und aufwändigere Zukunftsiniciativen (IG Metall) und -kongresse veranstaltet. Diese haben aber bislang nicht viel dazu beigetragen, das öffentliche Erscheinungsbild der Gewerkschaften nachhaltig zu verbessern. (Offen ist auch, inwieweit diese Veranstaltungen die tägliche Arbeit an der Basis sowie organisationsinterne Entscheidungsstrukturen und Entscheidungen beeinflusst haben.)

Serviceleistungen, die von Gewerkschaften in Form von Projekten angeboten werden, stoßen bei Wissensarbeitern vor allem dann auf Sympathie, wenn sie rasch vor Ort zu praktischen Problemlösungen beitragen. Allerdings stehen sie häufig, wie etwa im Fall von connex, bislang vor dem gewerkschaftsinternen Legitimationsproblem, dass die Beratung nur in geringem Maße zur Rekrutierung neuer Gewerkschaftsmitglieder führt und die Betriebsräte die Belegschaft vielfach nicht von der Notwendigkeit von Tarifverträgen überzeugen können.

In den Gewerkschaften wird zumindest auch darüber nachgedacht, die Zugangsbarrieren zu senken und eine Mitwirkung an Gewerkschaftsaktionen nicht unbedingt an eine dauerhafte Mitgliedschaft in der Organisation zu binden (Mitgliedschaft auf Zeit und an Ziele gebunden).

### **3.3. Dienstleistungen für Wissensarbeiter – Ansatzpunkte für Interessenvertretung**

#### **3.3.1. Vertragsgestaltung**

Auf der Homepage von e-lancer-nrw heißt es: »Verträge machen ist für viele, gerade unerfahrene E-Lancer ein Buch mit sieben Siegeln«. Im Bereich der Wissensarbeit gibt es, wie oben angedeutet, eine Vielzahl unterschiedlicher Vertragsformen, und Wissensarbeiter – nicht nur, aber insbesondere selbständige – sind häufig mit Problemen der Vertragsgestaltung konfrontiert.

Gewerkschaften haben bisher nur bestimmte Vertragsformen geschützt und gegenüber neuen flexiblen Formen eher Zurückhaltung geübt bzw. diese abgelehnt. Sie könnten aber im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen an Einfluss gewinnen, wenn sie professionelle Dienstleistungen zur individuellen Vertragsgestaltung anbieten. Dabei geht es nicht allein um den Schutz bestehender Verträge, sondern auch darum, ihre Klientel bei der Akquisition neuer Verträge und bei dem Wechsel zwischen Verträgen zu unterstützen.

#### **3.3.2. Employability – Beschäftigungsfähigkeit aktiv fördern**

Die Sicherung ihrer Employability und ihrer Leistungsfähigkeit hat für Wissensarbeiter einen herausragenden Stellenwert. Sie sind zunehmend gefordert, sich selbst um die Marktgängigkeit ihres Wissens und ihrer Kompetenzen zu kümmern. Welche Qualifikationen in Zukunft benötigt werden, ist (in turbulenten Umwelten) oft auch den für die Strategie- und Personalentwicklung zuständigen Managementbereichen nicht klar. Die große Unsicherheit dabei fördert Versagensängste und Workaholics. Hintergrund der sprichwörtlich großen Einsatzbereitschaft von Wissensarbeitern ist nicht nur die Identifikation mit ihrer Aufgabe, sondern – in Zeiten hoher Massenarbeitslosigkeit und der Dauerberieselung mit neoliberaler Rhetorik – in zunehmendem Maße auch die Angst vor Status- und Job-Verlust. Durch die rasche Entwertung ökonomisch nutzbaren Wissens und die Arbeitsmarktunsicherheiten haben sie einen hohen Bedarf an maßgeschneiderten individuellen Beratungsleistungen zur Sicherung ihrer Employability.

Die Sicherung und Entwicklung der Employability ist für flexibel Beschäftigte eine Voraussetzung, um überhaupt zwischen Verträgen wechseln zu können. Die Gewerkschaften könnten einen aktiveren Part dabei übernehmen, den »Markt-

wert« ihrer Mitglieder zu heben, indem sie diese bei ihren Ausbildungsinvestitionen so beraten und coachen, dass sie bessere Verträge erlangen können.

Sie könnten sich stärker von einer primär rechtswahrenden Instanz zu einer produktiven Instanz entwickeln, die als Non-Profit-Bildungsagentur aktiv in Humankapital investiert und ihre Mitglieder so qualifiziert und entwickelt, dass sie auf die Arbeit in den neuen Märkte vorbereitet sind und die Wechsel in den Anforderungen bewältigen können. Schutz durch Investment würde dadurch zunehmend an die Stelle von Schutz durch Drohung kollektiver Verweigerung treten. Denn in dynamischen Welten lässt sich Schutz immer weniger als Bestandswahrung, sondern in zunehmendem Maße nur noch als Fähigkeit definieren, sich aktiv auf das Neue einstellen zu können (vgl. Priddat o.J.).

### **3.3.3. Langzeiturlaub**

Es gibt bei den Wissensarbeitern ein ausgeprägtes Interesse an längeren Regenerationsphasen, an Langzeiturlaub, Sabbaticals und Zeiten für die Weiterbildung. Während Unternehmen dazu neigen, Weiterbildungskosten zu externalisieren, haben andere dazu auch schon in Tarifverträgen reklamierbare Rechte verankert. Dem Interesse am Langzeiturlaub steht auch bei hochqualifizierten Angestellten häufig die Furcht entgegen, während ihrer Abwesenheit im Betrieb abgehängt zu werden. Entsprechende Regelungen zur Besitzstandswahrung könnten dem vorbeugen.

### **3.3.4. Ausweitung des Serviceangebots**

Als professionelle Dienstleister für den Faktormarkt Arbeit können die Gewerkschaften auch zu Akteuren in den Bereichen Altersvorsorge und Gesundheitssystem werden (vgl. unten: Exkurs »Gilden«). Sie könnten Pensionsfonds aufbauen und darüber ihre Interventionsmacht erhöhen.

Als Anwälte guter Arbeit und guten Lebens könnten sie sich stärker der Fragen Gesundheit, Erholung und Freizeit annehmen, ihren Mitgliedern Präventions- und Gesundheitsprogramme anbieten, zu Coaches in Krisen und zu Experten für Work-Life-Balance werden<sup>18</sup>. In diesem Zusammenhang müssten Gewerkschaften sich stärker der Gender-Thematik öffnen. Dabei geht es bekanntlich nicht nur um so genannte Frauenfragen, sondern um die Neugestaltung der Geschlechterverhält-

18 Zum Wandel der Belastungsdimensionen vgl. Kuhn 2002. Zum präventiven Gesundheitsschutz am Beispiel Projektarbeit vgl. Bollinger 2002.

nisse/-kontrakte in den sich verändernden Arbeitswelten sowie angesichts einer steigenden Erwerbsorientierung und -beteiligung von Frauen.

Die Gewerkschaften könnten Teile des Bildungs- und Weiterbildungssystems übernehmen, eigene Schulen, Fachhochschulen und Universitäten aufbauen und/oder intensiver mit öffentlichen oder privaten Bildungsträgern zusammenarbeiten.

### **3.4. Metaregeln statt inhaltlich normierte Vorschriften**

Gefordert ist vor allem eine Form der Interessenregulation, die stärker als bisher der Heterogenität individueller Interessen Rechnung trägt und den Menschen Wahlmöglichkeiten lässt, statt ihnen einheitliche, inhaltlich definierte Normen, Arbeitszeiten, Leistungsstandards usw. »vorschreiben«. Wissensarbeiter reagieren allergisch darauf, wenn Betriebsräte oder Gewerkschaften ihnen etwas vorschreiben wollen. Auch angesichts dessen spricht einiges dafür, dass sich der Modus der Interessenregulation dahingehend verändern wird, dass Metaregeln, die individuell (betriebs- und personenspezifisch) inhaltlich ausgestaltet werden können, gegenüber detaillierten inhaltlich normierten Vorschriften, aufgewertet werden. »Metaregeln« sind ein Ansatz, unterschiedliche individuelle Interessen einer kollektiven und formalen Regelung zuzuführen.

Ähnlich wie beim Management by Objectives kommt es dabei zunächst weniger darauf an, inhaltliche Normen in Form absoluter Größen und Standards zu definieren, sondern sich auf grundlegende Anforderungen und Verfahrensweisen (das Zielvereinbarungssystem und den Zielvereinbarungsprozess) zu verständigen. Diese Art von Kontextsteuerung könnte (als Ergänzung zum klassischen Gesundheitsschutz) insbesondere für den *präventiven* Arbeits- und Gesundheitsschutzes an Bedeutung gewinnen. Die Chancen dafür stehen insofern nicht schlecht, als die für Projektarbeit typische hohe Arbeitsbelastung ein Gesundheitsrisiko ersten Ranges ist und sich gegenwärtig in einer wachsenden Anzahl von Betrieben die Erkenntnis durchzusetzen beginnt, dass produktive Wissensarbeit einen pfleglichen Umgang mit Humankapital verlangt. Öffentlichkeitswirksame Konzeptkonkurrenz und Benchmarks zum Arbeits- und Gesundheitsschutz könnten – ggf. in Verbindung mit weiteren humankapitalorientierten Ansätzen und in Anlehnung an Qualitätssicherungskonzepte – diesem Regelungsmodus, der »Kontextregulation«, bei Unternehmensleitungen und Wissensarbeitern zu einer breiteren Popularität verhelfen.

### 3.5. **Netzwerkbildung**

Da Wissensarbeiter sich im Allgemeinen stark mit ihrem Beruf und ihren Aufgaben identifizieren, sehen sie ihre kollektiven Interessen bevorzugt in Berufsverbänden aufgehoben. Gewerkschaften sind nach Auffassung unserer Gesprächspartner schon deshalb für sie keine kompetenten Ansprechpartner, weil sie zu wenig über die spezifischen Anforderungen und Bedingungen ihrer beruflichen Arbeit wissen. Auch bei juristischen Problemen wenden sie sich lieber an ihre Berufsverbände oder nutzen ihre Rechtsschutzversicherung.

Eine Perspektive für die kollektive Interessenvertretung könnte darin bestehen, dass Gewerkschaften zusammen mit Berufsverbänden, Versicherungs-, Weiterbildungsanbietern oder Coaching-Unternehmen, mit professionellen Dienstleistern und öffentlichen Akteuren aus Politik und Bildung, Projektnetzwerke bilden. Netzwerke sind zwar per se durch Kooperation und Konkurrenz geprägt. Denkbar sind aber Win-Win-Konstellationen, bei denen sich für die beteiligten Akteure neue Zugänge zu ihrer Klientel ergeben.

### 3.6. **Exkurs: »Gilden«**

Im Rahmen der MIT-Initiative »Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century« haben Laubacher und Malone (2002) ein Szenario für die Interessenvertretung flexibler Beschäftigter entwickelt, in deren Mittelpunkt Alleinselbständige stehen. Ausgehend von der Annahme, dass sich vor allem in wissensintensiven Sektoren der Trend zu fluiden projektbasierten Unternehmen, flexiblen Beschäftigungsformen und zur Alleinselbständigkeit weiter fortsetzen wird, fragen sie, welche Institutionen diesen Menschen das bieten könnten, was üblicherweise nur mit Arbeitsverträgen verbunden ist: eine relativ hohe Beschäftigungssicherheit, Unterstützung bei Krankenversicherung und Krankengeld, Urlaubsgeld, Rentenversicherung, Weiterbildung, Karrierechancen und nicht zuletzt Gemeinschaft, Zugehörigkeit und kollektive Identität, denn durch die Auflösung stabiler Arbeitsstrukturen gehen auch die bisherigen Formen beruflicher Sozialisation, Kollegialität und tradierte Arbeitskulturen verloren.

Die Antwort darauf sind »Gilden«, Netzwerke mit verschiedenen Akteuren, die (außerhalb von Unternehmen) Alleinselbständigen das bieten, wofür bisher die Personalabteilungen großer Unternehmen zuständig waren. Gilden sind zunächst einmal so etwas wie ein »ausgelagertes Human Resource Department«, das individualisierte Dienstleistungen anbietet.

Zum Teil haben sich bereits existierende Organisationen dieser Aufgaben angenommen. Berufsverbände, Gewerkschaften, Personalvermittlungsagenturen und Zeitarbeitsfirmen haben ihr Tätigkeitsspektrum entsprechend ausgeweitet. Web-basierte Projektvermittler vermitteln beispielsweise nicht nur Projektstellen. Sie offerieren ihrer Klientel darüber hinaus zum Teil auch schon Karriereberatung, Krankenversicherung, Rentenpläne und Dienstleistungen wie Buchführung (Rechnungslegung) bis hin zur preisgünstigen Beschaffung von Bürobedarf. Leiharbeitsfirmen, in den USA bekanntlich derzeit ein schnell wachsender Wirtschaftszweig, bieten ihren Beschäftigten ebenfalls immer häufiger Krankenversicherung, Renten-, Urlaubs-, Krankengeld sowie Weiterbildung und Karriereberatung. Zudem sind Verbände aus Community Groups, Arbeitgebern, Gewerkschaften und staatlichen Stellen entstanden.

Diese Keimzellen der Gilden sind, wie diese selbst, lokal verankert, bilden darüber hinaus aber Partnerschaften und Netzwerke mit nationaler oder gar internationaler Reichweite. Ihre tragenden Säulen sind Berufsverbände, Gewerkschaften, Personalvermittlungsagenturen/Zeitarbeitsfirmen und andere Akteure aus dem regionalen Umfeld (Non-Profit-Organisationen auf Community-Ebene, Politik, Arbeitgeber, private und öffentliche Bildungsträger, die zwar alle eine andere Agenda verfolgen, aber durch das gemeinsame Interesse an der Prosperität der Region zur Zusammenarbeit motiviert sind).

*Haupttätigkeitsfelder* sind dabei neben der Kranken- und Rentenversicherung solche Dienstleistungen, die den flexibel Beschäftigten Karrieremöglichkeiten eröffnen und die Mobilität, den Wechsel zwischen Firmen, Branchen und Verträgen unterstützen. Bisher verfügten nur Personalabteilungen über Personalakten, Stellen- oder Funktionsbeschreibungen, Entgeltsysteme und andere Instrumente, die die Beschäftigten in die Lage versetzten, in den Firmen Karrieren aufzubauen. Eine Herausforderung für die Gilden besteht darin, dafür entsprechende Äquivalente zu entwickeln, damit auch diejenigen, die zwischen den Firmen und von einem Projekt zum nächsten wechseln, Karrieren aufbauen können. Dazu müssen allgemein anerkannte und zertifizierte Qualifikationsstandards, Entgeltsysteme, Äquivalente für Stellen- und Funktionsbeschreibungen und »Personalakten« (mit Empfehlungen und Leistungsnachweisen über zurückliegende Tätigkeiten) entwickelt werden. Solche »Reputationssysteme« sind bereits im Entstehen. Sie dienen beispielsweise webbasierten Projektvermittlern zur Orientierung. Ihnen kann entnommen werden, welche Erfahrungen und Kompetenzen die Worker mitbringen oder was davon in einem Betrieb jeweils benötigt wird.

Ein anderes Betätigungsfeld der Gilden ist die Entwicklung von Ansätzen zur Finanzierung von Bildung und Ausbildung, z.B. in Gestalt von Darlehen, für die im Gegenzug ein Teil des (zu erwartenden) späteren Einkommens zu entrichten ist. Hier spielen auch Formen der Überbrückung für solche Arbeitskräfte eine Rolle, die aktuell kein Projekt, keine Arbeit haben.

Bei solchen, auf die Karriereentwicklung gerichteten Diensten sollten Berufsverbände nach Auffassung von Laubacher/Malone eine aktivierende Rolle dabei übernehmen, die Qualifikationen ihrer Mitglieder up-to-date zu halten und diese Qualifikationen mit den passenden Jobs zusammenzubringen. Gewerkschaften sollten sich ihrer Meinung zumindest teilweise von ausschließlich kollektiven Aushandlungsstrategien verabschieden und selbst stärker in der Karriereberatung und -unterstützung sowie in der Aus- und Weiterbildung aktiv werden und Dienste zur Vermittlung von Arbeitsstellen anbieten. Die Aufgabe der Gilden besteht vor allem darin, die Produkte der verschiedenen Akteure zu bündeln, ihrer Klientel ein umfassendes Serviceangebot anzubieten und ihr »One-Stop-Shopping« zu ermöglichen.

Prototyp einer Gilde, in der über 25 verschiedene Organisationen zusammenarbeiten, ist die Non-Profit-Organisation »Working Today«. Dieses Netzwerk in New York City wandte sich ursprünglich vor allem an Menschen, die in High-Tech-Berufen in Manhattans Silicon Alley tätig waren. Attraktiv wurde diese Gilde für Alleinselbständige anfänglich vor allem, weil es ihr gelungen ist, bei der Krankenversicherung Großkundenrabatte auszuhandeln, wodurch sie für die Freelancer deutlich erschwinglicher wurde. Darüber hinaus bietet »Working Today« Finanz- und Rechtsberatung an.

»Working Today« hat inzwischen eine »Freelancer Union« ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um eine Mischung aus traditionellem Gewerkschaftsmodell, Selbsthilfeorganisation und Gilden. Sie bietet ihrer Klientel – das sind hauptsächlich Freelancer aus den Bereichen Internet, Nonprofit, Kunst, Kultur, Medien, Unterhaltung und Finanzwelt – neben den bereits genannten Dienstleistungen vor allem auch ein Forum, das dazu beiträgt, dass Alleinselbständige nicht mehr allein sind und eine ihrer Arbeitsform gemäße »Heimat« und kollektive Interessenvertretung bekommen.<sup>19</sup>

19 Unter der Überschrift »Welcome to Middle Poverty« hat die Freelancer Union eine breit angelegte Kampagne gestartet, die auf die wachsenden sozialen Ungleichheiten in den USA und den Auflösungsprozess aufmerksam macht, in dem sich die Mittelschicht dort befindet. Vgl. dazu: Krugman, P. Der amerikanische Albtraum, In: Die Zeit, 46/2002.

### 3.7. Weitergehendes politisches Mandat

Die Gewerkschaften drohen tendenziell durch den Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft ihrer »Geschäftsbedingungen« beraubt zu werden. Die kollektive Interessenvertretung wird, wenn sie bei qualifizierten Angestellten Fuß fassen will, stärker auf deren individuelle Bedürfnisse eingehen und entsprechende Serviceleistungen anbieten müssen. Notwendig sind andere Ansprechformen, Arbeitsweisen, Dezentralisierung und Entbürokratisierung, Abschied vom klassischen FunktionärstumServiceorientierung.

Gewerkschaften, die gleichwohl mehr sein wollen als Dienstleister und ein weitergehendes politisches Mandat beanspruchen, können sich über ihre Kernaufgaben hinaus zu Diskursorganisationen entwickeln. Wie wir bei unserer Untersuchung feststellen konnten, haben hochqualifizierte Angestellte bei aller Leistungsbereitschaft, Karriereorientierung und individualistischem Interessenvertretungshandeln kein unkritisches Verhältnis zur neoliberalen Ökonomisierung aller Lebensbereiche und darüber hinaus auch ein ausgeprägtes Interesse an Fragen zur Zukunft der Gesellschaft. Dass die Gewerkschaften sich vornehmlich auf die Verteidigung des Status quo beschränken und ihnen Zukunftsmodelle zur Entwicklung von Arbeit und Gesellschaft fehlen, die den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen, steht im Zentrum der Kritik der Wissensarbeiter.

Sollte es den Gewerkschaften nicht gelingen, sich den andersartigen Ansprüchen/Erwartungen der Wissensarbeiter anzunähern, drohen sie in diesem Beschäftigungssegment und bei diesem Arbeitstypus, der sehr wahrscheinlich in Zukunft Arbeit und Leben stärker prägen wird, weiter marginalisiert zu werden.

## Anhang

### Funktionen des Kollektivvertragssystems

#### Für die Arbeitnehmer

|                        |  |
|------------------------|--|
| Schutzfunktion         | Sicherung des Lebensstandards,<br>humane Arbeitsbedingungen    |
| Verteilungsfunktion    | Beteiligung am gesellschaftlichen<br>Wohlstand                 |
| Partizipationsfunktion | Mitbestimmung über die<br>Nutzungsbedingungen der Arbeitskraft |

#### Für die Arbeitgeber

|                     |   |
|---------------------|---|
| Kartellfunktion     | Standardisierung von Entgeltsätzen<br>und Arbeitszeiten   |
| Ordnungsfunktion    | überschaubare, stabile Lohnstrukturen<br>und Arbeitsbedingungen                                     |
| Befriedungsfunktion | Erzeugung der Kooperationsbereit-<br>schaft abhängig Beschäftigter und ihrer<br>Interessenvertreter |

Quelle: Müller-Jentsch 1993

## A 2. AUSGEWÄHLTE BEFUNDE ZUM PROJEKTMANAGEMENT IN IT-UNTERNEHMEN

---

Bei der folgenden Darstellung stehen die Herausforderungen der Projektorganisation aus Sicht des Managements im Mittelpunkt<sup>20</sup>. Bei den Fällen I. II. III. IV. VIII. handelt es sich bevorzugt um *Kundenprojekte*, wengleich zum Teil auch auf Projekte zur Produkt- oder Organisationsentwicklung Bezug genommen wird. Die Fälle V. VI. und VII. sind Projekte zur *Organisationsentwicklung* bzw. Kostensenkung.

### 1. PROJEKTARBEIT ZWISCHEN ENTFORMALISIERUNG UND REFORMALISIERUNG

Wir gingen davon aus, dass Projektarbeit sich als eine dynamische, problemorientierte flexible Arbeitsform weitgehend (zumal herkömmlichen) Ansätzen zur Standardisierung und Formalisierung von Industriearbeit entzieht, schließlich sollen mit Hilfe der Projektorganisation die bürokratischen Dysfunktionalitäten der Funktionalorganisation und die Rigiditäten des Linienmanagements überwunden werden. Während diese sich durch hierarchisch-autoritäre Weisungsstrukturen und die Vorherrschaft vertikaler Informations- und Kommunikationsstrukturen auszeichnen, erfahren bei der Projektorganisation die horizontalen Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen gegenüber den vertikalen eine Aufwertung. Formale Abteilungs- und Arbeitsplatzgrenzen und andere bürokratische Strukturen müssen im Interesse bereichsübergreifender Kooperation und höherer Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit von Projektteams und einzelnen Projektmitarbeitern überwunden werden. Aus dieser Perspektive ist Projektarbeit weniger formalisierbar und standardisierbar als klassische Industriearbeit. Gleichwohl dürfte dem Management jedoch im Interesse der Steuerung, Kontrolle und Rationalisierung sehr an Formen der Standardisierung und Formalisierung von Projektarbeit gelegen sein.

20 Mit den Herausforderungen für Projektmitarbeiter und Interessenvertretung haben wir uns im ersten Abschnitt dieses Berichts sowie in dem Aufsatz »Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen« (Kalkowski 2004) auseinandergesetzt. Dort wurde auch jeweils auf die Kontraktualisierung von Arbeitsleistung mit Hilfe des Management by Objectives (»Zielvereinbarungen«) eingegangen. Zur Vermeidung von Redundanzen wird an dieser Stelle deshalb darauf verzichtet.

Mit Blick auf unsere Ausgangshypothesen und Erhebungsbefunde in den IT-Unternehmen können diesbezüglich zwei Extrempositionen vorab ausgeschlossen werden:

*Erstens:* In keinem Fall hat die Projektifizierung in der Wahrnehmung des Managements eine solche Dynamik entfaltet, dass dadurch die Projektorganisation zur Primärorganisation und die Linienorganisation zur Sekundärorganisation geworden wäre. Die Linie bleibt demnach auch in den Fällen die Primärorganisation, in denen das Geschäft überwiegend oder nahezu ausschließlich mit Projekten bestritten wird. Linien- und Projektorganisation sind zwar widerstreitende Organisationsprinzipien. Die Projektorganisation ist aber keine alternative Organisationsform, sondern eine Ergänzung oder Erweiterung der bisherigen Unternehmensorganisation, wenngleich sich mit der Projektifizierung eine Veränderung der betrieblichen Führungs- und Machtverhältnisse verbindet.

Linien- und Projektorganisation werden in Form einer Matrix verknüpft. Bei den internen Projektauftraggebern und Projektentscheidern oder Bereichsleitern, denen die Projektleiter berichten, handelt es sich um hoch angesiedelte Linienmanager oder entsprechend besetzte Gremien. Die Entscheidungsbefugnisse der Linie gegenüber dem Projekt, Berichtsstrukturen und Eskalationswege stützen den Primat der Linie. Zudem verblieben disziplinarische Befugnisse gegenüber den Projektmitarbeitern in allen untersuchten Fällen bei den Fachvorgesetzten. Die Abteilungsleiter führen die für die Personalentwicklung und die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter relevanten (formalisierten und standardisierten) Mitarbeitergespräche und nehmen die Personalbeurteilung vor.

Auch für die Auflösung dauerhafter Unternehmensorganisationen zugunsten temporärer Projekte oder Projektnetzwerke gibt es aus Sicht der befragten Experten in der IT-Branche keine oder nur sehr wenig Anhaltspunkte. Die Art der Beschäftigungsverhältnisse habe sich kaum geändert. Eine deutliche und nachhaltige Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis (vom dauerhaften Vollzeit-Angestelltenverhältnis) zugunsten von Freelancern und Projektnetzwerken sei für den eigenen Betrieb und die Branche nicht zu konstatieren und nur eine Randerscheinung zur Bewältigung von Engpässen.

*Zweitens:* Die Unternehmen sind sehr an einer Professionalisierung des Projektmanagements interessiert. Tatsächlich wird darunter in erster Linie eine Standardisierung und Formalisierung der Projektorganisation sowie der Steuerungs- und Kontrollinstrumente verstanden. Zwar blicken erfahrene Manager fast immer etwas wehmütig auf die guten alten, aber unwiederbringlichen Zeiten zurück, als man noch in einer Art organischer Solidarität und Kollegialität bei Pro-

jekten »ohne diesen ganzen Formalismus« auskam. Die in den Betrieben in der Zwischenzeit ergriffenen Maßnahmen zur Professionalisierung, Standardisierung, Formalisierung und Rationalisierung der Projektarbeit führten andererseits aber auch nicht zu solchen Formen (extrem) zentralistischen Projektmanagements, bei denen etwa in der Linie angesiedelte Projektbüros, die Projektarbeit detailliert vorplanen, verteilen und kontrollieren, so dass das Projektteam nur noch ausführende Funktionen wahrzunehmen hätte.

Bei IT-Dienstleistern, die ihren Kunden komplexe maßgeschneiderte und technisch anspruchsvolle Lösungen anbieten, die vor Ort implementiert werden müssen, dominieren eher dezentrale Formen des Projektmanagements. Effizient könne in solchen Projekten nur gearbeitet werden, wenn etwa die Mitarbeiter vor Ort die Möglichkeit und Spielräume haben, ihre Aufgaben in Abstimmung mit den Kunden selbständig zu koordinieren und selbständig fachliche Entscheidungen zu treffen. Solche Entscheidungen beruhen in vielen Fällen auf Expertenwissen, das selbst (anders spezialisierte) Teamkollegen, geschweige denn Vorgesetzte beurteilen oder planen könnten. Ein zentralistisches Projektmanagement, das Informationen monopolisiert, Planung und Ausführung trennt, die Trennung von (Projekt-)Planung und Entscheidung zementiert und bei dem Projektbüros als Kontrollinstanz und Methodenschmiede fungieren, lässt sich aus Sicht des Managements mit den Anforderungen, die in IT-Kundenprojekten zu bewältigen sind, nicht vereinbaren. Bei einfachen, weniger anspruchsvollen Aufträgen (bei den sog. Roll Out-Projekten) haben Projektleiter und Projektmitarbeiter allerdings meistens schon deutlich geringere Dispositions- und Entscheidungsspielräume. Von den Projektleitern wurde jedoch mehr oder weniger durchgehend und erst recht bei technologisch anspruchsvollen und komplexen Projekte erwartet, dass sie in hohem Maße selbständig, eigenverantwortlich und »wie Unternehmer« agieren.

Die Notwendigkeit, Entscheidungsbefugnisse zu dezentralisieren und Entscheidungsspielräume für die Projektabwicklung zu gewähren, schränkt einerseits die Möglichkeiten der bürokratischen Strukturierung und Kontrolle der Arbeit sowie die Möglichkeiten der direkten persönlichen Kontrolle durch Vorgesetzte ein. In allen Betrieben gab es aber mehr oder weniger ausführliche Handbücher, die (formal und standardisiert) die Aufbau- und Ablauforganisation der Projekte definieren. Elemente solcher Projektmanagementmodelle sind unter anderem: Phasenpläne mit Entscheidungspunkten und -prozeduren (Meilensteinen, Statusberichten, Abnahmepunkten und -kriterien/Checkpoints, Approvals usw.), Berichts- und Eskalationswege, Dokumentationsvorschriften, Rollen- und Kompetenzbeschreibungen (Projektauftraggeber und -entscheider, Steering Committee, Pro-

jektmanager, Teilprojektleiter, Systemingenieure, Projektassistenten usw.), Checklisten und Formulare, Projektstrukturplan, unter Umständen Netzplantechniken zur Koordination der Einzelaktivitäten sowie eine Beschreibung anderer zu nutzender Managementmethoden und -instrumente; auch nutzt man Kennzahlen als Basis für Zielvereinbarungen und das Controlling usw. Entformalisiert ist die Organisation der Arbeit in Projekten aus dieser Perspektive also keineswegs. Gemessen an der Anzahl und dem Umfang formaler Regelungen ist die Projektarbeit vermutlich sogar stärker formalisiert als die gewerbliche Industriearbeit.

Projektmanagement kommt ohne ein Set von Regeln und ohne Formalisierung nicht aus. Deren Sinn und Zweck liegt jedoch nicht in der strikten und »sklavischen« Befolgung oder in der Befriedigung von Kontrollbedürfnissen des Managements, sondern (erstens) darin, dass die an Projekten beteiligten Akteure aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen ein gemeinsames Begriffsrepertoire und Projektverständnis, einen möglichst von allen beteiligten Akteuren geteilten kognitiven Rahmen (sense making) nutzen, eine gemeinsame Projektkultur entwickeln und praktisch mit Leben füllen. Formal geregelt werden müsse (zweitens), »an wen man sich im Zweifelsfall mit seinem Anliegen oder seinen Fragen wenden kann« (Kompetenzregelungen, Befugnisse, Verantwortlichkeiten, Eskalationswege, benötigte Expertise). Die Vorgehensmodelle, Standards und standardisierten Prozeduren sollten (drittens) jedoch nicht passiv hingenommen und gehorsam befolgt, sondern an die jeweiligen Projekterfordernisse angepasst, reflektiert und kontinuierlich überarbeitet werden (Best Practices, Best Practice Sharing, kontinuierliche Verbesserung, situative Anpassung).

Die Standards, Projekthandbücher, Projektmanagementmodelle definieren so gesehen notwendigerweise lediglich einen Orientierungs- und Handlungsrahmen mit Spielräumen für die Ausgestaltung. Ohne solche Spielräume könnten die konkreten Kunden- und Projektanforderungen (maßgeschneiderte Lösungen) nicht bewältigt werden. Ohne Spielräume könnten sich die von den Projektmitarbeitern erwarteten Verhaltensweisen – selbständiges und kooperatives Problemlösen, Eigeninitiative, eigenverantwortliches »unternehmerisches« Handeln – gar nicht entfalten. Auch deshalb kann es sich bei diesen Ansätzen zur Formalisierung und Standardisierung des Projektmanagements nur um einen Orientierungsrahmen handeln. Dass er von Projektleitern und -mitarbeitern anerkannt und in ihrem Handeln reproduziert wird, hat zudem zur Voraussetzung, dass sie ihn überhaupt als hilfreich für die eigene Arbeit erfahren.

Ist das nicht der Fall und werden die Formalisierungen und Standardisierungsansätze als bürokratisches Hindernis erfahren, werden sie umgangen und versta-

ben in Aktenordnern. Deshalb wird auch im Management festgestellt, dass Initiativen zur Professionalisierung des Projektmanagements zwar unbedingt auf die Unterstützung des Top-Management (»Management Attention«, »Management Awareness«) angewiesen sind, aber Projektmanagementmodelle nicht von oben diktiert oder von außen aufoktroiert werden können, sondern nur unter Mitwirkung der Betroffenen entwickelt werden können und der dezentralen und situativen Reinterpretation bedürfen. Nicht die mechanische gehorsame Befolgung vorgegebener Regeln, sondern deren reflexive Aneignung und Reproduktion ist Voraussetzung dafür, dass sie zu einem produktiven Bestandteil des Verhaltensrepertoires von Projektteams und einzelnen Mitarbeitern werden (Verhaltenssteuerung).

## **2. IMPLEMENTIERUNG UND AUFWERTUNG VON PROJEKTKARRIEREN**

Projektmanagementmodelle sind im Kern zunächst einmal Phasenmodelle zur zielgerichteten zeitlichen Koordination und Steuerung interdependenter Einzelaktivitäten. Meilensteine dienen dabei der Überwachung des Projektfortschritts (Soll-Ist-Vergleich). Es waren jedoch weniger die prozessualen Dimensionen des Projektmanagementmodells (Ablauforganisation), die die von uns befragten Führungskräfte als entscheidenden Schritt in Richtung professionellen Projektmanagements anführten. Einen größeren Stellenwert hatte für sie die Implementierung von Projektmanagement-Karrieremodellen (als Bestandteil der Aufbauorganisation). Im Gegensatz zu Verfahrensregeln für das Vorgehen und Fortschreiten in Projekten, verbinden sich mit solchen Karrieremodellen personalpolitische Innovationen, die das Status- und Machtgefüge, die Einbindung der Projekte in die Linienorganisation betreffen und das Führungskonzept der Unternehmen tangieren.

- Mit der Implementierung eines Projektmanagement-Karrieremodells wird zunächst einmal für jeden in der Organisation sichtbar das Berufsbild Projektmanager anerkannt und aufgewertet.
- Entsprechende Karrieremodelle verlangen, dass allgemein nachvollziehbare Anforderungsprofile (Kenntnisse, Erfahrungen usw.) für die Karrieren und Kompetenzprofile (Befugnisse, Verantwortungsbereiche, Berichterstattung, Ergebnisverantwortung u.ä.) für die verschiedenen Karrierestufen explizit gemacht werden. Den jeweiligen Karrierestufen sind (Pflicht- und Kann-)Weiterbildungsmodule sowie Assessments zuzuordnen.

- Einher geht mit der Einrichtung eines Projektmanagement-Karrieremodells in der Regel auch eine Kategorisierung von Projekten nach Projektvolumen, Risikoklasse oder Schwierigkeitsgraden und eine Zuordnung von Projektmanagerkategorien zu Projektkategorien. (Beispielsweise dürfen nur Projektmanager der (Karriere-)Stufe A Projekte der höchsten Risikoklasse leiten.)
- Wachsende Bedeutung kommt der externen Zertifizierung von Projektmanagern zu. Eine herausragende Rolle haben dabei international anerkannte Zertifikate, die von den Auftraggebern der IT-Firmen zum Teil schon zur Voraussetzung für die Auftragserteilung gemacht werden.
- Die Einführung eines Projektmanagement-Karrieremodells als eigenständiger Pfad der beruflichen Entwicklung gestattet es schließlich prinzipiell auch zwischen Linien- und Projektkarrieren eine Gleichwertigkeit herzustellen – und auf diese Weise die Hegemonie der Linien- gegenüber der Projektorganisation zu relativieren.
- Nicht zuletzt sind für die verschiedenen Karrierestufen Entgeltregelungen und die sonstigen Beschäftigungskonditionen zu regeln. Je weiter man sich der Spitze der Aufstiegspyramide nähert, desto häufiger trifft man auf AT-Kräfte und desto größer sind die ergebnisbezogenen variablen Entgeltbestandteile (desto weiter sind die Projektmanager auch vom operativen Projektgeschäft entfernt)<sup>21</sup>.

Differenzierte Karrieremodelle sind bevorzugt in Großbetrieben mit mehreren Tausend Beschäftigten anzutreffen, nicht jedoch in den kleineren Betrieben, in denen sie in angepasster Form allerdings durchaus auch zum Zuge kommen könnten.

Die Projektleiterfunktion ist nicht nur in den kleinen, sondern auch in den großen Betrieben dann eine unliebsame, unattraktive und aufreibende Position, wenn Projektleiter aufgrund unklarer oder engdefinierter Entscheidungsbefugnisse nur als »Missionar« oder »Bettler« agieren können. Gerade in solchen Fällen gibt es seitens der Projektleiter und -mitarbeiter den ausgeprägten Wunsch nach klaren Kompetenzregelungen, geregelten Entscheidungsprozeduren und transparenten Entscheidungen. Aus dieser Perspektive sind formale Regelungen und Projektmanagementstandards kein Hindernis, sondern eine wesentliche Voraussetzung für Transparenz, Autonomiespielräume in der Arbeit, für Eigeninitiative, eigenverantwortliches Arbeitshandeln und die Ausbildung »unternehmerischer« Verhaltensweisen. Umgekehrt wirken diffuse Zuständigkeiten, das Fehlen verbind-

21 Darüber, ob und in welchem Umfang ein Projektmanager nicht nur ein Organisationsexperte sein, sondern auch über Fach- oder Branchenkenntnisse verfügen sollte, gingen die Meinungen stark auseinander.

licher Regelungen und Vereinbarungen, mangelnde Transparenz über das Projektgeschehen (und die strategische Orientierung des Top-Managements) demotivierend und belastend und erzeugen den Wunsch nach klaren Regeln.

### **3. ORGANISATORISCHE ZUSAMMENFASSUNG VON PROJEKTMANAGEMENTKOMPETENZEN**

In Betrieben, in denen die Professionalisierung des Projektmanagements noch nicht fortgeschritten ist, werden Projektleiter vom internen Projektauftraggeber für die Dauer des Projekts eingesetzt und beauftragt. Letztere bleiben ihren Fachabteilungen zugeordnet und kehren nach Abschluss des Projekts von ihrer Leitungsfunktion wieder zurück zu ihren Linieaufgaben (oder sind eventuell auch nur zu einem bestimmten Prozentsatz mit Projektleitertätigkeiten betraut.) Vor allem in größeren Betrieben, die hauptsächlich in Form von Projekten arbeiten und mehrere Projekte gleichzeitig laufen haben, geht man aber dazu über, die Projektleiter organisatorisch zusammenzufassen, zu »poolen«. Sie bekommen auf diese Weise eine eigene »Heimatorganisation«, die ein effektiveres Projektmanagement-Coaching (methodischen Support usw.) ermöglicht, den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Projekten und Projektleitern fördert und (neben dem Karrieremodell) ein weiterer Schritt in Richtung Professionalisierung ist. Diese Abteilung ist dauerhaft (und operativ) mit dem Management von Projekten beschäftigt. Die vom Vertrieb oder einem übergeordneten Entscheidungsgremium beauftragten Projektleiter werden unter Umständen zusätzlich von Verwaltungskräften bei der Planung, Ressourcenzuordnung und Steuerung der Projekte unterstützt.

In anderen Fällen werden Projektmanager nicht gepoolt und bleiben den Fachabteilungen und/oder Regionen zugeordnet, werden aber umfassender von einem Projektbüro betreut. Dieses übernimmt eine Mittlerfunktion zwischen Projekt und Linie, sucht für die Projektauftraggeber die geeigneten Projektleiter und unterstützt diese bei der Besetzung ihres Teams. Es schult und coacht die Projektmanager und einige andere ausgewählte Projektrollen. Es schließt mit dem Projektleiter eine Projektleitervereinbarung, in der Projektziele, Budget, Verantwortungsbereiche, Befugnisse, Berichts- und Informationspflichten, Projektorganisation, Methoden usw. geregelt sind, und evaluiert eventuell die Projekte auch. (Bei Großprojekten werden unter Umständen auch noch Projektsekretariate für die eher verwaltungstechnische Unterstützung (Projektablage usw.) der Projekte eingerichtet, die manchmal ebenfalls als Projektbüros bezeichnet werden.)

In beiden hier exemplarisch angeführten Fällen gibt es also eine eigenständige Organisationseinheit, die dauerhaft mit dem Management mehrerer parallel laufender Projekte beschäftigt ist. Der Vorteil dieser Funktionsbereiche liegt aus Managementsicht unter anderen darin, dass sie in die Linienorganisation integriert werden können und dadurch der grundsätzliche »Gegensatz« von Projekt- und Linienorganisation wieder eingeebnet werden kann. Auch im zweiten Fall (Projektbüro) ist diese Abteilung nur ein interner Dienstleister, der auf Anfrage aktiv wird. Dieser ist selbst am operativen Projektmanagement nicht beteiligt, hat kein Weisungsrecht und muss seine eigene Wirtschaftlichkeit unter Beweis stellen. Das Projektbüro ist sehr daran interessiert, das Image einer Stabsstelle zu vermeiden. Es will und kann auch gar nicht als Instanz auftreten, die die Projektleiter bevormundet und kontrolliert und zu einer Zentralisierung des (operativen) Projektmanagements beitragen würde.

#### **4. ZUM VERHÄLTNIS VON PROJEKT UND LINIE**

Die Einrichtung von Projektmanagementkarrieren, Projektmanagementabteilungen oder Projektbüros verlangt eine Klärung der Kompetenzverteilung zwischen Projekt und Linie. Grundsätzlich hat der Projektleiter in der Matrixprojektorganisation die Aufgabe und Befugnis festzulegen, wann welche Aufgaben (Arbeitspakete) im Projekt zu bearbeiten und fertig zu stellen sind, während die Leiter der Fachabteilungen die dazu erforderlichen und angeforderten Mitarbeiter bereitstellen und dafür Sorge zu tragen haben, dass diese Mitarbeiter fachlich auf der Höhe der Zeit sind, um ihre Aufgaben nach den Regeln der Kunst bewältigen zu können.

##### ***Zu den Interessen der Abteilungsleiter***

Linie und Projekt konkurrieren in den Unternehmen um knappe Ressourcen und Einflussdomänen. Bezogen auf das Personalmanagement haben Abteilungsleiter funktional ein hohes Interesse daran, dass die ihnen unterstellten Mitarbeiter ausgelastet sind. Für die Beurteilung und Honorierung von Abteilungsleitern (auch in Gestalt variabler ergebnisorientierter Entgeltbestandteile) spielt in den meisten IT-Unternehmen vor allem die fakturierbare Auslastung ihrer Mitarbeiter eine wichtige Rolle; die Auslastung, die dem Kunden, für den das Projekt durchgeführt wird, in Rechnung gestellt werden kann. Sie entscheidet auch über den Deckungsbeitrag der Abteilung. Ein Abteilungsleiter sträubt sich daher dagegen, dem Projekt Mitarbeiter zu überlassen, wenn er dafür vom Projekt keine entsprechende Gegen-

leistung erhält. Darüber, wie hoch diese Auslastung (gemessen in Prozent) sein kann oder sollte, gibt es in den Betrieben allerdings unterschiedliche Auffassungen und Auseinandersetzungen. Die Frage der Auslastung, deren Höhe und Messung ist in den Unternehmen ein personalwirtschaftliches Politikum.

Für die Auslastung (und Personalproduktivität) sind auch Qualifizierungsfragen und Weiterbildung von Bedeutung. Der Abteilungsleiter gilt dann als erfolgreich, wenn er in dem von hoher Innovationsdynamik geprägten IT-Markt seine Mitarbeiter per Weiterbildung auf neue zukunftssträchtige und marktgängige Technologien vorbereitet hat und Markt und Projektleiter die entsprechenden Skills dann tatsächlich abfordern. Der Abteilungsleiter trägt dabei jedoch das Risiko, dass eine von ihm und ggf. von seinen Mitarbeitern für zukunftssträchtig gehaltene Qualifikation nicht nachgefragt wird und die Weiterbildungsmaßnahme lediglich Kosten verursacht.

Ein anderer, aus Projektleitersicht problematischer Punkt, an dem sich die Interessen von Projekt- und Abteilungsleiter überkreuzen, ist der bereits erwähnte Umstand, dass Mitarbeitergespräche und Personalbeurteilungen ausschließlich in die Kompetenz der Abteilungsleiter fallen. Das ist auch in solchen Fällen üblich, in denen die Mitarbeiter ihre Leistungen mehr oder weniger ausschließlich in Projekten erbringen. Es ist den Abteilungsleitern anheim gestellt, Projektleiter zu diesem Zweck zu konsultieren. Tatsächlich wird davon selten Gebrauch gemacht, da Verantwortung an dieser Stelle nicht teilbar sei.

### ***Zu den Interessen der Projektleiter***

Projektmanager werden daran gemessen, ob sie die von ihnen geleiteten Projekte im Rahmen der vorgesehenen Zeit-, Qualitäts- und Kostenziele erreichen und erfolgreich abschließen. Besonders prämiert wird in einigen Fällen, wenn die Marge höher ausfällt als bei der Angebotserstellung vorgesehen. Wirtschaftlich erfolgreich abgeschlossene Projekte sind das wichtigste Kriterium für die Beförderung auf der Karriereleiter für Projektmanager. Linienmanager erklärten jedoch, Projektleiter seien per se nur am Erfolg ihrer Projekte interessiert. Deshalb könne die (Gesamt-)Geschäftsverantwortung nur in der Linie liegen; Projektleiter verfolgten andere Ziele als die Linie. Die Mitarbeiter benötigten zudem eine Heimatorganisation, die sie in fachlicher Hinsicht betreut. Auch bezüglich der Personalmanagements verfolgen demnach Projekt und Linie unterschiedliche Ziele.

Alle von uns befragten Projektleiter hielten es dagegen für ungerechtfertigt, dass sie nicht systematisch an den Mitarbeitergesprächen und Personalbeurteilungen beteiligt werden. Zudem waren sie sehr daran interessiert, dass ihnen Mitar-

beiter aus den Fachabteilungen nicht nur zugewiesen werden. Vielmehr möchten sie bei deren Auswahl ein Mitspracherecht haben. Vielfach würden sich Abteilungsleiter weigern, ihre guten Leute dem Projekt zur Verfügung zu stellen. Aus Sicht der Abteilungsleiter kann es aber auch hinsichtlich der Disposition des Personals (Zuordnung zu den Projekten) keine geteilten Kompetenzen geben, zumal die Projektleiter keinen Überblick über die Termindisposition und -planung der Mitarbeiter in den Abteilungen haben können.

Für das Auffinden »der geeigneten Ressource«, »des passenden Skills« gibt es in Großbetrieben einen speziellen Service, der sich an Jobbeschreibungen (Kompetenzprofilen) orientiert, die in Computersystemen hinterlegt sind. Projektmanager erklärten jedoch, dass diese Systeme lediglich eine erste Orientierung liefern und das persönlich Gespräch nicht ersetzen können. Der Pflegeaufwand dieser Systeme sei sehr hoch. Die Pflege hinke dem aktuellen Stand der Skillentwicklung zudem immer hinterher. Die Systeme gäben auch keine vorausschauende Auskunft über die terminliche Beanspruchung der Mitarbeiter.

Der Projektleiter hat gegenüber den angeforderten und zugeteilten Mitarbeitern (»Ressourcen«) ein projektbezogenes fachliches Weisungsrecht. Dieses bezieht sich auf die im Projektstrukturplan definierten Arbeitspakete, für die der Projektleiter jeweils Verantwortliche benennt, mit denen er nach Möglichkeit verbindliche (Ziel-)Vereinbarungen trifft und für die er als oberster Koordinator fungiert. Er ist für die Koordination, Abnahme und Freigabe der Arbeitspakete und Meilensteine verantwortlich. Treten unvorhergesehene und vom Team allein nicht zu lösende Konflikte oder Probleme auf, hat er das Recht und die Pflicht, die nächst höhere Managementebene einzuschalten oder das Problem bis zum sogenannten Projektboard oder Lenkungsausschuss zu eskalieren.<sup>22</sup>

In allen untersuchten Fällen waren Projektmanager mehr oder weniger mit der Erwartung konfrontiert, die Projekte nach Erteilung des Projektauftrags selbständig und verantwortlich »wie Unternehmer« oder »nach unternehmerischen Kriterien« zu leiten. Die Bereitschaft, diese Rolle zu übernehmen, war bei den von uns befragten Projektleitern sehr ausgeprägt. Für die meisten lag gerade darin der An-

22 Die Begriffe Projektboard, Projektlenkungsausschuss, Steering Committee, Projektlenkungskreis werden zum Teil synonym verwendet. Sie können aber auch unterschiedliche Funktionen von Gremien bezeichnen: Es kann sich dabei um eine interne, mit hochrangigen Managern besetzte Entscheidungsinstanz handeln, die bereits vor Abschluss des Vertrags mit dem Kunden existiert. Es kann aber auch ein Gremium gemeint sein, das sowohl mit Vertretern des Kunden als auch Vertretern des mit der Projektdurchführung beauftragten Unternehmens (meistens mit einem Vertriebsmanager) besetzt ist, und das von beiden Seiten in Problemsituationen einberufen werden kann.

reiz, sich auf eine Projektleiterstelle zu bewerben. Fast durchweg wurde erklärt, dass sich »die Linie« nach dem Projekt-Kick-Off »eigentlich nur noch für Zahlen«, d.h. nur für die Kennzahlen, interessiert, anhand derer der Projektverlauf kontrolliert wird. Daraus könnte man schließen, dass Projektleiter relativ große Freiheiten bei der Projektdurchführung haben.

Die Möglichkeiten, den genannten Rollenerwartungen entsprechen zu können, waren für die Projektleiter allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägt. Regelrecht frustriert waren »schwache Projektmanager«. Herausragende Merkmale dieser schwachen Position waren: Sie hatten kein eigenes Projektbudget, wirkten nicht an der Projektdefinition mit, hatten keinen Einfluss auf die Ressourcenzuordnung und -steuerung, hatten kein Mitspracherecht bei der Auswahl der Projektmitarbeiter, hatten zum Teil noch nicht einmal eine Appellationsinstanz für die Eskalation von Projektproblemen. Kennzahlen und Controlling wurden bei ihnen für Kontrollzwecke statt für die Herstellung von Transparenz über das Projektgeschehen genutzt. Ein unklar definierter und möglicherweise nur mündlich erteilter Projektauftrag, die Geringschätzung von Risikoanalysen sowie nicht definierte Kriterien für die Abnahme und Beendigung des Projekts sind weitere Stolpersteine, die dem Projektmanager die Steuerung des Projekts erschweren. Eine schwache Projektleiterposition zeichnet sich auch dadurch aus, dass Linienmanager jederzeit ungehindert in das Projektgeschehen intervenieren können. Schwache Projektmanager können legitimer Weise nur sehr eingeschränkt für den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts verantwortlich gemacht werden.

Starke Projektleiter werden dagegen bereits in frühen Projektphasen (in der Pre-Sales-Phase, Verifikation der Kundenanforderungen, Angeboterstellung) in Entscheidungsprozesse einbezogen. Sie sind an der Definition der Projektziele und an der Bestimmung der erforderlichen Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) beteiligt. Sie werden unter Umständen formal durch eine vom Projektleiter und internem Projektauftraggeber unterzeichnete Projektmanagementvereinbarung ermächtigt, das Projekt wie ein Unternehmer zu führen. In einer solchen Vereinbarung sind Befugnisse, Rechte und Pflichten sowie die Incentives des Projektmanagers eindeutig geregelt. Die Linie kann legitimer Weise nur noch in Krisenfällen in den Ablauf des Projekts intervenieren.

### ***Projektmitarbeiter – Diener zweier Herren – Leistungsverhalten***

In einer Matrixorganisation sind Projektmitarbeiter Diener (mindestens) zweier Herren.<sup>23</sup> Die nicht selten in einem (Ziel-)Konflikt zueinander stehenden Anforde-

23 Vielfach sind sie in mehreren Projekten gleichzeitig beschäftigt und haben weitere Vorgesetzte.

rungen von Abteilung und Projekt oder von Abteilungs- und Projektleitung müssen sie selbst austarieren. Zum Teil bieten Unternehmen ihnen dafür Schulungen an, bei denen das Konflikt- und Zeitmanagement einen großen Raum einnimmt.

Orientiert an den im Projektstrukturplan definierten Arbeitspaketen schließt der Projektleiter mit den Projektmitarbeitern Zielvereinbarungen ab. Den Mitarbeitern werden zumindest in anspruchsvollen Projekten keine Tätigkeiten zugewiesen, sondern Aufträge erteilt, an deren Zieldefinition und Terminplanung sie als Experten ihres Gebiets – mehr oder weniger – beteiligt sind, und bei denen sie über das Wie der Bearbeitung und Erledigung selbst entscheiden können. Ihre Arbeitsleistung wird ergebnisorientiert kontraktualisiert. Bei ihrer Arbeit unterliegen sie keiner direkten persönlichen Kontrolle und externen Arbeitszeitkontrolle. Die Zeiten, die die Mitarbeiter für die Bearbeitung ihrer Projektaufgaben benötigen (fakturierbare Auslastung), dokumentieren sie selbst (»Selbstaufschreibung«).

Häufig berichteten Projektleiter, andere Managementvertreter und Projektmitarbeiter, es verstoße gegen die (Berufs-)Ehre und den Ehrgeiz von Mitarbeitern, wenn sie länger für eine Aufgabe benötigen als von ihnen anlässlich der Zielvereinbarung mitdefiniert. Dies führe dazu, dass die tatsächlich benötigten Zeiten regelmäßig über den aufgeschriebenen liegen, und habe geschönte Berichte über den Projektstand und -aufwand zur Folge. Das ist besonders deshalb problematisch, weil diese Angaben als »Erfahrungswerte« wiederum in spätere Angebotskalkulationen einfließen. Die spezifische Sozialisation Hochqualifizierter, Karriereambitionen, Leistungsethos, intrinsische Arbeitsmotivation, ihre Arbeitidentität und Formen der sozialen Kontrolle im Team begünstigen diese Verhaltensweisen jedoch.

Manager berichteten, dass diejenigen, die im Team unterdurchschnittliche Leistungen bringen, vom Team unter Druck gesetzt werden, und sich traditionelle Formen der Leistungskontrolle nicht zuletzt dadurch erübrigen. Für besonders erfolgreiche, herausragende Projektteams gibt es in den Unternehmen motivationsfördernde materielle und/oder symbolische Formen der Anerkennung. Projektteams stünden auch untereinander im Wettkampf um Anerkennung. In mehreren IT-Betrieben des Samples wurde berichtet, dass emotional besetzte Konflikte sich heute kaum noch am Gegensatz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, am Antagonismus von Kapital und Arbeit entzünden, sondern an der Konkurrenz zwischen den Projekten oder an den Widersprüchen zwischen Projekt und Linie.

Manager hätten heute im Segment hochqualifizierter Angestellter meistens gar nicht mehr die Aufgabe, die Mitarbeiter zu intensiverer und extensiverer Leistungsverausgabung anzutreiben. Sie hätten diese im Gegenteil vielfach eher zu

bremsten und Sorge dafür zu tragen, dass sie nicht in Formen des Aktionismus verfallen und in Erschöpfungszustände geraten, die ihrer Produktivität abträglich sind. Manager haben demnach heute in IT-Unternehmen die Aufgabe übernommen, die Mitarbeiter vor sich selbst zu schützen.<sup>24</sup> Es gibt Unternehmen, in denen Führungskräften die Abmahnung droht, wenn ihre Mitarbeiter gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen (was gleichwohl häufig vorkommt). Da diese ihre Arbeitszeiten selbst dokumentieren und die effektiven Arbeitszeiten über den dokumentierten liegen, dürften solche Verstöße und deren Verantwortung kaum nachzuweisen sein. Es kann auch Zynismus sein, wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter dazu anhalten, doch einmal richtig zu entspannen, wenn diese keine Chance haben, den vereinbarten Zielen und dem Termindruck auszuweichen.

### ***Verhältnis von Vertrieb und Projekt (Service)***

Sehr auffällig waren bei unseren Erhebungen die Spannungen und offenen Konflikte zwischen dem Vertrieb und dem Projektmanagement. Vielfach wurde erklärt, diese Konflikte seien »generisch«, also grundsätzlicher Art und kaum aus der Welt zu schaffen. Der Vertrieb habe nun einmal andere Ziele, beschäftige eine andere Art von Menschen (»Kaufleute«), verkörpere eine andere Mentalität und Rationalität als der für die operative Erstellung des Gewerks verantwortliche und aus Technikern bestehende Service.

Der Vertrieb wird in den Unternehmen unter anderem mit variablen Entgeltbestandteilen für die von ihm generierten Auftragseingangsvolumina honoriert. Wie Projektleiter in diesem Zusammenhang betonten, sagen diese aber nichts aus über den Ertrag, der mit einem solchen Projekt erzielt werden kann oder tatsächlich erzielt wird. *Aus Sicht der Projektleiter* unterschätzt der Vertrieb häufig den notwendigen Aufwand. Er neige dazu, den Kunden Angebote schmackhaft zu machen, indem er die Kosten- und Terminschätzungen absichtlich niedrig ansetzt oder im Projekt zu erbringende Leistungen nur diffus beschreibt. Der Vertrieb sei insbesondere daran interessiert, den Aufwand für die Organisation (für das Projekt-

24 Betriebsräte und Gewerkschaften, die traditionell diese Rolle wahrnahmen, stoßen damit bei Hochqualifizierten auf Ablehnung. Die Aktionsform, die Gewerkschafter und deren Berater, die sich mit diesen verkehrten Verhältnissen eingehender auseinandergesetzt haben, empfehlen, ist »Besinnung« (vgl. Peters und Glibmann). Das ist angesichts der Beschleunigung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Dynamiken ein sehr berechtigtes und keineswegs gering zu schätzendes Anliegen. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass Gewerkschaften tatsächlich einen Beitrag dazu leisten können. Sie müssen aber den Anspruch auf Zukunftsgestaltung aufrecht erhalten. Sie stehen jedoch (aus Sicht unserer Interviewpartner) mit dem Rücken an der Wand. Linke Fortschrittsmodelle geraten in den Hintergrund, wenn es darum geht, vor der neoliberalen Offensive zu retten – zu konservieren –, was zu retten ist (Besitzstandswahrung, Konservativismus).

management) gering zu veranschlagen. Er handle oft zu eigenmächtig und selbstherrlich, akquiriere Projekte, ohne auf die Machbarkeit und Projektrisiken zu achten und den technischen und organisatorischen Aufwand überhaupt adäquat beurteilen zu können.

*Aus Sicht des Vertriebs* neigen Projektleiter und andere für die Realisierung der akquirierten Projekte zuständigen Servicebereiche zu extensiven Machbarkeitsstudien. Sie würden den Aufwand für die Organisation immer möglichst hoch veranschlagen, um sich (wie es für den deutschen Ingenieur typisch sei) in technische Detailfragen vertiefen zu können. Das IT-Geschäft lebe aber von langfristigen Geschäftsbeziehungen. Einen Projektleiter oder Systemingenieur könne man daher vor allem in der Pre-Sales-Phase auch nicht mit zum Kunden nehmen, weil er mit seinen Bedenken und Einwänden zur Machbarkeit des Projekts dem Vertrieb »den Kunden kaputt macht«.

Das Handeln des Vertriebs und das Handeln des Services mag grundsätzlich unterschiedlichen Prinzipien und Rationalitätskriterien folgen. Für die Unternehmen dürfte es darauf ankommen, diese »generischen« Unterschiede so zu handhaben, die Kooperationsbezüge zwischen Vertrieb und Projekt/Service so zu gestalten, dass es an dieser Stelle nicht zu Missverständnissen und ungeklärten Projektbedingungen kommt, die den technisch und wirtschaftlichen Projekterfolg gefährden (wobei es ökonomisch letztlich darauf ankommt, die Marge zu sichern und den Unterschied zwischen Auftragseingangskalkulation und Ist-Kalkulation zu verringern).

Eine Maßnahme zur Vermeidung von Spannungen, Konflikten und Kommunikationsdefiziten zwischen Vertrieb und Service besteht darin, den potentiellen künftigen Projektmanager – wenn schon nicht mit zum Kunden zuzunehmen – so doch als »Proposal Manager« schon frühzeitig in die Akquisition, Auftragsklärung und Ressourcenplanung einzubeziehen.<sup>25</sup> Eine weitere Maßnahme besteht darin, die Verantwortlichkeiten zwischen Vertrieb und Projektleitung sowie die Übertragung der Projektverantwortung vom Vertrieb auf die Projektleitung eindeutig zu regeln. In einem (vielleicht vorbildlichen und nachahmenswerten) Fall, schließen Vertriebsleitung und Projektleitung eine Projektmanagementvereinbarung ab, in der die im Projekt zu erbringenden Leistungen, die Befugnisse und Verantwortungsbereiche der Projektleiter sowie die dem Projekt zugeordneten Ressourcen

25 Das Project Board hat unter anderem auch dafür Sorge zu tragen, dass die Leiter der beteiligten Abteilungen die Entscheidung (Projektmanagementvereinbarung) mittragen.

beschrieben sind. Diese Vereinbarung wird von beiden Seiten unterschrieben. Können sie sich nicht einigen, wird die nächst höhere Ebene eingeschaltet, um den Konflikt zu schlichten.

## **5. PERSPEKTIVE: PARTIZIPATIVES PROJEKTMANAGEMENT – INTERESSENKONVERGENZ?**

Klar geregelte Projektaufträge und Verantwortlichkeiten sind aus Sicht der von uns befragten Experten die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektmanagement. In keinem Fall wurden Defizite im Fachwissen der Mitarbeiter für Projektprobleme verantwortlich gemacht (obwohl Manager und Projektmitarbeiter mit dem Problem der Ungewissheit über künftig benötigte Fachkenntnisse konfrontiert sind). Fachwissen sei lehrbar und vermittelbar. Dies sei bei Verhaltensweisen jedoch nur sehr eingeschränkt möglich. Projektarbeit erfordere von den Beteiligten andere Verhaltensweisen (Arbeitsorientierungen, Kompetenzen) als die Arbeit in der Linie. Hauptsächlich darin und nicht in einer ausgefeilteren Planung und Kontrolle liege die eigentliche Herausforderung der Projektorganisation. Die gewünschten Verhaltensweisen (eigenverantwortliches, engagiertes, zielorientiertes kooperatives Verhalten; Selbständigkeit, Eigeninitiative, Kreativität, Kooperationsbereitschaft, Kollegialität, internes Unternehmertum usw.) würden durch eine Zentralisierung des Projektmanagements nicht gefördert, sondern blockiert werden. Nur wenn Projektleiter und -mitarbeiter an den von wechselseitigen Erwartungshaltungen geprägten Verständigungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden, können sich die zusätzlich zu den fachlichen Kenntnissen benötigten (sozialen) Kompetenzen entfalten.

Weil in Projekten unterschiedliche Fachkulturen und Ansprüche aufeinander treffen und Projekte sich per se durch Ambiguitäten, d.h. nicht scharf gegeneinander abgrenzbare Aufgabenstellung auszeichnen, weil Projekte einen arbeitsteiligen Zusammenhang mit hohen wechselseitigen Abhängigkeiten und Koordinationserfordernissen darstellen, der in detail gar nicht zentral geplant werden kann und auf verschiedenen Ebenen die Selbstorganisation zur Voraussetzung hat, sind mit ihnen *höhere Anforderungen an die Intensität und Qualität von Verständigungs- und Aushandlungsprozessen* (Aufgabendefinition, Verantwortungsbereiche, »Zielvereinbarungen« usw.) verbunden. Sowohl aus funktionaler als auch aus motivationaler Perspektive ist es dabei angebracht, Projektleiter und Projektmitarbeiter nicht nur an der Definition der Projektaufgaben zu beteiligen, sondern sie darüber hinaus

auch systematisch in Entscheidungen einzubeziehen, die die Ressourcenausstattung (Zeit, Geld, Personal) betreffen.<sup>26</sup>

Werden sie in Entscheidungsprozesse eingebunden und können sie Einfluss auf die Ressourcensteuerung nehmen, wird das die von ihnen erwarteten Verhaltensweisen fördern, und nur dann können sie *legitimer Weise* für ihre Arbeits- und Projektergebnisse verantwortlich gemacht werden. Haben sie keinen Einfluss auf die Entscheidungsfindung und Ressourcenausstattung, steht die gewährte Umsetzungsautonomie unter dem Diktat restriktiver Zielvorgaben, dann fehlt der Forderung nach eigenverantwortlichem Handeln und internem Unternehmertum die legitimatorische Basis. Unsere Untersuchung zeigte, Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation im Rahmen von Projektarbeit resultiert vor allem aus der Diskrepanz zwischen Rollenerwartung und tatsächlichen Partizipationsmöglichkeiten (insbesondere in Bezug auf die Ressourcenausstattung und das Zeitmanagement).

Professionelles Projektmanagement wird in diesem Zusammenhang nicht zuletzt auch an einem nachhaltigen Umgang mit Humanressourcen, am Gesundheitsschutz, Schutz vor Überlastung und Belastungsreduktion interessiert sein. In Bezug auf Autonomie, Partizipation, verständigungsorientiertes Handeln und Gesundheitsschutz ist eine Interessenkonvergenz zwischen Beschäftigten und Betrieben nicht auszuschließen: Die Betriebe dürften kein Interesse an ausgebranntem und unproduktivem Personal haben (insbesondere wenn dieses, wie im Falle qualifizierter Wissensarbeiter, nicht relativ problemlos ausgetauscht werden kann). Arrangements, die sich über die Erwartungen, Interessen und Ansprüchen der Projektbeschäftigten hinwegsetzen, begünstigen Verhaltensweisen, die dem Projekterfolg abträglich sind.

Kritiker konstatieren gegenwärtig gehäuft, neue Managementkonzepte hätten inzwischen aus den traditionellen aufklärerischen und einstmals gegen »entfremdete« Arbeitsverhältnisse gewendeten Kategorien »Autonomie« und »Subjektivität« sozialtechnologisch zu erschließende Ressourcen gemacht. Zahllos sind inzwischen auch empirisch fundierte Beiträge, die feststellen, mit Hilfe solcher neuen

26 Hier liegt unseres Erachtens auch der entscheidende Ansatz für die Kompetenzentwicklung und das Wissensmanagement. Unter Wissensmanagement wurde in den untersuchten Betrieben fast durchgehend technizistisch verkürzt die Akkumulation von Informationen (die Speicherung positiven, expliziten Wissens) verstanden, um dann festzustellen, dass der Aufwand für die Einrichtung und Pflege von Wissensdatenbanken aufwendig und bisher kaum zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit beigetragen habe. Außerdem wurde oft festgestellt, dass man die von der Managementlehre geforderte Projektevaluation (lessons learned) »eigentlich mal machen müsste«, diese aus Zeitgründen aber in der Regel unterbleibe oder als lästige Zusatzbelastung nur sehr stiefmütterlich betrieben wird. Bollinger (2001) plädiert dafür, human- und belastungsbezogene Kriterien zum Bestandteil der Projektevaluierung zu machen und Führungskräfte auf eine solche Evaluierung zu verpflichten.

Managementmethoden (Sozialtechnologien) werde »Selbstbestimmung« auf die Verinnerlichung gerade jener Marktmechanismen verengt, deren Herrschaft durch den Kampf um Autonomie gebrochen werden sollte. Das Streben nach Selbstverwirklichung schlage gerade dort in extensive Selbstausbeutung um, wo neue Managementkonzepte den Beschäftigten Spielräume für die kreative Selbstentfaltung und Eigenverantwortung einräumen. Autonomie werde unter solchen Vorzeichen zu einer neuen Kontrollform kapitalistischer Herrschaft. Aufgeklärtes Management, das tatsächlich am nachhaltigen, nicht-ruinösen Umgang mit (Human-) Ressourcen interessiert ist, wird sich vor allem um eine Balance zwischen wirtschaftlichen und psychosozialen Aspekten der Projektorganisation bemühen und muss dafür mehr Sensibilität als in traditionelle Organisationskontexten aufbringen.



## **A 3. FALLDARSTELLUNGEN IT-INDUSTRIE**

---



# I. PROJEKTMANAGEMENT-ORGANISATION FÜR GROSSPROJEKTE BEI EINEM IT-DIENSTLEISTER

---

## 1. DAS UNTERNEHMEN

Das international agierende Unternehmen (die Unternehmung) mit mehreren Tausend Mitarbeitern plant, baut, betreibt I+K-Systeme und bietet entsprechende Service- und Supportleistungen an. An komplexeren Projekten sind mehrere Unterauftragnehmer beteiligt. Es ist ein Full-Service-Provider und hat die drei Geschäftsbereiche: IT-Lösungen, Outsourcing und Wartung. Outsourcing hat bei den IT-Dienstleistungen die größten Wachstumsraten. Der Anteil der *Softwareentwicklung* ist wie generell in der IT-Branche rückläufig.

»Wir haben uns aus der Softwareentwicklung heraus entwickelt. Der Schwerpunkt hat sich aber in Richtung Systemintegration, also Integration bestehender Komponenten und Standardlösungen, verschoben. Die Systemintegration ist höherwertiger. Denn, wenn man Lösungen im Auftrag von Kunden macht, entfallen die Vorleistungen, die man sonst immer wieder nachher durch Produktverkäufe reinholen muss. Wir betrachten uns jetzt als Dienstleister. Software wird nur noch bei Bedarf im Rahmen von Aufträgen entwickelt. Wir machen jetzt kundenspezifische Lösungen auf der Basis von Standardplattformen. Softwareentwicklung, Produktentwicklung ist eigentlich ganz raus aus unserem Scope. Eigene Software wird gar nicht mehr vertrieben. Stark zugenommen hat das Consulting. Zurzeit ist vor allem bei Banken und Versicherungen Prozessberatung sehr gefragt. Unsere Kunden fragen nicht mehr nur punktuelle IT-Services nach, sondern sind zunehmend am Outsourcing ganzer Geschäftsprozesse interessiert (Business Process Outsourcing). Wir betreiben also zum Teil unsere Lösungen auch selbst und machen die Wartung. Fast der gesamte Umsatz des Unternehmens resultiert aus Projektgeschäften. Wir leben von Projekten.«

Etwa 90 % des Umsatzes macht das Unternehmen in Europa. Ehrgeizigere Internationalisierungsziele konnten bisher nicht realisiert werden. Das Unternehmen steht zudem unter Kostendruck. Es bietet auch nach Meinung des Mutterkonzerns seine Leistungen zu teuer an und ist in den letzten Jahren unterhalb der vom Konzern geforderten Umsatzrendite geblieben.

## 2. DIE PROJEKT-MANAGEMENT-ORGANISATION (PMO)

Für das Management von Großprojekten, das sind die Projektkategorien A und B nach US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) – »also Projekte mit einem Volumen von etwa einer Millionen bis hinauf zu 1,5 Milliarden Euro –, wurde eine eigene Abteilung (PMO) eingerichtet.

Im Unterschied zu den großen werden kleinere Projekte, C-Projekte, stärker in der Linie abgewickelt. Bei ihnen bleiben die Projektmanager in ihrer Abteilung, weil dabei der Fachbezug überwiegt. Der Projektmanager ist in solchen Fällen meistens Projektmanager und Systemarchitekt in einer Person. Wenn für solch ein Projekt Mitarbeiter gesucht werden, etwa Systemingenieure oder Experten für ein bestimmtes SAP-Gebiet, wird das ins Intranet gestellt und gleichzeitig an 30 oder 40 sogenannte Assignment Manager verschickt, die dann in ihren regionalen Einheiten nach den entsprechenden Personen suchen. Für Top-Positionen in großen Projekten ist dieses Vorgehen jedoch nicht geeignet. Dabei spielen informelle Netzwerke eine größere Rolle.

Für große Projekte werden entwickeltere Projektmanagementkenntnisse und Erfahrungen benötigt als für C-Projekte. PMO beherbergt 150 Projektmanager (etwa 20 davon sind Qualitätsmanager), die diesen Anforderungen genügen, darüber hinaus auch noch einige Systemarchitekten und Mitarbeiter, die in den Projektbüros beschäftigt sind, die fallweise bei ganz großen Projekten eingerichtet werden.

Es sind aber nicht alle Projektmanager des Unternehmens in PMO zusammengefasst. »Wir haben Projektmanager weltweit verteilt. Und da die Projekte möglichst regional betreut werden sollen, nutzen wir bevorzugt lokale Kapazitäten. In unseren Schlüsselländern haben wir inzwischen auch zertifizierte Projektmanager. Da haben wir lokale Communities von Projektmanagern und sogenannte Project Management Champions. Die Champions sind die verantwortlichen Projektmanager in der Linienorganisation. Das sind die Entscheider, die Mittelbereitsteller. (...) Auf diese Weise kommen noch einmal ca. 800 Projektmanager zu den bereits erwähnten 150 hinzu.«

Die Abteilung PMO fungiert als Dienstleister für das gesamte Unternehmen. Ihre Dienstleistungen werden in der Regel vom Vertrieb nachgefragt. Seltener wird PMO von Externen oder anderen internen Stellen in Anspruch genommen bzw. beauftragt.

### ***Übergeordnete Zielsetzung: Skillentwicklung, Verwaltung, Verrechnung***

Das übergeordnete Ziel von PMO ist es: »Großprojekte mit einem vernünftigen Projektmanagement zu versorgen. Wir stellen die Projektmanager und besetzen auch andere wichtige Projekttrollen, zum Beispiel Systemarchitekten, Qualitätsmanager oder Projektkaufleute. Unsere Hauptaufgabe ist es, die großen Projekte zu unterstützen und uns um die Skillentwicklung, um die Entwicklung der Projektmanagementkenntnisse zu kümmern. Bei uns bekommen die Projektmanager Rückhalt von einer Spezialorganisation, die über Projektmanagementkenntnisse verfügt. Darüber hinaus sind wir für die Verwaltung zuständig für die Vereinbarungen, die wir mit den Projekten schließen und dafür, dass die Verrechnung stimmt« (Abteilungsleiter PMO).

### ***Personalvermittlung und Kompetenzentwicklung***

PMO ist so etwas wie die Heimat für Menschen, die den Projektkern bilden. Sie hat dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter die richtigen Kompetenzen in ihre Projekte einbringen, dass sie die ihrem Kompetenzprofil adäquaten Aufgaben bekommen und bis zu einem bestimmten Grad ausgelastet sind. »Ich muss darauf achten, dass die entsprechenden Ausbildungsmaßnahmen da sind, dass die mit den Projektlaufbahnen korrespondierenden Qualifikationsgrade abgearbeitet werden und die entsprechenden Einstufungen erfolgen. Entwicklung der Projektmanagementkompetenzen heißt, dass die Leute methodisch betreut werden, dass Lessons-Learned-Veranstaltungen stattfinden und die Projektmanager sich untereinander austauschen, so dass die ein Feedback bekommen und wir Hinweise erhalten, wo wir gegebenenfalls etwas machen müssen« (Abteilungsleiter PMO).

### ***Assignment***

Assignment (Auswahl des Projektmanagers): Wird ein Projektmanager gesucht, wird zu diesem Zweck in der Regel die PMO angesprochen. Es ist aber auch möglich, dass sich der Vertrieb direkt an verantwortliche Linienmanager oder an einen Projektmanager wendet. Das werde vor allem auch dadurch gefördert, dass im Organigramm nicht nur die Linienvorgesetzten, sondern auch die Top-Projektmanager mit ihren Projekten ausgewiesen und somit sichtbar sind. Diese »Sichtbarkeit der Top-Leute« wird als ein wichtiger Bestandteil des Empowerments der Projektmanager betrachtet. Sie begünstigt es, dass die Projektmanager unter Umständen von potenziellen internen Auftraggebern selbst angesprochen werden und

unterstützt die PMO bei der Akquisition von Aufträgen. Für die weitere Koordination sind in dieser Phase die Assignment Manager der Abteilung zuständig. Die kümmern sich darum, welcher Projektmanager für die Anfrage am besten geeignet ist. »Das Assignment ist Aufgabe der PMO.«

### ***Erfahrungsaustausch organisieren***

Eine andere Aufgabe der Abteilung ist die Förderung und Organisation der Kommunikation innerhalb des oben bereits erwähnten internationalen Projektmanager-Netzwerks. So werden beispielsweise vier mal pro Jahr zwecks Erfahrungsaustauschs ein PM-Champion-Kreis organisiert und die PM-Communities von PMO betreut.

### ***Projektdurchsprachen***

Außerdem unterstützt sie den Projektmanager beim Start eines Projekts (Projektdurchsprachen) und berät ihn in der laufenden Arbeit.

### ***Unterstützung der Projektmanager beim Staffing***

Ein anderer Aufgabenschwerpunkt ist die Ressourcenbereitstellung (das Staffing) für den Projektmanager. »Die Projektmanager ziehen gegebenenfalls andere unterstützende Projektmanager und Leute hinzu. Aber die Projektmanager sollen sich nicht immer selbst ans Telefon setzen müssen, wenn sie zum Beispiel einen Systemingenieur suchen.«

### ***Coaching***

Bei Problemen bekommen Projektmanager ein individuelles Coaching.

»Die Beratung und Betreuung der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Teil unserer Aufgaben. Als Disziplinarvorgesetzter habe ich Fürsorgepflichten gegenüber meinen Leuten. Das spielt beim Projektmanagement eine größere Rolle als in anderen Funktionsbereichen. Denn, was da in den Projekten passiert, ist mitunter recht brisant. Das Projektgeschehen ist mitunter schon schwierig. Da ist oft eine eingehende Beratung der Projektmanager erforderlich. Meistens gerät ein Projekt irgendwann einmal in die Krise. Das liegt einfach daran, dass man nicht alles vorhersehen kann. Es ist nicht alles abwägbar und planbar. Wenn unsere Projektmanager in eine kritische Situation kommen, müssen wir ihnen helfen, indem wir sie coachen. Da müssen wir dann gegebenenfalls sogar kostenlos eine Hilfe zur Verfügung stellen, die dann ein bisschen was aufarbeitet und den Projektmanager unterstützt.

Mitunter greifen wir auch selber mit ein und versuchen, etwas zu reparieren. Das gelingt schon immer irgendwie. Das kommt dann wieder ins Lot. Mitunter kostet es dann ein bisschen mehr Geld. Das passiert halt. Das kann man gar nicht immer vermeiden« (Competence Center Leiter in PMO, Assignment Manager).

Häufig resultieren die im Verlauf eines Projekts auftretenden Probleme aus der hohen Belastung der Projektmanager.

»Die Projektmanager leben nämlich ganz schön stressig. Der Job ist anstrengend. Mitunter kommen Probleme aus einer ganz anderen Richtung, nämlich, dass die ausrasten oder überarbeitet sind und einfach die Anspannung nicht mehr aushalten und dann vielleicht auch mal ausfallend werden. Oder es gibt Probleme mit der Familie. Solche Dinge spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Damit muss dann auch umgegangen werden« (Competence Center Leiter in PMO, Assignment Manager).

### ***Supervising***

Neben dem individuellen Coaching gibt es ein Supervising für fachliche und projekttechnische Angelegenheiten. Ein solches Supervising ist in der Regel den wichtigen und ganz großen Projekten vorbehalten, die dem Risk Review Board berichtet werden müssen (unter anderem mit einer speziellen Art von Monatsberichten). »Wenn man erkennt, dass da irgendetwas nicht so ganz astrein läuft, kommt der Supervisor. Das ist eine extra Position, die mit sehr erfahrenen Projektmanagern besetzt ist, und die kümmern sich dann darum« (Abteilungsleiter PMO).

### ***Teamentwicklung***

Die Teamentwicklung dient der (präventiven) Bewältigung solcher Projektprobleme, die aus zwischenmenschlichen Konflikten resultieren.

Ein Ansatz dazu besteht darin, »dass wir zumindest bei großen Projekten von Anfang an darauf achten, dass Teilmannschaften, die Projektkerne, die schon zusammengearbeitet und einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund haben, wieder gemeinsam eingesetzt werden. Das hat sich sehr gut bewährt. Manchmal bieten wir auch gleich so ein komplettes Team an. Das ist Teamakquisition. Das hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen. Es ist erstaunlich, was das manchmal für Effekte hat. Oft ist es aber so, dass der Projektmanager allein auf weiter Flur ist und sich alles selber zusammensuchen muss. Dann hat der die ganze Integrationslast. Das ist schon ein ziemlicher Anspruch. Dabei unterstützen wir ihn. Die Fähigkeit zur Inte-

gration, das Mitarbeitermanagement, ist eine ganz wesentliche Komponente bei den Kompetenzen der Projektleiter« (Assignment Manager).

### **Mitarbeit in zentralen Gremien**

MPO wirkt außerdem auch noch in zentralen Gremien mit. »Dort, wo die Vertriebsleute in der Pre-Sales-Phase ihre Offers bis hin zum Contract Approval fahren, sitzen wir als Projektmanagement-Experten in den Boards mit drin. Im Risk Review Board sitzen die Spezialisten für Projektmanagement, der Kaufmann, Spezialisten für Risikomanagement und der Projektauftraggeber vom Vertrieb. Bei ganz großen Projekten ist darin auch jeweils ein Vorstand vertreten. Manchmal und je nach Thema werden auch Spezialisten für Systemintegration hinzugezogen« (Assignment Manager).

## **3. WIRTSCHAFTLICHKEIT – AUSLASTUNG DER PMO**

Die Kritiker in dem Unternehmen, insbesondere solche aus dem Vertrieb, bezweifeln zwar zuweilen, dass man die Abteilung PMO überhaupt benötigt. (»Warum leisten wir uns das?«) Sie wird andererseits aber für notwendig gehalten, »weil Projektmanager eine Heimat und ein Backing benötigen, weil sie den Erfahrungsaustausch unter den Projektmanagern fördert sowie die Weiterentwicklung von Methodenkompetenz und die Weiterbildung für projektspezifische Rollen unterstützt«.

Die Abteilung wird auch durch die konzern-/unternehmensweiten Maßnahmen und Richtlinien zur Professionalisierung des Projektmanagements gestützt, durch die die Abläufe, Verantwortlichkeiten und Projekttrollen stärker systematisiert werden sollen, und die für Großprojekte Senior Projektmanagern oder Projektdirektoren verlangen. Nach den Einbrüchen im IT-Geschäft gibt es in dem Unternehmen zudem die Vorgabe, tatsächlich die intern vorhandenen Projektmanagementressourcen zu nutzen, und auf externe nur im äußersten Notfall zurückzugreifen, wenn etwa bestimmte Know-How-Gebiete nicht abgedeckt sind. Dazu müssen neuerdings Freigaben eingeholt werden. »Früher hat der Vertrieb gern mal irgendwelche anderen Softwarehäuser angesprochen. Da saßen hier manchmal ganze Truppen ohne Assignment.«

Die Abteilung ist gleichwohl als interner Dienstleister gefordert, ihre Wirtschaftlichkeit unter Beweis zu stellen:

»Wenn der Vertrieb keine Auslastung für die Abteilung generiert, kann sie unter Umständen sehr schnell wirtschaftliche Probleme bekommen. Wir müssen aus der Dienstleistung heraus ein bestimmtes Wirtschaftsergebnis erzielen. Das ist Bestandteil meiner Zielsetzung. Ich muss für eine bestimmte Auslastung sorgen« (Competence Center Leiter in PMO, Assignment Manager).

»Wir verrechnen uns untereinander. Da gibt es richtige Verträge mit dem Vertrieb. Da fließt richtig Geld. Die Verrechnungsmodalitäten handeln wir untereinander aus. Wir sind eine vollkommen wirtschaftliche Einheit und müssen uns selber tragen. (...) Unsere Leistung wird auf Basis von Zielvorgaben bewertet. Das Grundprinzip dabei ist, dass wir plus-minus-null erwirtschaften, also keinen Verlust oder Gewinn gegenüber dem Vertrieb machen sollen. Unsere Bewertung ist orientiert am Projekterfolg, am Geld, das erwirtschaftet wird. Und dann haben wir noch etwas Spielgeld. (...) Aber unsere Leute sind gut ausgelastet. Vor allem die Projektdirektoren sind absolut ausgelastet. Die Projektdirektoren sind die Speerspitzen der Organisation. Wir haben 22 Projektdirektoren. Insgesamt hat das Unternehmen nicht mehr als 30 davon. Das sind die weißen Elefanten« (Abteilungsleiter PMO).

#### **4. ABLAUF**

##### ***Gleitende Übergabe der Projektverantwortung vom Vertrieb zum Projektmanager***

In dem Moment, in dem ein Account Manager in der Pre-Sales-Phase bei einem Kunden die Möglichkeit sieht, ein Projekt zu akquirieren, hat zunächst der Vertrieb – der in dem Unternehmen die Geschäftsverantwortung trägt –, die Verantwortung für das Projekt. »In dieser frühen Phase überwiegt noch der Vertriebsanteil. Da müssen die Opportunities ausgelotet werden. Da geht es um Kundenentwicklung. Das kann ein Projektmanager nicht machen.« Im nächsten Schritt muss entschieden werden, ob in das Projekt überhaupt investiert werden soll.

In der Pre-Sales-Phase wird auf der Grundlage geregelter Verfahren entschieden, ob dem Kunden ein Angebot unterbreitet wird oder nicht. Auch der Risiken- und Chancenbewertung liegt ein geregelter Prozess zugrunde. Dieser beinhaltet die Kategorisierung des Projekts. Die höchste Risikostufe 4 plus ist vergleichbar mit der Kategorie A nach US-GAAP. Für die einzelnen

Risikostufen ist vorgegeben, auf welcher Managementebene darüber entschieden wird, ob das Projekt gestartet werden soll oder nicht.

### **Assignment – Auswahl des Projektmanagers**

Im nächsten Schritt wird meistens aus dem Vertrieb, zuweilen aber eben auch aus anderen Servicebereichen oder über informelle Netzwerke (während oder nach der Angebotserstellung) ein Projektmanager mit bestimmten Fähigkeiten angefordert. Diese Anforderungen laufen bei der PMO oder bei den Projektdirektoren selbst ein. Es kommt auch vor, dass ein Projektmanager hört, dass ein neues Projekt ansteht, und er von sich aus bei der PMO sein Interesse dafür bekundet.

Dann tauschen sich die Leiter der PMO Competence Center mit demjenigen aus, der in der Abteilung die Anfrage bearbeitet und sich darum bemüht, die besten Leute mit dem geforderten Profil aus den eigenen Reihen auszuwählen. Der Anfordernde erhält dann das Profil des (potenziellen) Projektleiters. Diese Profile sind nach einer bestimmten Systematik aufgebaut. Der Auftraggeber kann daraufhin entscheiden, ob die vorgeschlagene Person für ihn in Frage kommt. Im positiven Fall findet ein Vorstellungsgespräch statt. Der Projektmanager wird seinerseits von der PMO im Zweifelsfall bei der Klärung der Frage unterstützt, ob er das Projekt annehmen sollte oder nicht. Der Vertriebsmanager kann ebenfalls frei entscheiden, ob er den oder die vorgeschlagenen Projektmanager übernimmt.

»Der wird sich in der Regel auch mehrere Leute anschauen. Der hat ja nicht nur eine Organisation zur Verfügung und wird seine Fühler auch in andere Richtungen ausstrecken. Gerade bei internationalen Projekten kommt es auch auf interkulturelle Kompetenzen an, und er guckt dann auch, was in den anderen Regionen für Projektmanager zur Verfügung stehen. Da hat der Vertrieb jeglichen Freiraum. Das ist ein knallharter Wettbewerb. Wenn das so verabredet ist, kann der auch einen Externen nehmen.«

In diesem Wettbewerb sei vor allem das gewachsene Vertrauen in die Projektdirektoren und PMO entscheidend.

»Unsere Organisation lebt davon, dass unsere Top-Leute bekannt sind. Jemand, der mit unseren Leuten und unserer Organisation gute Erfahrungen gemacht hat, wird sich natürlich wieder eher an uns wenden. Man greift ja in der Regel lieber auf Leute zurück, die man schon kennt. Wenn man von einer Organisation schon mehrmals gut bedient wurde, kann man davon ausgehen, dass man von der keine unfähigen Leute bekommt. Indem wir dann den Namen und das Profil entsprechender Kandidaten weitergeben, übernehmen wir auch schon eine gewisse Verantwortung. Denn, wenn da

etwas schief geht, kann es sein, dass der Anfordernde uns beim nächsten Mal nicht mehr fragt.«

Wenn PMO selbst keinen Projektmanager zur Verfügung hat, der auf die Anforderung passt, sucht die Abteilung in anderen regionalen Projektmanagementeinheiten für den Anfragenden nach einem geeigneten Projektmanager. Dafür gibt es ein international arbeitendes Assignment Management Network. Diesem liegt ein Tool und Verfahren zugrunde, auf dessen Basis Anfragen und Anforderungen nach einem bestimmten Muster eingegeben werden können. Darüber gehen die Anfragen weltweit an alle Assignment Manager. Die sind gefordert, ihre Angebote innerhalb von 48 Stunden abzugeben.

»Ich habe meistens 20 bis 30 solcher Anfragen auf meinem Schirm. Die sind nicht alle interessant für uns. Wenn da Leute für das Graben eines Kabelkanals gesucht werden, dann kann ich das gleich löschen. Für uns ist normalerweise nur interessant, wenn in der Betreffzeile Projektmanager steht. Dann schaut man rein und sieht sich die Anforderung dazu an. Darauf antwortet man dann formell mit einem Template« (Assignment Manager).

Dieses Assignment Management Network wird allerdings hauptsächlich für die Suche nach einfachen Projektmanagern und Projektmitarbeitern genutzt (Systemarchitekten oder andere Experten). Der Assignment Manager, der am schnellsten einen geeigneten Kandidaten hat, bekommt den Zuschlag. Top-Positionen werden dagegen, wie gesagt, hauptsächlich über informelle Netze gesucht und besetzt. »Da gehen die Auftraggeber dann meistens direkt auf die Projektdirektoren zu oder sie wenden sich persönlich an uns.«

### ***Frühzeitige Einbindung des Projektmanagers***

Wenn ein Projekt im Anschluss an die erwähnten Entscheidungsprozeduren die Vertriebsorganisation verlässt und in die Realisierung geht, geht die Verantwortung auf den Projektmanager über. Diese Schnittstelle ist nicht unkompliziert, weil der Übernehmende eigentlich zunächst einmal eine exakte Bestandsaufnahme des Projekts machen muss, um zu klären, was er da überhaupt übernimmt. Darüber gibt es zuweilen recht unterschiedliche Auffassungen. Der übernehmende Projektmanager hat dabei vorrangig das Interesse, das Projekt unter Profit- und Loss-Gesichtspunkten zum Erfolg zu führen. Wenn der sich diesbezüglich nicht sicher ist, kann er das Projekt zurückgeben.

»Das ist problematisch, denn, was macht man in einem solchen Fall gegenüber dem Kunden? Das versuchen wir zu lösen, indem wir den später verantwortlichen Projektmanager möglichst schon in den Vertriebsprozess

mit einbinden und als Proposal Manager mitwirken lassen, bevor das Projekt überhaupt aufgesetzt wird und ein Kontrakt zustande gekommen ist. Der hat dann die Möglichkeit und die Pflicht, die Chancen und Risiken des Projekts zu bewerten und seine Bedenken zu äußern. Das geht dann ins Risk Review Board. Dem Risk Review Board berichtet der Projektmanager bzw. der Proposal Manager, nicht der Vertriebsmann. Das ist ein ganz entscheidender Punkt.«

Weil es in der Phase, in der die Verantwortung für das Projekt übertragen wird, oft zu Auseinandersetzungen kommt, wurde an dieser Stelle ein Eskalationsmechanismus eingerichtet. Der Projektmanager bekommt die Verantwortung für das Projekt, kann aber gegebenenfalls auch ablehnen, das Projekt weiter zu verfolgen. »Das muss er dann eskalieren. Dieses Modell funktioniert ganz gut.«

Dass der Projektmanager bereits im Presales eingeschaltet wird, ist »der Idealfall«. Er muss aber spätestens zwischen der Offerte und dem offiziellen Vertragsabschluss einbestellt werden.

»Das Projekt, das ich jetzt als Projektdirektor leite, habe ich aber erst sechs Wochen vor Vertragsunterzeichnung bekommen, weil mein Vorgänger in dem Projekt nachhaltig ausgefallen ist. Das ist natürlich am Anfang eine schwierige Situation, weil man eigentlich schlagartig die gesamte Tragweite des Projektes erfassen muss. Das ist aber eigentlich gar nicht möglich. Ich habe mich dann zwei Wochen eingegraben und gesagt: Ich schaue mir die Dinge an, dazu brauche ich alle Informationen. Dann habe ich gesagt: Zu den und den Konditionen übernehme ich das.

Ein Projektauftrag kann nebenbei bemerkt auch mal sehr lapidar formuliert sein: Da und da brennt ein Projekt an. Schauen Sie sich das mal an. So habe ich auch schon ein Projekt übernommen. Das ist der typische Krisenmanagementauftrag.

Ich habe mir damals zwei Wochen rausgenommen und einen Bericht darüber geschrieben, unter welchen Bedingungen ich das Thema weiterverfolge. Ich habe damals klipp und klar gesagt: Das wird so und so viel zusätzlich kosten, denn das Budget war damals bereits aufgebraucht. Ich habe die eben vor die Entscheidung gestellt: Machen oder das Thema einstampfen. In dem Fall haben dann allerdings reputationsmäßige Argumente dagegen gesprochen, das Projekt einzustellen. Darum hat man dann gesagt: Weitermachen. Das zusätzliche Budget, das ich verlangt habe, um das Thema abzuschließen, wurde dann bis auf 200.000 oder 300.000 DM auch tatsächlich eingehalten. Das war angesichts der Informationen, die ich

damals zur Verfügung hatte, eine Punktlandung. Das wird aber nach innen nicht gesehen. Da wird nur gesehen: Das Ding braucht immer noch Geld. Dem hat ja an der Stelle kein Kundenumsatz mehr gegenübergestanden. Damit war das in der Gesamtdarstellung tiefrot.

Aber wir haben ja die Projektmanagementvereinbarung. Darin wird niedergelegt, was die Ausgangslage und das Ziel des Projekts ist. Für andere Dinge kann der Projektmanager dann auch nicht verantwortlich gemacht werden. Für die Projektmanagementvereinbarungen gibt es ein Template. Das ist sehr umfassend, wo alle Dinge, die notwendig sind, eigentlich drin sind. Die meisten Punkte sind ohnehin in Verträgen, Absprachen oder Vereinbarungen geregelt, oder Definitionen, die muss man dann nur noch anpassen. Aber, wer weisungsbefugt ist und Budgetverantwortung hat, das wird in der Vereinbarung ganz spezifisch geregelt.

Ein idealer Vorgang wäre, ein Vertriebsmann sieht eine Opportunity, schnappt sich einen Projektmanager, mit dem er gut kann, und die beiden gehen gemeinsam zum Kunden und ziehen das von vornherein gemeinsam auf. Der Projektmanager spielt für den Vertriebsmann den Proposal Manager, den potenziellen Projektleiter, und zieht das Projekt durch bis zum Ende. Das wäre der Idealfall.

Dazu braucht aber der Vertriebsmann das entsprechende Vertrauen in die Organisation des Projektmanagers und der Projektmanager braucht vertriebliches Fingerspitzengefühl. Die Vertriebler sagen oft, und manchmal auch nicht zu unrecht: Ich kann einen Projektmanager nicht mit zum Kunden nehmen. Der verdirbt mir das Geschäft. Ganz einfach, weil der Projektmanager häufig sagt: Das ist nicht machbar. Deshalb muss zwischen denen schon irgendwie eine wechselseitige Beziehung und Vertrauen sein. Es gibt Fälle, wo sich die beiden lange kennen und den Kunden schon ein paar Jahre gemeinsam beackern, wo das hervorragend funktioniert. So etwas muss mehr gepflegt werden. Man müsste also den Vertriebler zwingen, mehr auf den Projektmanager zuzugehen, und Projektmanager müssten mehr vertrieblich orientiert tätig sein. Unser Laufbahnmodell für Projektmanager ist da schon ein Schritt in die richtige Richtung. Der muss auch die Kundenpflege im operativen Bereich mit übernehmen können. Ich habe zum Beispiel bei meinem Projekt jetzt keinen operativen Vertrieb mehr. Ich muss gegenüber den beiden Herren im Steering Committee, also gegenüber dem Vertriebler hier und dem Kollegen auf der Kundenseite, Bericht erstatten. Aber die Kundenpflege auf dem operativen Level liegt zu 100 % bei mir.

Es geht also darum, dass Projektmanager und Vertriebler sich mehr aufeinander zu bewegen, und das durch organisatorische Maßnahmen zu unterstützen. Der eine muss verpflichtet werden, den anderen mit reinzuholen. Wenn das mit dem einen Projektmanager nicht klappt, dann muss man ihn eben heimschicken. Der Vertrieb holt sich dann eben den nächsten. Der Vertrieb sagt aber manchmal: Wenn der mir einmal den Kunden versaut, dann fliege ich dort raus und dann wird mir das angelastet. Wenn der Projektmanager schon im Vertrieb dabei ist, kann einen das aber auch davor schützen, dass ein Vertriebsmann mit dem Kunden kungelt oder krumme Dinge treibt. Das haben wir im Konzern aber klipp und klar geregelt. Die Geschäftsverantwortung liegt beim Vertrieb« (Projektdirektor).

### ***Beauftragung des Projektmanagers – Projektmanagementvereinbarung***

Wenn ein Projekt in die Realisierung geht, bekommt der Projektmanager also eine Projektmanagementvereinbarung, die von ihm und von der Vertriebsseite unterschrieben wird. Bei sehr großen Projekten wird sie auch vom Bereichsvorstand unterschrieben. In der Vereinbarung ist die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Vertriebsseite (vertreten durch einen Linienmanager) und Projektmanager detailliert festgelegt. Die saubere Klärung der Verantwortungsbereiche sei sehr wichtig, weil es ansonsten besonders bei großen Projekten immer wieder zu Unstimmigkeiten komme. Bestandteil dieser Klärung sind die Festlegung der Berichterstattung und der Aufbau eines Eskalationsmanagements. Andere Inhalte der Projektmanagementvereinbarung sind das Budget, das dem Projektleiter zur Verfügung steht, Regelungen zur Gewährleistung, die Definition von Cash Points, an denen Geld vom Kunden fließt, die Verantwortungsbereiche des Projektmanagers sowie Kriterien für den Projektabschluss.

Projektmanagementvereinbarungen werden bei Projekten der Kategorie 3 und 4 jeweils neu aufgesetzt und abgeschlossen. Das ist bei den kleineren Projekten nicht der Fall.

»In große Projekte sind oft alle drei Geschäftsbereiche involviert. Da ist dann die Frage, wer der Gesamtunternehmer gegenüber dem Kunden ist oder, ob es mehrere gibt. Es gibt dann ja drei Subunternehmer, aber nur einen verantwortlichen Projektmanager, der dann unter sich noch andere Projektmanager steuert. Deshalb ist es so wichtig, das Zusammenspiel gleich zu Beginn festzulegen. Sonst hat man damit über die ganze Pro-

jektlaufzeit Probleme und dann bricht es womöglich irgend wann zusammen, weil man es nicht mehr schafft, das zu klären. Es gibt natürlich auch die Geschäftsprinzipien. Ein Geschäftsprinzip ist zum Beispiel, dass der Projektmanager oder die Einheit, die den größten Anteil an dem Projekt hat, federführend die Geschäfte wahrnimmt« (Assignment Manager).

Bei der Projektmanagementvereinbarung hat die Vertriebsseite immer ein Veto-recht. Erfahrene Projektdirektoren nehmen sich aber durchaus das Recht heraus, über das Budget mit zu entscheiden:

»Ein junger Projektmanager tut sich vielleicht schwerer, sich da durchzusetzen. Aber meine Vorgabe ist die Projektkalkulation, die vor der endgültigen Genehmigung des Auftrags vielleicht noch einmal revidiert worden ist, dann abgenommen wurde und dem Realisierungsprojekt zugrunde liegt. Über diese Mittel kann ich auch tatsächlich verfügen. Es kann passieren, dass ich gewisse Budgetposten mal umwidmen muss, weil sich einfach aufgrund einer Situation mit Unterauftragnehmern alles in die eine oder andere Richtung verändert. Da muss ich flexibel reagieren können. Ein Plan ist ja auch dazu da, nachvollziehbar verändert werden zu können« (Projektdirektor).

Mit der Projektmanagementvereinbarung wird der Projektmanager beauftragt, sein Projekt nach unternehmerischen Kriterien durchzuführen. Dazu findet ein Reporting des Projektmanagers gegenüber der Linie statt. »Aber, wenn da mal irgendwas schief läuft, dann bekommt er Unterstützung von PMO. Denn von der Linienorganisation wird ihm diese Unterstützung ja nicht geboten. Die hat andere Aufgaben und Ziele« (Assignment Manager).

Wenn der Projektmanager den Projektauftrag und damit die Verantwortung für das Projekt übernommen hat, kann er unabhängig vom Vertrieb entscheiden, welche Systemarchitekten, Teilprojektleiter und sonstigen Projektmitglieder er sich dann dazu holt und wie er seine Mittel verwendet.

»Er agiert dann wie ein selbstständiger Unternehmer. Aber er tut gut daran, sich mit dem Geschäftsverantwortlichen auf Seiten des Vertriebs regelmäßig, etwa einmal pro Woche, zu treffen. Vertriebsmann und Projektmanager müssen da zusammenspielen. Die Abwicklung des Projekts erfolgt also gewissermaßen in einem Zusammenspiel zwischen dem Linienverantwortlichen vom Vertrieb und dem Projektmanager.«

Bei sehr großen Projekten etabliert der Projektmanager ein Projektbüro. Er benötigt dann neben dem fachlichen Expertenwissen weitere Unterstützungsleistungen, z.B. jemanden, der für die Berichte verantwortlich ist, der Folien anfertigt, Kunden-

termine organisiert und den Projektmanager von sonstigen Tagesarbeiten entlastet. Häufig gehört zum Projektbüro ein Projektkaufmann, der einzelne Kennwerte erfasst und die Projektplanungen verfolgt. Je nach Größe des Projekts besteht das Projektbüro »aus zwei, drei oder auch mehr Leuten«.

### ***Weisungsbefugnisse gegenüber den Teammitgliedern***

Nachdem mit ihm die Projektmanagementvereinbarung getroffen wurde, stellt sich der Projektmanager sein Projektteam (vgl. unten Projektrollen) zusammen. Gegenüber den Teammitgliedern hat er fachlich und dispositive, aber keine disziplinarischen Weisungsbefugnisse. Sie bleiben grundsätzlich ihren Linienvorgesetzten unterstellt. »Das hat auch seinen guten Grund. Ein Projekt ist ja ein Unternehmen auf Zeit. Da ist es nicht möglich, dass die Disziplinarverantwortung wechselt. Die Mitarbeiter brauchen einen Heimathafen, einen Ort, wo für sie etwas getan wird« (Assignment Manager). Die Mitarbeitergespräche werden vom Linienvorgesetzten und Projektmanager gemeinsam geführt.

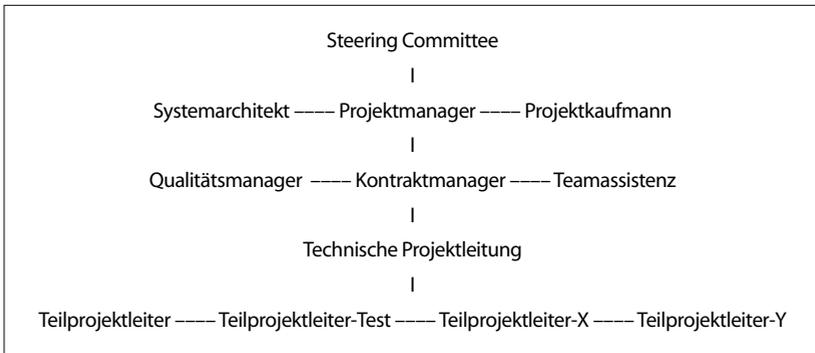
### ***Projektplan***

Zu Beginn des Projekts setzt der Projektmanager zunächst einmal die Projektplanung auf. Zunächst wird detailliert die *Produktstruktur* festgelegt. Dazu werden die einzelnen Liefereinheiten beschrieben, die als Ergebnis des Projekts abgeliefert werden sollen. »Da kann Software drin sein, die einzelnen CDs, auf die das dann gebrannt wird. Das kann auch eine Studie oder das Inhaltsverzeichnis einer Studie sein, je nachdem, was das für ein Projekt ist.«

Die *Projektstruktur* beschreibt dann, wie die Produktstrukturelemente erstellt werden, in welchen Zeiten, mit welchen Ressourcen und mit welchen Abhängigkeiten. In dem Terminplan wird festgelegt, welche Mitarbeiter eingesetzt werden, und in welcher Reihenfolge und in welchen Abhängigkeiten die einzelnen Arbeitspakete erstellt werden. Dazu kann auch ein Netzplan entstehen.

Zusätzlich gibt es bei Großprojekten noch einen *Risikoplan*, in dem die Risiken aufgelistet und bewertet und die Risikominderungsmaßnahmen beschrieben sind. Darüber hinaus gibt es einen *Qualitätsmanagement- oder Qualitätssicherungsplan*, in dem beschrieben ist, wie die einzelnen Inhalte der Produktstruktur qualitätsmäßig abgesichert werden. »Das können Dokumente sein, die zum Beispiel Reviews unterzogen werden. Für Software kann man Code Reviews machen, über die dann später Tests laufen. Das gehört mit zum Qualitätsmanagement und ist ein wesentlicher Teil der Planung. Verantwortlich dafür ist grundsätzlich der Projektmanager. Der lässt sich dabei vom Projektbüro unterstützen.«

## 5. Projektrollen



**Abbildung: Beispiel Projektrollen**

### **Steering Committee**

Das Steering Committee ist die oberste Entscheidungsinstanz. Es ist besetzt mit dem Vertriebsmanager und dem Kunden. Der Projektmanager berichtet dem Steering Committee. Er selbst ist in diesem Gremium nicht stimmberechtigt.

»Es gibt Projekte, da muss das Steering Committee überhaupt nicht einberufen werden, aber auch solche, bei denen es einmal pro Woche zusammenkommen muss. Auf Kundenseite sollte möglichst die gleiche Organisationsstruktur vorhanden sein, damit jeder dort seinen Counterpart wiederfindet. (...) Das Steering Committee ist eine aktionsgetriebene Organisation, die von Fall zu Fall einberufen wird, zum Beispiel, wenn es zwischen Kunden und dem Projektmanager eine Eskalation gibt. Es kann von den beiden Vertragspartnern einberufen werden.

In den letzten fünf Jahren ist in meinem Projekt dreimal die Kundenorganisation weggefallen. Das ist eine ziemliche Herausforderung. Da muss man allein aus claim-technischen Gründen Druck machen, dass der Kunde wieder eine Organisation aufbaut. Von denen müssen ja Dinge abgenommen werden. Das ist die Voraussetzung dafür, dass Zahlungen erfolgen. (...) Ich habe zum Beispiel in einem Fall beim De-Briefing dem Kunden die Zertifikate auf den Tisch gelegt und dessen Unterschrift verlangt. Aber der wollte das nicht abnehmen. Es ging dabei um 300.000 Dollar. Da spürt man schon die Zinsen im Projektbudget, wenn das erst zwei Monate oder ein halbes Jahr später abgenommen wird« (Projektdirektor).

## **Projektmanager**

In dem Unternehmen gibt es Job-Familien, die noch einmal in Kompetenzprofile untergliedert sind. Es gibt zum Beispiel die Job-Familie IC-Consultant und eben auch die Job-Familie Projektmanager. Diese ist in drei Stufen unterteilt: Die unterste Stufe ist der (einfache) Projektmanager, die zweite Stufe ist der Senior Projektmanager und die dritte der Projektdirektor. Dazwischen gibt es noch Kandidatenstufen, die jedoch keine eigenen Job-Codes haben. Die drei Projektmanagerstufen sind dagegen auch im Personalwesen hinterlegt: Jede Stufe hat einen eigenen Job-Code. »Die Kompetenzprofile sind vergleichbar mit Stellenbeschreibungen, aber noch ein bisschen anders. Jedes Profil ist ausführlich beschrieben.«

Die Projekte sind nach bestimmten Eskalationsstufen eingeteilt. Der einfache Projektmanager darf Projekte der Eskalationsstufen 1 und 2 leiten. Der Senior Project Manager darf Projekte der Stufe 3 führen. Großprojekte mit der höchsten Eskalationsstufe 4 »fangen so ab 5 Millionen Euro aufwärts an und haben dann noch bestimmte Risikofaktoren drin. Die dürfen nur von Projektdirektoren geführt werden. Es gibt natürlich auch mal Ausnahmen.«

»Das Risk Management liegt in meinem Fall beim Projektmanager und Projektkaufmann. Ich mache eigentlich das ganze Risk Management, das Claim Management, also das laufende Vertragsmanagement, zusammen mit dem Kaufmann selbst. Aber das hängt von der Größe des Projekts ab. In einem sehr großen Projekt kann ein Projektmanager unter Umständen auch ausschließlich für das Claim Management zuständig sein oder nur Risk Mitigation und Risk Management machen. In kleinen Projekten ist er Projektmanager und Technischer Projektleiter in einer Person« (Projektdirektor).

## **Projektkaufmann – Commercial Manager**

Für Projektkaufleute sind die Kompetenzprofile weniger detailliert beschrieben. Unterschieden wird zwischen reinen Projektkaufleuten, die darauf spezialisiert sind, in Projekten als Kaufmann zu arbeiten, und Kaufleuten, die in Projekten mitarbeiten. Entscheidend sei bei den Kaufleuten die kaufmännische Ausbildung und die Erfahrung. Dazu gehöre zum Beispiel auch, dass sie bei internationalen Projekten interkulturelle Erfahrungen mitbringen und einbringen können und bereit sind, sich über längere Zeiträume auch vor Ort aufzuhalten.

»Wenn das Gespann Projektkaufmann/Projektmanager gut funktioniert, kann man viel bewegen. Vieles steht und fällt an dieser Stelle. Ein Vertriebskaufmann ist etwas ganz anderes als ein Projektkaufmann. Einen Vertriebskaufmann interessiert in erster Linie das Ergebnis seiner Kostenstelle

oder seines Bereichs. Der Projektkaufmann optimiert dagegen ganz spezifisch das Projekt« (...). Auch ein Projektkaufmann hat einen Job, der wirklich kreativ ist. Der muss sich überlegen, wie er sein Kostengerüst optimiert, was er unternehmen kann, um das Ergebnis innerhalb des Projekts zu optimieren. Wenn man das wirklich drauf hat, gibt es da eine Vielzahl von Möglichkeiten. Zum Beispiel Design-to-Budget mit dem Kunden, das ist eine Chance. Wir haben 1997 ein Angebot zu einem Preis abgegeben, auf den wir heute noch verpflichtet sind. Es sind schon sechs Jahre vergangen, aber wir sind immer noch auf den Budgetpreis verpflichtet, den wir damals abgegeben haben. Deshalb haben wir intern in unserem Projekt mehrmals Design-to-Budget gefahren, um dem Kunden die geforderte Funktionalität zu liefern, zum Beispiel auch die Hardware zu liefern, mit der er das Thema betreiben kann, und gleichzeitig aber durch Verschiebungen im Projekt den Gesamtpreis zu halten. Das ist immer ein Puzzle-Spiel. Aber es gibt kaum eine Alternative, wenn der Kunde sagt, er hat nicht mehr Geld. Dann muss man sehen, dass man ihm mit dem vereinbarten Geld trotzdem eine lauffähige Umgebung hinstellt« (Projektdirektor).

### **Quality Manager**

Auch den Quality Manager gibt es in verschiedenen Ausprägungen. Unterschieden wird zwischen einem Quality Manager, der in der Linie oder im Stab arbeitet, und einem solchen, der in Projekten arbeitet. Letztere werden Project Quality Manager und Senior Project Quality Manager genannt. Oberhalb dieser beiden Stufen gibt es noch den Principle Quality Manager, dessen Kompetenzprofil allerdings »noch nicht so richtig definiert worden ist«.

»Das muss man sich korrespondierend zu den drei Projektmanagerstufen vorstellen. Im Grunde genommen überschneiden sich die Kompetenzen und Erfahrungen von Quality Manager und Projektmanager. Es ist daher auch ohne weiteres möglich, dass ein Projektmanager bei großen Projekten die Rolle des Quality Managers übernimmt. Das wird oft gemacht. Der Unterschied besteht eigentlich nur darin, dass der Quality Manager nicht die Verantwortung für das gesamte Projekt hat. (...) Der Quality Manager ist auch im Hinblick auf Unternehmerschaft und Geschäftsverantwortung nicht so ausgeprägt. Aber alle anderen Dinge, sei es nun Planung und Controlling und so weiter, das hat der auch drauf« (Assignment Manager).

Es gibt also auch drei Quality-Manager-Stufen mit jeweils einem eigenen Job-Code. Die Quality Manager müssen jedoch bislang noch keine Assessments durchlaufen.

Sie werden vielmehr, wenn sie über hinreichend Erfahrung verfügen, vom disziplinarischen Vorgesetzten ernannt. Es ist aber bereits damit begonnen worden, auch für die Quality Manager ein richtiges Laufbahnmodell zu erarbeiten. Erste Probe-Assessments zur Einstufung von Quality Managern sind bereits durchgeführt worden.

»Der Quality Manager ist eine Kontroll- und Hilfsfunktion für den Projektmanager und die operativ tätigen Bereiche. Er führt Kontrollen durch, leistet aber auch tägliche Hilfe und ist Review-Partner. In unserem Projekt ist das jetzt vom Laufbahnmodell her ein erfahrener Projektmanager. Der hat selbst schon größere Projekte geleitet, spielt jetzt aber bei uns den Quality Manager. Der kontrolliert die Einhaltung der Methodik, achtet auf geordnete Abläufe, kümmert sich um die Design-Papiere über die Erstellung, Prüfung und die Veränderungshistorie, damit dafür Listen erstellt werden. Er achtet zum Beispiel auch darauf, dass das Konfigurationsmanagement in einer Form erfolgt, die eine automatische Wiedererstellung jeder Software-Version ermöglicht, also auf die Reproduzierbarkeit von Ergebnissen. Teststrategien, die Abnahme von Testszenarien, die dann eben möglichst automatisiert ablaufen, um flexibel reagieren zu können, gehören auch zu seinen Aufgaben. Aber von der Ausbildung her ist das ein guter und skeptischer Projektmanager, der auch jederzeit als Co-Manager fungieren kann« (Projektdirektor).

### ***Contract Manager***

Bei den Contract Managern zählt, ähnlich wie beim Kaufmann, vor allem die Erfahrung. Kompetenzprofile und Stufen wurden für sie bislang nicht festgelegt. Zu unterscheiden sind Contract Manager und Legal Department. Im Hintergrund eines Contract Managers steht immer die Rechtsabteilung. Der Contract Manager holt sich stets einen Syndikus oder irgendeinen Spezialisten aus der Rechtsabteilung als Beistand. Er selbst muss das Projekt sehr gut kennen und macht das Grundgerüst für den Vertrag. Wenn er spezifische Fragen hat, etwa bezüglich der Haftung, die in jedem Fall eine Rolle spielt, holt er sich Unterstützung vom Legal Department.

»Der Vertrag ist im Laufe des Projekts eines der wichtigsten Dinge, und zwar nicht nur zu Beginn. Man kann nicht sagen, am Anfang wird ein Vertrag abgeschlossen und das war es dann. Claim Management (Forderungsmanagement – d.V.) und Risk Mitigation muss es kontinuierlich während der gesamten Projektlaufzeit geben. Das verstehen hier manche Leute nicht. Das

ist manchmal ein Problem (...). Der Contract Manager ist in unserem Fall ein Jurist, ein Vertragsjurist, der den Projektmanager auf der vertraglichen Seite berät und auch beim Contract Approval sein Plazet geben muss. Bei uns geht jedes Projekt durch verschiedene Approvals, das Risk Review Board etwa. Der Contract Approval ist dann meistens der letzte, bevor die Phase der operativen Abwicklung beginnt« (Projektdirektor).

»Contract Manager, der Quality Manager und auch der Projektkaufmann können für ein oder zwei Projekte gleichzeitig arbeiten, das hängt von der Komplexität der Projekte ab. Der Projektmanager und die Technischen Projektleiter sind dagegen bei großen Projekten voll ausgelastet« (Assignment Manager) .

### ***Systemarchitekt***

Die Bedeutung der Rolle Systemarchitekt resultiert insbesondere bei der Systemintegration daraus, dass die Teilprojektleiter konsistent geführt werden müssen, damit dann die Teillösungen zu einem Gesamtsystem integriert werden können. Der Systemarchitekt muss den Überblick über die Gesamtlösung haben, während sich Teilprojektleiter eben nur mit Teilgebieten beschäftigen.

Die Systemarchitekten sind technisch und an Entwicklungsarbeit orientiert. Im Rahmen von Softwareprojekten seien sie mit Chefentwicklern vergleichbar. Sie sollen neben einem breit angelegten Know-How auch technischen Tiefgang haben und darüber hinaus unternehmerische Fähigkeiten mitbringen.

»Die dürfen nicht nur darauf fixiert sein, wie man die Technik realisiert, sondern müssen auch einen Blick dafür haben, wie das wirtschaftlich nutzbringend für den Kunden und für uns realisiert werden kann. Der Systemarchitekt ist ein ganz wichtiger Partner für den Projektmanager. Der Projektmanager selber stützt sich in seiner technischen Sicht auf den Systemarchitekten. Das kann der Projektmanager nicht, das bringt der in der Regel nicht mit. Es gibt nur wenige Asse, die beides können« (Assignment Manager).

### ***Technischer Projektleiter***

Eine weitere Projekttrolle ist der Technische Projektleiter. Wenn ein Projekt technisch sehr anspruchsvoll ist, ist »der Technische Projektleiter in einfacher Ausfertigung« organisatorisch zwischen dem Projektmanager und Teilprojektleitern angesiedelt und hat die Technik unter sich. In der Aufbauorganisation des Projekts befinden sich die Teilprojektleiter dann unter dem Technischen Projektleiter.

Es gibt aber auch eine spezielle Ausprägung dieser Rolle. Das ist eine Mischung aus Projektmanagement- und Systemarchitektenkompetenz, aus technischen und organisatorischen Kompetenzen. Technischer Projektleiter ist gleichwohl nur eine Projektrolle, d.h. es gibt dafür keinen Job-Code. Jemand, der als Technischer Projektleiter eingesetzt wird, kann zum Beispiel den Job-Code eines Projektmanagers oder eines Systemarchitekten haben.

### **Teilprojektleiter**

Der Teilprojektleiter hat eine Teilverantwortung innerhalb des Gesamtkomplexes. Werden etwa bei einem Systemintegrationsprojekt Komponenten zugekauft und zusätzlich im Haus selbst auch noch Komponenten entwickelt, dann gibt es dafür ebenso wie für den Test jeweils einen Teilprojektleiter.

»Unter Umständen wird für jede zugekaufte Komponente ein Teilprojektleiter bestimmt, der diese Produkte erst einmal qualifiziert, prüft und freigibt. Und dann kommt unter Umständen noch ein Projektleiter dazu, der für die eigene Softwareentwicklung zuständig ist. Und dann gibt es noch einen Teilprojektleiter, der nur Integration und Test macht. Da gibt es dann den Teilprojektleiter für den Test« (Assignment Manager).

Ein Teil der Projekte wird mit der Abnahme durch den Auftraggeber abgeschlossen. Mit der Abnahme findet der Gefahrenübergang statt, die Bezahlung kann erfolgen und die Gewährleistungsphase beginnt. In den Fällen, in denen die Lösungen vom IT-Dienstleister selbst betrieben werden, »wechselt mitunter auch ganz oben die Verantwortung von der Erstellung in den Betrieb. Das können auch unterschiedliche Projekte und Teilprojekte sein. Es kann zum Beispiel sein, dass oben immer noch derselbe Projektmanager dran ist, und dass hinten noch ein Teilprojekt für den Betrieb kommt« (Projektmanager).

Je nach Art des Projektes können die Teilprojektleiter unterschiedlicher Herkunft sein. Wenn es sich um ein sehr entwicklungssträchtiges Projekt handelt, sind es meistens Entwickler aus dem Bereich IC Consultance mit Projektmanagementkenntnissen.

»Die haben beispielsweise den Job-Code IC Consultant, können aber auch kleine Teilprojekte leiten. Die müssen sowohl den technischen Durchblick haben, weil sie ja den technischen Part verantworten, als auch die Organisation dazu machen. Die Projektmanagementfähigkeiten sind da aber nicht zertifiziert. Deswegen kann ein Job-Code IC Consultant als Teilprojektleiter arbeiten aber auch ein Job-Code Projektmanager. Der eine hat halt außerdem noch die Projektmanagementfähigkeiten drin, der andere hat noch

Fähigkeiten als Systemarchitekt mit drin. (...) Mitunter wissen die Leute nicht, wie sie sich eigentlich schlüsseln lassen sollen: Was bin ich jetzt eigentlich, Technik oder Projektmanagement? Man darf nicht beides haben und muss sich entscheiden. Man darf nicht zwei Codes haben. Das verschiebt sich auch im Laufe der Zeit. Meistens verschiebt es sich von Technik zum Projektmanagement, seltener umgekehrt« (Assignment Manager).

### **Projektbüro**

Ein Projektbüro wird bei großen Projekten eingerichtet. Es unterstützt den Projektmanager bei seinen Planungen, bei der Projektverfolgung und dem Controlling. Im einfachen Fall besteht das Projektbüro nur aus einer *Teamassistenz*. Die überträgt zum Beispiel Pläne in MS-Project und führt die Projektablage nach einer bestimmten Struktur. Aber es gibt auch komplexere Projektbüros. Bei sehr großen Projekten wird das Projektbüro von einem eigens dafür zuständigen Projektmanager geleitet, der einen eigenen Stab für die Projektadministration und -verfolgung hat.

»Innerhalb des Projektbüros gibt es aber keine an Job Codes orientierte Rollen. Jedenfalls wird das nicht explizit ausgewiesen. Die Anforderungen an die Leute da wechseln. Das können nur ausführende Arbeiten wie die Projektablage sein. Wenn es aber so weit geht, dass dieser Verein da nachher selbstständig arbeiten muss, unter der Leitung eines eigens dafür eingesetzten Projektmanagers, dann gibt es darin auch wieder eine ausgewiesene Organisation. Bei einem Großprojekt ist das so spezifisch, da lohnt es sich auf jeden Fall, ein eigenes Projektbüro zu haben« (Assignment Manager).

»Das Projektbüro trägt die Berichterstattung zusammen. Dazu müssen die einzelnen Aspekte der technischen Projektleitung abgefragt werden. Das Projektbüro kümmert sich um die Korrespondenz und die Ablage und um Organisatorisches. In kleinen Projekten läuft das alles über den Projektmanager. In meinem Projekt habe ich zwei Mitarbeiter im Projektbüro« (Projektdirektor).

## **6. POSITION UND STATUS DER PROJEKTMANAGER**

### **Laufbahn – Assessments**

Für die drei Laufbahn-Stufen (Projektmanager, Senior Projektmanager und Projektdirektoren) müssen die Kandidaten vor allem über jeweils spezifische Projekt-

erfahrungen verfügen. »Erfahrung ist das entscheidende Kriterium.« Im Laufbahnprofil sind auch die unternehmerischen Verantwortungsbereiche festgelegt. Dem Projektmanager werden Verantwortungsbereiche übertragen, die für gewöhnlich nur im Linienmanagement angesiedelt sind. Die Verantwortungsbereiche der Projektmanager sind einerseits in den Kompetenzprofilen festgelegt, andererseits werden sie in Abweichung davon für jedes Projekt per Projektmanagementvereinbarung spezifiziert.

»Der Projektmanager soll bei uns vor allem als Unternehmer arbeiten. Dazu braucht er auch die entsprechenden Soft Factors. Das heißt, es kommt auch auf die Persönlichkeit des Projektmanagers an. Das gehört auch zum Anforderungsprofil, nach dem der Projektmanager bewertet wird« (Assignment Manager).

Für die Laufbahnstufen werden Assessments durchgeführt. Am Anfang steht dabei ein Selbst-Assessment. Diesem Basis-Assessment liegt ein formalisierter Fragenkatalog zugrunde, der von dem Kandidaten und der Führungskraft getrennt ausgefüllt und dann zusammengeführt und abgeglichen wird. Auf dieser Basis, anhand der Projekthistorie und des Lebenslaufs des Kandidaten wird dann eine Empfehlung ausgesprochen.

Für Senior Projektmanager und Projektdirektoren findet zusätzlich zu den Basis-Assessments ein Assessment-Gespräch statt, an dem neben einem erfahrenen Manager aus demselben Geschäftsbereich und jemandem aus einem externen Bereich auch ein bereits etablierter Projektdirektor beteiligt ist. Dieses Interview dauert ca. zweieinhalb Stunden und wird hinterher ausgewertet. Danach beraten sich die Assessoren und geben dem Mitarbeiter das Ergebnis bekannt. Das kann dann unmittelbar Einfluss auf den Funktionscode in der Personalakte haben. »Auf diese Weise bekommen wir wirklich gestandene Projektdirektoren.«

### ***Das Unternehmerprinzip***

Das Unternehmerprinzip werde schon dadurch gefördert, dass 30 % des Gehalts der Projektmanager erfolgsabhängig sind. »Schlechte Ergebnisse schlagen durch auf sein Gehalt.«

»Projektmanager werden hier im Unternehmen beauftragt, ein Projekt nach unternehmerischen Kriterien durchzuführen. Wenn der Projektmanager also vom Vertrieb den Projektauftrag bekommt, wird ihm die Projektverantwortung übertragen. Der agiert dann völlig selbstständig als Unternehmer und hat die Profit- und Loss-Verantwortung für das Projekt. Wenn er die Projektmanagementvereinbarung unterschrieben hat, in der seine

Verantwortungsbereiche festgezurr worden sind, liegt die Ressourcensteuerung einzig und allein beim Projektmanager. Er entscheidet, wie viel er wofür ausgibt. Der muss den Projektplan machen und die Projektpartner auswählen und einbinden. Er schließt die Partnerverträge ab und ist für das gesamte Finanzmanagement verantwortlich. Das Projekt ist eine eigene Organisation, die unabhängig von der übrigen Organisation ist« (Assignment Manager).

Unternehmerische Fähigkeiten gelten als unabdingbare Eignungsvoraussetzung für Projektmanager. Ein Projekt wird als ein Wirtschaftsunternehmen auf Zeit begriffen. Allerdings komme es immer wieder einmal vor, dass ein Auftraggeber aus dem Vertrieb die dafür erforderlichen Rechte nicht so verleihen will, wie es nötig wäre.

»Der will sich da nach wie vor einmischen und dieses Projekt eigentlich selber steuern. Das geht aber nicht. Deshalb haben wir ja die Projektmanagementvereinbarung, in der Rechte, Pflichten und die Verantwortungsbereiche geregelt sind. An dieser Stelle ist vor allem in der Vergangenheit viel gesündigt worden. Wir haben das jetzt an einigen Beispielen mit allem Drum und Dran mal so richtig durchexerziert. Da haben Projektmanager zum Beispiel ihre Vereinbarung selbst entworfen. Manchmal unterschreibt der Auftraggeber das Ding nur widerwillig. Aber er wird jetzt dazu gezwungen, wirklich Farbe zu bekennen. Das ist der Schlüssel zum Erfolg. Alles, was nachher zu viele Freiheitsgrade und Interpretationsspielräume lässt, entlässt einen aus der Verantwortung. Wenn die persönliche Verantwortung des Projektmanagers nicht da ist, und das dann nicht richtig funktioniert, will keiner Schuld sein. Dann hat man auch nicht den Biss, das wirklich bis zum Schluss durchzubringen« (Assignment Manager).

Zum Verhältnis von Linienorganisation und unternehmerisch gefordertem Projektmanager bemerkt ein Projektdirektor:

»Ich betrachte meine Position durchaus als Unternehmerschaft. Ein Unternehmer muss sich natürlich auch gegenüber Wettbewerbern durchsetzen können. Die Energie, die man braucht, um solch ein Projekt gegenüber oder mit dem Kunden und dessen Kontrollorganen durchzuziehen, ist aber oft geringer, als etwas nach innen durchzusetzen. Als unser Projekt in einer Krise steckte, hat es hier in der Linie Stimmen gegeben, die meinten, aus dem Projekt wird doch nichts mehr. Die einen sagten, man sollte einen Deckel darauf machen. Die anderen meinten, man sollte weitermachen. Im Endeffekt stehe ich dann mit der Entscheidung vor Ort allein und muss al-

lein entscheiden. Ich kann nicht jedes Mal Rücksprache halten. Dadurch macht man sich nur lächerlich und ist nur noch ein Strohmann. Da muss man Entscheidungen treffen und zu Hause durchboxen. Das ist manchmal eine Gratwanderung. Da hätte ich schon einmal fast meinen Hut nehmen können. Die Projektsituation vor Ort kann aber hier, mehrere tausend Kilometer entfernt, niemand richtig einschätzen (...). Solange das Projekt gut läuft, habe ich fast uneingeschränkte Entscheidungsspielräume. Wenn ein Projekt dagegen in den roten Bereich kommt, dann hat man sehr viel mehr zu kämpfen, sich gegenüber der Linie durchzusetzen. Die Linie interessiert sich nur für die Zahlen und in bestimmten Bereichen vielleicht auch noch für die Auslastung der Leute. (...) Allein schon von der Zielsetzung her ist zwischen der Linie und dem Projekt ein Konfliktpotenzial da, die Ziele sind einfach anders« (Projektdirektor).

## **7. ARBEITSKONDITIONEN**

### ***Einstufungen***

Der Mitarbeiter werden in dem Unternehmen Funktionsstufen zugeordnet, nach denen sich ihr Grundgehalt richtet. Die Zuordnung zu den Funktionsstufen erfolgt anlässlich der einmal pro Jahr stattfindenden Mitarbeitergespräche. Darüber, in welche Stufe jemand kommt, entscheidet weniger die formale Qualifikation, als vielmehr der praktische Einsatz und tatsächliche Projekterfolg.

Ab Funktionsstufe 3 kann man zum Führungskader ernannt werden. Führungskader bezeichnet in diesem Fall den engeren Kreis solcher Führungskräfte, die maßgeblich an geschäftsstrategischen Entscheidungen beteiligt sind. Ab Funktionsstufe 4 ist man definitiv Führungskader und damit dann auch außertariflich.

Projektmanager gibt es auf den Funktionsstufen 2 bis 5. Es gibt durchaus auch noch Top-Projektmanager mit der Funktionsstufe 2. Das Gros der Projektdirektoren befindet sich aber auf Funktionsstufe 3. Die Projektdirektoren gehören in der Regel zu den Führungskadern.

Die Projektdirektoren sollten eigentlich alle gleich eingestuft sein. Bis jetzt gibt es diesbezüglich jedoch noch eine breitere Streuung. Es gibt noch Projektdirektoren, die zum Tarifikreis gehören, und einfache Projektmanager, die Führungskader sind. Man ist dabei, das zu harmonisieren. Für die Top-Leute auf den oberen Funktionsstufen ist sichergestellt, dass sie immer wieder adäquate Projekte bekommen. Nur sehr selten wird jemand zurückgestuft.

### **Mitarbeitergespräche – Bewertung: Gleichbehandlung der High Potentials aus Projekt und Linie**

Zu PMO gehören ausschließlich Projektmanager, die Projekte der Kategorie A oder B leiten. Das sind alle Projektdirektoren, jedoch nur ein Teil der Senior Project Manager. Der andere Teil befindet sich »unten« in den Fachabteilungen. Weil bei C-Projekten der Fachbezug überwiegt, bleiben die dafür qualifizierten Projektmanager in der Fachabteilung.

Die Senior Projektmanager und Projektdirektoren werden von den PMO-Managern geführt und beurteilt. Dazu holen letztere sich auch die Meinung des Vertrieblers ein, der den Projektmanager beauftragt hat. Idealerweise ist dieser Vertreter der Vertriebs selbst am Entwicklungs- bzw. Mitarbeitergespräch des Projektmanagers beteiligt.

»Einmal im Jahr nimmt man sich das Profil des Mitarbeiters her, und dann findet das Mitarbeitergespräch statt. Das ist ein Feedback seitens des Vorgesetzten. Dem Mitarbeiter werden Perspektiven für seine Entwicklung aufgezeigt. Entwicklung meint dabei nicht, dass ein Projektmanager in die Linie wechseln muss, um weiter zu kommen. (...) In diesem Gespräch wird dann auch das Gehalt festgelegt. Die Fähigkeiten und Potenziale werden anhand konkreter Projekteinsätze und Projekterfolge besprochen. Eine wichtige Rolle bei der Beurteilung spielt die Frage, wie viel Geschäft ein Projektmanager zusätzlich generiert hat. Das ist auch die Basis für die Gehaltsvereinbarungen« (PMO Abteilungsleiter).

Die für die Mitarbeitergespräche und die Beurteilung der Projektmanager verantwortlichen Linienmanager machen dann ein Benchmarking der Top-Leute. Zu diesem Zweck kommen Projektmanager und -direktoren einerseits und vergleichbare Linienmanager oder auch Consultants »alle in einen Topf«. Die Gesprächspartner erklärten, dass Bereichsleiter und Projektdirektoren gleichgewichtig nebeneinander stehen, wenn ihre Stärken und Schwächen thematisiert und die Gehälter der Top-Leute festgelegt werden.

»Der entscheidende Punkt ist, dass Senior Projektmanager mit Competence Center-Leitern oder Abteilungsleitern und Projektdirektoren mit Bereichsleitern verglichen werden und auf diese Weise Projekt- und Linienmanager und deren Karrieren gleich behandelt werden« (Assignment Manager).

An dieser Beurteilung ist unter Umständen auch die Vorstandsebene der AG beteiligt. Personalgespräche mit hervorragenden Projektdirektoren und Linienmanagern finden unter Beteiligung des Vorstandsvorsitzenden statt. Für die Karriere und Laufbahnstufen spielen auch »Dinge wie Alter, Begriffe wie Förderkandidatur« eine

Rolle. Es geht dabei um die Frage, ob jemand zum Kreis der strategischen Personen gehört, die für die Strategie der Firma künftig eine größere Rolle spielen werden (Führungskader). In der Vergangenheit wurden beim Vorstandsvorsitzenden nur die High Potentials aus dem Linienmanagement besprochen. Jetzt werden die High Potentials des Linienmanagements und Projektmanagements nach den gleichen Prinzipien ermittelt und platziert. Das betrifft vor allem die Projektdirektoren, wobei jedoch nicht jeder Projektdirektor automatisch als ein High Potential begriffen wird.

Es ist keine Seltenheit, dass auf der oberen Ebene Projektdirektoren in die Linie wechseln. Ein Wechsel in umgekehrter Richtung ist dagegen eine seltene Ausnahme. Ein in die Linie gewechselter Projektmanager, der über mehrere Jahre in der Linie tätig ist, verliert die Fähigkeit Projekte zu führen.

### **Entgelt – Erfolgsbeteiligung**

Über die Gehaltsentwicklung für einfache Projektmanager wird im Rahmen der Mitarbeitergespräche entschieden. Diese Projektmanager werden zunächst einmal bewertet und dem entsprechend einer bestimmten Funktionsstufe mit einem bestimmten Basisgehalt zugeordnet.

Zusätzlich zu diesem Basisgehalt gibt es die Erfolgsbeteiligung. Die ist umso höher, je weiter jemand nach oben kommt. Bei den einfachen Projektmanagern beträgt sie 10 % und ist tarifvertraglich geregelt. Der Betriebsrat wehrt sich dagegen, diese Erfolgsbeteiligung als variablen Gehaltsbestandteil zu behandeln, d.h. die 10 % werden on top gezahlt. Auf diese Weise sollen die Betroffenen vor Risiken geschützt werden.

Für Projektmanager, die in großen Projekten als Teilprojektleiter tätig sind, gibt es ein geregeltes Verfahren zur Berechnung ihrer Incentives. Diese Berechnung erfolgt auf der Basis des jeweiligen Verantwortungsumfangs, der im Projekt geleisteten Stundenzahl und des Projekterfolgs. Auch das wird on top gezahlt.

Einfache Projektmanager sind in der Regel Tarifangestellte an der Schwelle zum Außertariflichen. Es gibt aber auch einige einfache Projektmanager, die bereits übertariflich eingestuft sind.

PMO beherbergt nur AT-Kräfte. Der variable erfolgsabhängige Gehaltsanteil beträgt bei ihnen 30 %. In der Vergangenheit wurden ihnen teilweise zusätzlich noch Incentives bis zu 30 % on top ausgeschüttet. Das ist heute in diesem Umfang allerdings nicht mehr der Fall.

## **Arbeitszeitregelungen**

In Bezug auf die Flexibilität der Arbeitszeit sieht das PMO-Management »einen gewissen Nachholbedarf. Urlaub muss hier zum Beispiel bis Ende März genommen werden, sonst verfällt er. Mein Chef führt 10.000 Leute. Der kann gar nicht prüfen, ob die alle bis Ende März auch tatsächlich ihren Urlaub nehmen können oder nicht. Wenn die etwa gerade in einem Projekt sind, dann können die oft gar keinen Urlaub machen. Da braucht man flexiblere Lösungen. Da setzen wir uns manchmal einfach über die Organisation hinweg. Ich achte aber auch darauf, dass meine Leute ausreichend Urlaub nehmen. Da habe ich eine Fürsorgepflicht. Einer hat jetzt zum Beispiel, nachdem das Projekt abgeschlossen war, zwei Monate Urlaub genommen und hat damit eine längere Entspannungsphase. Ich muss aber schon darauf achten, dass die Projektmanager ihre 20 Tage im Jahr nehmen, und sei es, an den Organisationsrichtlinien vorbei« (Assignment Manager).

Viele Projektmanager seien sehr verbissen in ihren Projekten. Das Thema Urlaub sei daher ein ständiger Kampf mit den Top-Leuten. »Wir müssen darauf drängen, dass die wirklich auch mal Urlaub nehmen und aus der Verantwortung gehen. (...) Ich würde mir wünschen, dass man über Arbeitszeitkonten auch mal Urlaub für einen längeren Zeitraum anhäufen kann. (...) Ein Zeiterfassungssystem haben wir nicht. Das macht jeder individuell für sich. Aber in meinem Bereich arbeitet jeder ohnehin mehr als acht Stunden« (Assignment Manager).

Zum Thema Mehrarbeit gibt es Betriebsvereinbarungen, die die Mehrarbeit begrenzen. Mehrarbeit soll demnach abgefeiert werden. Dieses Abfeiern in Form längerer Erholungsphasen erfolgt aber immer erst nach dem Projektende. Denn Projektmitarbeiter auf den unteren Ebenen könne man während der Projektlaufzeit unter Umständen ersetzen und in Urlaub schicken. Die oberen Ebenen seien aber während der Projektlaufzeit kaum ersetzbar.

## **Belastungssituation der Projektmanager – Work Life Balance**

Spätestens ab der Position Senior Projektmanager sei eine gewisse Entscheidung für die weitere berufliche Entwicklung gefallen, insofern es dann eigentlich kein Zurück mehr zur Fachebene gibt, sondern allenfalls noch den Wechsel ins Liniemanagement.

Die Entscheidung für das Projektmanagement, für die Projektlaufbahn ist nach einhelliger Darstellung unserer Gesprächspartner »mit besonderen Herausforderungen im sozialen Bereich« verbunden. Zwar sei auch ein Linienmanager viel unterwegs, er bleibe aber in der Regel an einem Standort und habe bezogen auf die Mobilitätsanforderungen ein bequemer Leben.

»Projektmanagement ist dagegen gerade bei jungen Familien ein Riesenproblem. Deswegen versuchen wir den Leuten, die in internationalen Einsätzen sind, die Möglichkeit zu geben, zumindest am Wochenende bei ihren Familien sein zu können. Auch bei Projekten innerhalb Deutschlands sind die Projektmanager unter der Woche in der Regel beim Kunden und erst Freitagabend zu Hause. Die führen eine Wochenendehe und sehen ihre Kinder nur am Wochenende. Wir bemühen uns, da schon einen gewissen Ausgleich zu schaffen, indem wir etwa einem Projektmanager, der lange unterwegs war, für ein halbes Jahr oder so, Consulting-Aufgaben geben, die er von hier aus erledigen kann oder mit denen jedenfalls weniger Reisen verbunden sind« (Abteilungsleiter PMO).

Meistens seien die jüngeren Projektmanager aber auch noch nicht auf den oberen Projektmanagementebenen, weil sie noch nicht über die erforderlichen Erfahrungen dafür verfügten, und die älteren hätten dann schon wieder »einen gewissen Freiraum zu Hause. Die haben dann ja meistens auch keine kleinen Kinder mehr. Trotzdem ist das auf jeden Fall ein Riesenproblem. Da gehen viele Ehen kaputt. Der Job als Projektmanager in internationalen Projekten bedeutet oft Abkehr von der Familie, oder die Familie muss mit.«

In den Personalgesprächen mit den Projektmanagern werden solche potenziellen Probleme angesprochen. »Wir versuchen, unseren Leuten klar zu machen, was es bedeutet, Projektmanager zu werden. Was man da auch an Entbehrungen und Kraft auf sich nimmt, ist oft sehr nervenaufreibend. Das muss jeder für sich selbst entscheiden. Den Entbehrungen steht andererseits aber auch eine ordentliche gehaltliche Anerkennung gegenüber. Und Projektmanagement ist ja auch eine alternative Karriereperspektive, denn so viele Posten als Linienmanager gibt es ja auch nicht. Jeder muss da für sich abwägen, ob er das will oder nicht. Als Projektmanager muss man für ein stabiles soziales Umfeld sorgen können. Das Hauptproblem ist vor allem das soziale Umfeld zu Hause. Projektmanager unterliegen im Beruf und privat hohen Beanspruchungen« (Abteilungsleiter PMO).

## **8. ANSPRÜCHE DER PROJEKTMANAGER AN DIE ARBEIT**

- Hinsichtlich der Ansprüche, die Projektmanager an ihre Arbeit haben, stimmen unsere Gesprächspartner darin überein, dass Projektmanager in erster Linie »Verantwortung ausüben und autonom arbeiten wollen«.

- Außerdem legen sie großen Wert darauf, dass diese Verantwortung in der Organisation anerkannt wird, in Form von Geld und dadurch, dass sie in der Organisation sichtbar in Erscheinung treten.
- Verbesserungsbedürftig sei die Zusammenarbeit zwischen Projektmanagement und Vertrieb. Dabei komme es immer wieder zu Unstimmigkeiten und Auseinandersetzungen.
- Aus Sicht des PMO-Managements bedürfen die Projektmanager darüber hinaus noch einer stärkeren Unterstützung beim Staffing der Projekte. Es gebe immer wieder Spannungen, weil die gewünschten Ressourcen auch von anderen Projektmanagern reklamiert werden. Ressourcenkonflikte mit der Linie oder anderen Projektmanagern seien keine Seltenheiten. Die PMO ist bemüht, dabei einen Ausgleich zu finden, indem sie für den Projektmanager geeignete und passende Mitarbeiter sucht. Grundsätzlich habe die Linie aber die Optimierung der Gesamtheit der Projekte, des ganzen Unternehmens zum Ziel, während ein Projektmanager hauptsächlich zunächst einmal sein eigenes Projekt vor Augen hat.

## 9. VERBESSERUNGSPOTENTIALE – TODSÜNDEN

Zur Vermeidung von Projektproblemen hat PMO ein Todsündenregister aufgestellt. Eine Todsünde erster Ordnung sei es, *keine ausgewiesene Projektorganisation* oder diese nicht entsprechend bestückt zu haben. »Man trifft manchmal durchaus noch auf Projekte, bei denen nicht geklärt ist, wer der Projektmanager ist. Wenn man nachfragt, kann es sein, dass man zur Antwort erhält: Das macht mal der und mal der; oder, das macht der Sales-Mann so nebenbei. Das passiert auch bei großen Projekten. Man muss gleich am Anfang, beim Projekt-Setup die Projektorganisation festlegen und absegnen, inklusive Eskalationsmechanismen und Steering Board. Was soll ein Projektmanager sonst machen, wenn er nicht eskalieren kann, wenn er keine Entscheidung holen kann?« (Assignment Manager).

Als eine der größten Todsünden beim Projektmanagement gilt eine unzureichende Leistungsbeschreibung. »Gleich zu Beginn des Projekts muss eine detaillierte *Leistungsbeschreibung* erstellt werden.«

Ferner sei das *De-Briefing* ein notwendiger Bestandteil eines ordentlichen Projektabschlusses. »Beim Projektabschluss muss man irgendwie eine Abnahme kriegen. Dafür müssen aber vorher schon die Kriterien beschrieben worden sein. Die Auflistung der *Abnahmekriterien* sei ein notwendiger Bestandteil der Leis-

tungsbeschreibung. »Meistens werden die, wenn überhaupt, aber erst mittendrin entwickelt.«

Zum De-Briefing gehöre ferner, dass Projekterfahrungen erhoben, gesammelt und so niedergelegt werden, dass sie auch von anderen genutzt werden können. »Dafür haben wir ein Knowledge-System. Wenn man das richtig machen will, und da sind wir jetzt wieder dran, dann muss das ein Knowledge Broker machen. Der muss vernünftige Informationen daraus machen. Wenn das nicht aufbereitet wird, nutzt das nichts. Das bedeutet aber auch Aufwand. Es ist wahnsinnig schwierig, *Wisensmanagement* durchzubringen, weil auch die menschlichen Züge dagegen steuern. Denn, wen interessiert es am Ende des Projekts eigentlich noch, dass ich mir noch die Arbeit mache, das alles aufzulisten. Dazu muss man gezwungen oder motiviert werden. So etwas kostet natürlich Geld, und irgendwer muss das zahlen. Das Projekt sagt mitunter: Das interessiert mich nicht, ich habe meine Sachen erledigt, Schluss jetzt, ich will jetzt nichts mehr bezahlen. Das ist ein Problem. Das ist auch ein Führungsproblem« (Assignment Manager).

Es gebe immer noch Leute aus den Vertriebsorganisationen vor Ort, die als Projektmanager agieren. Aus einer Notsituation heraus oder weil sich der Vertrieb keinen Projektmanager aus den zentralen Bereichen leisten will, würden *Projektmanagementfunktionen* zum Teil noch *mit nicht zertifizierten Ressourcen besetzt*, was mitunter auch der Grund dafür ist, dass Projekte »anbrennen. Dann schreit der Vertrieb nach einer Feuerwehr. Im Regelfall geht der Ruf dann über ein paar Ecken an PMO.« Eine Richtlinie verbiete dem Vertrieb zwar die Durchführung von Projekten ohne anerkannte Projektmanager. »Aber den Vertrieb zu beschneiden, das ist eine schwierige Sache, weil die Leute dort immer glauben, dass sie das Geld verdienen. Das ist in einer Hinsicht zwar richtig, insofern sie den Auftragseingang generieren. Aber man kann auch einen Auftragseingang generieren, der gar nicht realisierbar ist. Dann gibt es ein paar Jahre später tiefrote Projekte. Projekte müssten also immer so hereingeholt werden, dass sie auch realisierbar sind. Dazu ist eine sehr frühe Beteiligung eines Projektmanagers in der Angebotsphase erforderlich. Denn der unterschreibt hinterher, dass das und das entstehen wird, oder dass die und die Leistung erbracht wird. Das bleibt dann am Projektmanager hängen« (Projektdirektor).

### **Zertifizierung und Re-Zertifizierung**

Die im Unternehmen verfolgten Ansätze, Standards für das Projektmanagement zu definieren und zu implementieren, hätten zwar schon zu spürbaren Verbesserungen geführt. Nach Einschätzung der Gesprächspartner sind aber weitere

Maßnahmen zur Standardisierung des Projektmanagements und zur Schaffung eines transparenteren Projektgeschehens erforderlich. So seien Zertifizierungen bzw. Zertifikate eine Voraussetzung dafür, »dass man zum Beispiel von Firma zu Firma oder von Land zu Land wechseln und sagen kann: Ich habe den und den Standard oder diese Qualifikation. Dann weiß der andere nachgewiesenermaßen, ob das zu ihm passt« (Assignment Manager).

Zu erwarten sei, dass künftig auch re-zertifiziert wird:

»Das müsste ähnlich wie bei Flugschülern oder Piloten laufen. Die müssen ja immer wieder eine bestimmte Anzahl an Flugstunden nachweisen. Das ist praktisch eine dauernde Zertifizierung. Dem entsprechend haben wir uns jetzt auch entschlossen, eine Re-Zertifizierung einzuführen. Das bedeutet erstens, dass jemand das nicht verlernt, wenn er für längere Zeit mit praktischem Projektmanagement ausgesetzt hat. Zweitens müssen Neuheiten, die das Projektmanagement betreffen, auch tatsächlich einfließen und nachgewiesen werden. Die Projektmanager müssen sich dadurch up to date halten, wie man das von Ärzten zu recht auch verlangt. Das halte ich für eine ganz wesentliche Sache. Ich glaube, da wird noch eine Menge passieren. Das Ganze wird dadurch natürlich für den Einzelnen insgesamt immer anspruchsvoller. Ich bin froh, dass ich das dann nicht alles auch noch mitmachen muss. Klar, man muss aufpassen, dass das keine Blüten treibt. Aber das stutzt sich schon zurecht. Die Ansätze sind da und da geht es auch hin« (Assignment Manager).

Auch die Zurückstufung von Projektmanagern wird für die Zukunft nicht ausgeschlossen:

»Es wird sicher in Zukunft auch Zurückstufungen geben. Ich habe zwar noch von keinem Fall gehört. Das hätte sich herumgesprochen. Es wird aber in Zukunft so sein, dass etwa der Titel des Projektdirektors nicht auf ewig vergeben wird. Ich glaube nach fünf Jahren wird dann erst noch mal geschaut, ob der überhaupt als Projektmanager tätig ist, wenn ja, wird das entsprechend verlängert, und wenn nein, kann es schon passieren, dass der diese Funktionsgruppenbezeichnung verliert. Inwieweit das dann Auswirkungen auf die Einstufung und Eingruppierung hat, ist dann wieder eine andere Sache« (Projektdirektor).

### ***Stärkerer Branchen- oder Fachbezug von Projektmanagern***

Es gibt in dem Unternehmen relativ viele Projektmanager ohne Branchen- oder Fachbezug. »Das ist so ähnlich wie bei unseren Ministern. Die können Posten ohne jedes Fachwissen übernehmen.« Es sei jedoch schwierig, so etwas beim Projektma-

nagement auf Dauer durchzuhalten. Perspektivisch sei ein stärkerer Fachbezug für die Projektmanager erforderlich. Neben der Managementkompetenz müsse der Projektmanager dann zumindest *eine* Fachkompetenz haben, »beispielsweise SAP oder Netzwerkmanagement«.

### ***Zur Zukunft der Unternehmensorganisation***

Dass sich die Unternehmensorganisation insgesamt in eine (virtuelle) Organisation auflöst, gilt als unwahrscheinlich. Als Kernstruktur werde immer bis zu einem gewissen Grad eine Linienorganisation benötigt. Denkbar sei, dass man sich in Zukunft »mehr auf Kerne konzentriert und um diese Kerne herum stärker externe Ressourcen zukaft. Früher waren wir immer bestrebt, alles selbst zu machen. Alles andere war verpönt, not invented here. Das ist umgeschlagen. Bei diesem make or buy ist das buy und die Integration aber unheimlich anspruchsvoll. Make *and* buy, buy *and* make; da sollte möglichst wenig make dabei sein. Das ist die höchste Kunst überhaupt. Und in diese Richtung wird es gehen. Das Ganze wird natürlich auch immer globaler. Auch dadurch wird Projektorganisation wieder einen großen Zug kriegen. Das hat eine große Zukunft, ganz sicher« (Assignment Manager).

## II. PROJEKTMANAGEMENT-INITIATIVE IN EINEM HIGH-TECH-KONZERN

---

### 1. DIE PM-INITIATIVE

#### 1.1. Ausgangssituation und Anlass

In dem international agierenden Konzern, der ca. zwei Drittel seines Umsatzes mit Projekten macht (unterschieden werden Projekt- und Produktgeschäft), wurden Projekte zum Teil mit Verlusten abgeschlossen und drückten auf das Geschäftsergebnis. Die Projekte konnten zum Teil nicht wie vereinbart abgeschlossen werden. Es zeigte sich, dass die vertraglichen Vereinbarungen oft selbst unzureichend waren, und die Ursachen für spätere Projektprobleme in vielen Fällen in der Vertragsphase zu suchen sind. Die Verträge waren zu offen gestaltet. Es wurden teilweise technisch nicht haltbare Leistungen versprochen. Die Kalkulationen waren unvollständig. Die Koordination der Lieferanten ließ zu wünschen übrig. Benchmarkings in einem Geschäftsgebiet ergaben beispielsweise, dass Wettbewerber EBIT-Margen von 10 % realisieren konnten, während die Margen im eigenen Bereich unter 1 % lagen. Definierte Prozesse, höhere Prozessdisziplin, größere Projekttransparenz, die Vermeidung von Fehlern und Nachlässigkeiten in der Akquisitions- und Angebotsphase, professionellere Projektleiter, die das Geschäftsergebnis und ihre wirtschaftliche Verantwortung nicht aus den Augen verlieren, und schließlich eine (international) konsistentere Projektkultur wurden als Möglichkeiten zur Reduktion von Fehlschlägen und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit begriffen.

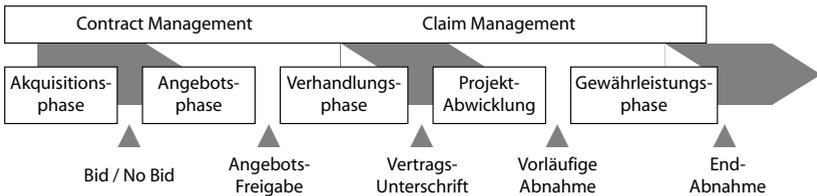
#### 1.2. Ziele und Schwerpunktthemen

Im Jahr 2000 wurde eine PM-Initiative gestartet, in deren Mittelpunkt Kundenprojekte stehen (also nicht die internen Projekte oder Service- und Entwicklungsprojekte). Ziele der Initiative sind:

- (1) PM-Standards durch systematisches unternehmensinternes Best Practice Sharing,
- (2) Umsetzung der Best Practices im operativen Geschäft,

- (3) qualifizierte Projektmanager in ausreichender Zahl,
- (4) konzernweit konsistente Projektkultur,
- (5) nachhaltige Verbesserung der Profitabilität.

Großes Gewicht wird dabei auf die Verbesserung der Angebots- und Auftragsabwicklungsprozesse in Kundenprojekten gelegt. Als zentrale Ansatzpunkte zur Optimierung dieses Prozesses, der von der Vorakquisition bis zur Gewährleistung reicht, wurden das Vertrags- und Risikomanagement identifiziert. Denn in der Vergangenheit wurden vielfach Aufträge übernommen, ohne dass beispielsweise landesspezifische Regelungen hinreichend berücksichtigt und Risikoeinschätzungen vorgenommen wurden. Die negativen Folgen dessen für die Profitabilität kommen unmittelbar in der Differenz zwischen Auftragseingangskalkulation und Ist-Kalkulation zum Ausdruck. Analysen ergaben, dass die Ursachen für diese und andere Projektprobleme überwiegend im Contract Management liegen.



**Abbildung: Vertragsmanagement**

Die Initiative zur Verbesserung des Projektmanagements hat folgende *Schwerpunkthemen*: Vertragsmanagement, Projektcontrolling, Personalmanagement, Qualifizierungsprogramme, PM-Assessment sowie IT-Systeme/Tools (ausführlicher dazu vgl. 1.4.). Für diese wurden von Expertenteams im Rekurs auf die Best Practices teils verpflichtende, teils optionale Empfehlungen ausgearbeitet.

### 1.3. Aufbau- und Ablauforganisation der PM-Initiative

Der oberste Promotor bzw. Pate der Initiative ist Mitglied des Zentralvorstands. Ein (Geschäfts-)Bereichsvorstand fungiert als Moderator und hat die Aufgabe, die Initiative mit den anderen Bereichsvorständen zu koordinieren. Diese haben sich zur Unterstützung der Initiative verpflichtet (Commitment) und bilden deren Steering Committee. Unterhalb der Bereichsvorstände wurden Bereichskoordinatoren zum Thema Projektmanagement eingesetzt. »Das sind die eigentlichen Taktschläger, die die Hauptarbeit machen. Die Initiative hat aber auch eine hohe Management At-

tention.« Zudem gibt es in jedem Geschäftsgebiet und Geschäftszweig Hauptverantwortliche und Expertenteams für die Bearbeitung der Schwerpunktthemen.

Zur Umsetzung der von den Teams erarbeiteten Empfehlungen sind bis hinunter in die Fachabteilungen Rollen definiert und Zielvereinbarungen getroffen worden. Der Transfer der Maßnahmen und der Stand der Umsetzung der einzelnen Empfehlungen wird mit Hilfe von Scorecards kontrolliert. Berichtet wird den Bereichsvorständen, die wiederum dem Steering Committee berichten. Entscheidende übergeordnete Messgröße für den Erfolg der Initiative ist die Ergebnisverbesserung der Projekte (vgl. unten: 1.4.7.).

## **1.4. Schwerpunktthemen der Initiative**

### **1.4.1. Vertragsmanagement**

Die wichtigsten Maßnahmen/Empfehlungen zum Vertragsmanagement sind: (1) Die Einrichtung eines Contract Management (inklusive Risikomanagement) als eigenständige Funktion und die Einschaltung von Contract Managern für Projekte der höchsten Risikoklasse, (2) ein dokumentiertes Bid/No Bid-Verfahren, (3) die Implementierung von Angebotsfreigabeverfahren und die Angebotsfreigabe durch ein Review Board.

(ad 1) Zum Anforderungsprofil des Contract Managers gehören: Vertriebs- und Projekterfahrung, kaufmännische Kenntnisse, fundierte Kenntnisse im Vertragsrecht und in der Vertragsgestaltung, Verhandlungskompetenz sowie gute Kenntnisse der Geschäftsgrundsätze und Geschäftsprozesse.

(ad 2) Ziel des Bid/No Bid-Verfahrens ist die Entscheidung über das Projekt durch die Geschäftsleitung und die Vorbereitung der (Budget-)Freigabe für die Angebotserstellung. Risikomanagement ist ein Bestandteil des Verfahrens.

(ad 3) Zum Angebotsfreigabeverfahren gehört die Bestimmung der Risikoklasse, die Definition der Freigabe- und Entscheidungsebenen für die Risikoklassen, die standardisierte Bereitstellung aller relevanten Informationen und der Ausschluss unakzeptabler Regelungen (z.B. inakzeptable Mehrkosten durch Änderungen, inakzeptable Schadensersatzansprüche).

Die Zusammensetzung des Review Boards ist von der Risikoklasse des Projekts abhängig. Im Falle der höchsten Risikoklasse sind im Review Board mindestens ein Mitglied des Bereichsvorstandes sowie der Vertriebs- bzw. geschäftsführenden Einheit, ein oder mehrere Leiter der beteiligten technischen Facheinheiten, die technische und kaufmännische Projektleitung und der Contract Manager vertreten.

Auch mit Rücksicht auf internationale Geschäftspraktiken und Analysten<sup>27</sup> sah sich das Unternehmen veranlasst, Projekte gemäß US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) zu kategorisieren. Zu diesem Zweck wird je nach Projektvolumen, -komplexität und -schwierigkeit, Risikobelastung, Zahlungs- und Vertragsbedingungen usw. ein Punktecatalog zusammengestellt, anhand dessen die Projekte in die Risikoklasse A, B, C (ggf. auch D) eingestuft werden. Mit dieser Einstufung verbinden sich dann auch je spezifische Anforderungen an das Projektcontrolling und die Bilanzierungsmethode.

Vertriebsmitarbeiter an der Kundenschnittstelle und Projektleiter sind verpflichtet, Module zur Weiterbildung im Vertragsrecht sowie im Contract und Claim Management zu absolvieren.

### **1.4.2. Projekt Controlling**

Die wichtigsten Empfehlungen/Maßnahmen zum Projekt-Controlling sind: Durchgängigkeit des Projekt-Controllingprozesses vom ersten Angebot bis zum Ende der Gewährleistung, Meilensteinsystematik, Übertragung der Gesamt- bzw. Prozessverantwortung für das Projekt auf den Projektleiter, standardisierte und kontinuierliche Projektdurchsprachen. (Nicht angestrebt ist ein unternehmensweit einheitlicher Standard, der alle Einzelelemente des Controlling definiert und vorschreibt.)

Die betriebswirtschaftlichen und für das Risikomanagement relevanten Standardgrößen des Projekt Controlling sind durch US-GAAP und das 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG) vorgegeben. Darüber hinaus gehende Kenngrößen für das technische Controlling, für Termin- und Fortschrittscontrolling, Änderungs- und Changemanagement sowie Ressourcenmanagement oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit werden jeweils in den einzelnen Bereichen geschäftsspezifisch festgelegt.

Das Controlling verlangt vom Projektleiter, »dass er sich an eine gewisse Systematik hält, die er auch nachvollziehbar irgendwo hinterlegt, dokumentiert. Wir erwarten von ihm, dass er einen vernünftigen Terminplan und eine vernünftige Kostenplanung macht, und dass er entsprechende Arbeitspakete strukturiert. Diese Systematik verlangen wir von ihm.«

27 »Wenn wir solche Großprojekte reinnehmen, dann stehen als nächstes die Analysten auf der Matte und sagen: Die AG ist mit ihren Projekten hoch risikobehaftet, daher können wir leider keine Aktienempfehlung aussprechen. Das ist einfach das Spiel, und es geht nach formalen Dingen. Wie viele Risikoprojekte, wie viel Risikopotenzial? Dann gibt es irgendwann Gewinnwarnungen. Das ist das Spiel, das in der Wirtschaft gespielt wird.«

Für das Projektcontrolling wurde eine standardmäßige (monatliche) und eine summarische Projektberichterstattung eingeführt. Die wesentlichen Kenngrößen (Minimalanforderungen) wurden systematisiert. Nachdem es in der Vergangenheit zuweilen vorkam, dass Projektleiter ihre Projektdaten so lange zurückhielten, bis das Projekt nicht mehr zu retten war, gibt es jetzt mehr Transparenz über das Projektgeschehen. Durch eindeutige Regelungen (monatliche Berichte, klar geregelte Verantwortlichkeiten) und gesteigerte Transparenz kann in Problemsituationen früher gegengesteuert werden.

»Entscheidend ist da ein formalisiertes Verfahren. In unserem Geschäftsbereich haben wir mit allen kleinen Projekten derzeit ca. 3.000 Projekte laufen. 20 oder 25 Projekte davon in einem High-Risk-Level. An denen hängt fast 40 % des Volumens. Das sind also Projekte mit hoher Management Attention. Die werden monatlich vom Bereichsvorstand einem Controlling unterzogen.«

### **1.4.3. Personalmanagement**

Dieser Themenschwerpunkt ist besonders auf Projektleiter (synonym: Projektmanager) ausgerichtet. Übergeordnetes Ziel ist es, »dass sie die Projekte wie Unternehmer führen«. Im Hinblick darauf werden die Eignungsvoraussetzungen der Projektmanager (Qualifikation, Bereitschaft, Erfahrung, Glaubwürdigkeit, Durchsetzungsvermögen) geprüft und entwickelt. Darüber hinaus müssen der Umfang ihrer Verantwortung und die Entscheidungskompetenzen klar definiert werden. Über die Qualifizierungsmaßnahmen und die Regelung von Verantwortlichkeit hinaus sind ein Empowerment der Projektmanager (»die Ertüchtigung zum Unternehmer«) sowie entsprechende Formen der Anerkennung von Leistungen (Entgelt/Incentives) gefordert.

Tragende Säule des Personalmanagements ist ein neu implementiertes Karrieremodell für Projektmanager. Es orientiert sich an der Projektkategorisierung:

- (1) Project Manager sind für C-Projekte,
- (2) Senior Projekt Manager für B- oder C-Projekte,
- (3) Project Directors für A-Projekte vorgesehen.

Diese Dreistufigkeit wurde auch aufgrund internationaler Trends eingeführt (in Kooperation mit der GPM, Nürnberg, mit der IPMA, Europa, und PMI, USA; diese Institutionen zertifizieren auch Projektleiter). Vorgesehen ist eine externe Zertifizierung (durch die genannten Institutionen) nicht zuletzt, weil Kunden immer häufiger verlangen, dass die Projekte von zertifizierten Projektleitern abgewickelt werden.

Vier bis fünf Jahre Berufserfahrung, davon ein bis zwei Jahr in Projekten, die Teilnahme an festgelegten Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen, der Nachweis erfolgreicher Projektarbeit und Assessments sind Voraussetzung für die Position des Projektmanagers. Für die Position als Leiter von B- und A-Projekten sind neben begleitender Ausbildung (Coaching, Erfahrungsaustausch statt Kurse) sowie führungsrelevanten Kompetenzen und unternehmerischen Kenntnissen praktische Erfahrungen und vor allem erfolgreich abgeschlossene Projekte ausschlaggebend.

- *Project Directors* haben eine mit einer Geschäftszweingleitung oder Geschäftsgebietsleitung vergleichbare Position (Status). »Wenn es um milliardenschwere Projekte geht, sind die vom Volumen her einem Geschäftsgebiet vergleichbar. Projektleiter sind in diesem Fall quasi direkt unter dem Vorstand angesiedelt und bekommen auch ein entsprechendes Gehalt«. Das drei- bzw. (inklusive der Projektmitarbeiter ohne Leitungsfunktion) vierstufige Karrieremodell wurde auch eingeführt, um eine Gleichwertigkeit zwischen Projektkarrieren und klassischen Managementkarrieren zu erreichen. Der Wechsel von Projektleitern in die funktionale Linienorganisation ist möglich und wird gefördert.
- *Project Directors* sind nicht mehr an der technisch-operativen Realisierung der Projekte beteiligt. »Ihre Hauptaufgabe ist die Koordination und das Coaching der Teams, Menschführung, Zielvereinbarungen und so weiter. Sie müssen die Leute motivieren und den Takt schlagen. Die Teammitglieder werden zwar vom Projektmanager angesteuert, aber das sind hoch bezahlte Techniker. Die wissen, was sie zu tun haben. Darum muss sich ein Projektleiter nicht mehr kümmern.«
- *Project Manager* für C-Projekte müssen dagegen technisches Know-How haben. Sie arbeiten auch als Teilprojektleiter. Das ist ebenfalls eine permanente (also keine temporäre) Aufgabe. »Die Teilprojektleiter sind unten in der Linie drin und leiten zum Teil mehrere Projekte parallel.«

### ***Ergebnisverantwortung und Letter of Empowerment***

Alle Projektmanager tragen in diesem Karrieremodell Ergebnisverantwortung für ihre Projekte. Verantwortung und Befugnisse werden Projektmanagern durch einen »Letter of Empowerment« übertragen. Dieser enthält u.a. die Projektbezeichnung und Gültigkeitsdauer, Projektziele, Art und Umfang der übertragenen Befugnisse und Verpflichtungen (als Beilage detailliertere Zielvereinbarungen, ggf. inklusive Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit), die Übertragung der Ergebnisverantwortung, die zugesicherten Ressourcen (Personal, Material, Finanzen, Sonstiges) sowie Rechte und Pflichten zur Berichterstattung.

## **Zielvereinbarungen**

Die Zielvereinbarungen bilden auch die Basis für ergebnisorientierte Incentives. Dafür empfohlene Messgrößen sind EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)/Geschäftswertbeitrag, Termine (Meilensteine), Auftragseingang/Umsatz, Kosten, strategische Ziele, Qualität, Kundenzufriedenheit. Die Zielvereinbarungen sind einmal pro Geschäftsjahr auch Gegenstand des Mitarbeitergesprächs (Potenziale, Gehalt, Karriere) und Basis für die Bestimmung variabler Gehaltsbestandteile. Neben individuellen Sonderzuwendungen für herausragende Leistungen gibt es (abgestimmt mit den Betriebsräten) ein Projekt-Incentive-System »zur Anerkennung von Projektmanagern als Unternehmer. Die Projektleiter werden darüber am Erfolg ihres Projekts beteiligt.«

Zielgruppe bei der Einbeziehung von Projektzielen in den Jahresbonus oder für individuelle Sonderzuwendungen sind grundsätzlich alle Projektmitarbeiter, gewichtet nach ihrer persönlichen Einflussnahme auf den Projekterfolg. (Eine über diese Einmalzahlungen hinaus gehende Kopplung des Entgelts an den Grad der Zielerreichung für Mitarbeiter wird erwogen, gibt es bislang in dem Unternehmen aber noch nicht.) Die erfolgsorientierte Projektpremie kann bis zu 30 % des Jahreseinkommens betragen.

### **1.4.4. Qualifizierung**

Per Best Practice Sharing wurde ein modular aufgebautes Curriculum für Projektmitarbeiter und Projektmanager entwickelt. Es reicht von den Grundlagen der Betriebswirtschaft über das Handling von Tools, Wissensmanagement, Verhandlungstechniken, Vertrags-, Claim-, Risiko-, Einkaufs-, Logistik- und Qualitätsmanagement bis hin zur interkulturellen Zusammenarbeit und zu gesellschaftspolitischen Themen. Für die Soll-Module der einzelnen Karrierestufen erhalten die Teilnehmer (interne) Zertifikate. Künftig soll es externe Personen-Zertifizierungen durch GPM, IPMA oder PMI geben. Dass jetzt alle Projektmanager, die in das Karrieremodell integriert sind, bestimmte Module oder Curriculum-Stufen durchlaufen müssen, soll ebenfalls dazu beitragen, eine einheitliche Projektkultur zu etablieren. »Wenn wir es schaffen, alle unsere 10.000 Projektleiter auf diesen Standard zu bringen, dann haben wir eine Menge erreicht.«

Für die Konzipierung und Durchführung der Qualifizierung von Projektleitern wurde eine eigene Organisationseinheit eingerichtet. In Abstimmung mit den Unternehmensbereichen (Best Practice Sharing) werden dort die Projektleiterseminare definiert.

»Wir hatten in der Vergangenheit für Projektleiter etwa 600 Projektmanagement-Seminare zur Auswahl. Da war es schwer, zu sagen, was davon gut ist. Deswegen haben wir diese Dachorganisation gegründet. Dort legen wir fest, was aus unserer Sicht Stand der Technik ist und was die besten Seminare sind. Die zertifizieren wir auch. Alle Projektleiter sollen diese Seminare absolvieren. Dazu führen wir einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter ein Zielvereinbarungsgespräch, ein Beurteilungsgespräch und ein Weiterentwicklungsgespräch. Dabei wird geguckt, was der einzelne schon für Pflichtseminare absolviert hat. Dann wird ihm gesagt, um jetzt in die Ebene PM 3 zu kommen, musst du noch das und das machen. Dann versuchen wir auch, für dich adäquate Projekte zu finden.«

Orientiert an den definierten Anforderungsprofilen der Projektleiterkategorien werden mit den Aspiranten Assessments zur Identifikation ihrer Fähigkeiten, ihres Potenzials und Qualifizierungsbedarfs durchgeführt. Für die Vorbereitung und Durchführung der Assessments stehen mehrere Tools zur Verfügung, die die Identifikation von Entwicklungsbedarfen, die Auswahl der Qualifizierungsmaßnahmen und die strategische Personalentwicklung unterstützen.

»Wir haben beispielsweise einen Kompetenzpiloten. Dort kann der Kandidat anhand von 120 Fragen eine persönliche Selbsteinschätzung vornehmen. Als Ergebnis kommt nachher raus, welche Seminare wir ihm empfehlen. Das kann der allein machen oder zusammen mit seinem Vorgesetzten. Er kann auch mit seinem Ausdruck zum Vorgesetzten gehen und sagen: Hier sehe ich bei mir Defizite, hier möchte ich mich weiterentwickeln. Dann kann er die entsprechenden Seminare besuchen. (...) Das haben wir jetzt alles über unsere Dachorganisation etabliert und zwar weltweit, was bedeutet, dass wir die Seminare in mehreren Sprachen anbieten (bislang Deutsch, Englisch; Spanisch und Chinesisch sind in Vorbereitung), um überall diese Kultur hinzubekommen. Um die Karrieresprünge machen zu können, müssen die Projektleiter die entsprechenden Zertifikate nachweisen. Das ist standardisiert. Und das ist gut angenommen worden. Wir haben ein positives Feedback von den Projektleitern. Zum einen, weil sie jetzt die Möglichkeit haben, sich gezielt in einem Karrierepfad weiterzuentwickeln. Zum anderen, weil sie nachvollziehbar erkennen können, wo sie möglicherweise Defizite haben und an sich arbeiten können. (...) Das haben wir im Personalmanagement hinterlegt. Das ist jetzt alles nachvollziehbar.«

Außer den Soll-Modulen gehören zum Curriculum auch Kann-Module. Dafür werden über 60 weitere Seminare angeboten, in denen es um »weiche Faktoren« wie

Teambildung, Coaching, Besprechungen, Umgang mit Kunden usw. geht. »Das ist bedarfsorientiert. Da wollen wir nicht alle durchschleusen. Wenn ich Projekte innerhalb eines Geschäftsgebietes habe mit einer gleichen Kultur, dann ist das sicherlich etwas anderes, als ein Multikulti-Team mit Indern, Indonesiern, Chinesen, Deutschen und Engländern. Da sind diese Multikulti-Faktoren immens wichtig.«

#### **1.4.5. Projekt-Assessments**

Es gibt auch Assessments für Projekte bzw. für das Projektmanagement. Sie dienen dazu, Schwachstellen, Verbesserungspotenziale und -möglichkeiten aufzudecken. Unterschieden werden hierbei Self Assessments (Selbstbewertung, Bottom-up-Sicht der Projekte; geringer Aufwand, mehrfach während der Projektlaufzeit durchführbar) und Third Party Assessments (Fremdbewertung, Top-down; höherer Aufwand; die Bewertung richtet sich nicht nur auf das Projekt, sondern auch auf das generelle Projektmanagement und die Geschäftsprozesse). Für beide Formen stehen Methoden und Tools zu Verfügung. Das Self Assessment überprüft geltende Standards, Richtlinien, Vorgaben usw. Es bewertet die operative Qualität des Projekts und gibt Hinweise auf Möglichkeiten zur Verbesserung seines Geschäfts-wertsbeitrags. Das Third Party Assessment richtet sich auf das Projektgeschäft insgesamt sowie auf die Beherrschung und Angemessenheit der Projektmanagementmethoden in mehreren Projekten. Die Ergebnisse der Assessments werden in Form einer Spinne (mit Soll- und Ist-Werten) dargestellt.

#### **1.4.6. IT-Systeme/Tools**

Für den Konzern wurden zwei Projektmanagement-Standardtools festgelegt. Zusätzlich wird gegenwärtig zusammen mit SAP eine Pilotanwendung entwickelt, die später auf breiter Basis zur Anwendung kommen soll.

#### **1.4.7. Transfer und Umsetzung der Initiative**

Das Best Practice Sharing wird anhand von Kennzahlen kontrolliert. Es wurde in systematisierter Form vor etwa eineinhalb Jahren eingeführt. Inzwischen wurden zu jedem Modul – auch zum Knowledge Management, Qualitätsmanagement in Projekten, zu Prozessen – wieder neue Expertenteams aus allen Bereichen aufgesetzt. Zum Zeitpunkt der Erhebung bestanden dafür fünf Teams mit jeweils zehn

Leuten. Die Teams sind gefordert, in bestimmten Abständen neue Best Practices vorzustellen.

»Alle bisherigen Best Practices werden jetzt überarbeitet, denn was vor eineinhalb Jahren Best Practice war, das ist es heute nicht mehr. Wir haben vielleicht vor eineinhalb Jahren aus dem Bereich XY ein Best Practice bekommen, inzwischen haben sich andere Bereiche aber schon weiterentwickelt, so dass die schon wieder voneinander lernen können. Diese Regelkreise wollen wir jetzt in Zyklen von 1,5 bis 2 Jahren durchlaufen lassen, um echte Lernschleifen hinzubekommen. Das ist Lernen in der Praxis. Da sind keine großen Theoretiker dabei. Wir haben eine gute Mischung aus Projektleitern und Administrativen. Die müssen sich ergänzen und das natürlich innerhalb der Geschäftsbereiche abstimmen. Wir haben also Teams zu jedem Thema, in jedem Geschäftsgebiet und Geschäftszweig. Das ist irre weit verbreitet, so dass das Best-Practice-Wissen pyramidenförmig zusammengetragen wird und in der Initiative zusammenläuft. (...) Inhaltlich wird das jetzt noch feiner untergliedert. Wir haben jetzt zum Beispiel ein neues Modul da drin: Projekteinkauf. Das war vorher kein Thema. Das ist jetzt erst zum Thema geworden, weil da offenbar viel Geld mit unseren Zulieferern verloren geht. Das Thema Vertragsmanagement, dieser Bid-/No-Bid-Prozess, wird auch noch einmal einem Review unterzogen, um das möglichst noch einfacher zu machen, aber auch, um es den gesetzlichen Anforderungen im US-GAAP und den Anforderungen der Analysten anzupassen. Wir sind dabei, alle unsere Trainingsangebote auszuwerten und einem Review zu unterziehen. Die Leute, die an unseren Seminaren teilgenommen haben, füllen Feedback-Bögen aus, die wir dann auswerten. Wir schauen dann, ob wir die richtigen Trainer an Bord haben. Da spielen also verschiedene Regelkreise eine Rolle.«

### **Erfolgskontrolle**

Im Fokus der Initiative stehen 1.400 Projekte der Kategorie A und B mit einem Projektvolumen von 40 Milliarden Euro (Umsatz). Diese 1.400 Projekte werden vierteljährlich hinsichtlich der Entwicklung der Auftragseingangs- und Ist-Kalkulation untersucht und begutachtet. Das ist in dem Unternehmen die entscheidende Messlatte dafür, ob und inwieweit die Umsetzung der Empfehlungen Wirkung zeigt.

»Erste Erfolge der Initiative sind nachweisbar. Die schlechten Projekte sind deutlich weniger geworden. Ich will nicht sagen wegen der Initiative, aber wir haben beim Projektmanagement jetzt eine hohe Management Atten-

tion. Wir machen alle großen Projekte transparent. Und jetzt gucken hohe Linienverantwortliche auf diese Projekte.«

Es ist jetzt häufiger der Fall, dass bereits angebahnte Aufträge nach kritischer Prüfung nicht angenommen oder mit dem Kunden noch einmal neu verhandelt werden.

»Das ist einfach ein Resultat der höheren Transparenz. Das Management fragt jetzt gezielter nach. Das hängt natürlich von anderen Zielsetzungen ab. Wenn ich dem Vertriebsmann sage: Wir brauchen noch mehr Auftragszugang, dann rennt der los und holt alles mögliche rein. Der kriegt sein Incentive, hat aber möglicherweise 20 schlechte Projekte reingeholt. Solche Mechanismen haben wir jetzt ein bisschen aufgeweicht. Das lässt sich anhand unserer Daten nachweisen.«

Die Umsetzung der Initiative und Empfehlungen wird mit Hilfe einer Umsetzungs-Scorecard verfolgt.

»Die habe ich alle in einem Balkendiagramm eingetragen. Ich habe zum Beispiel den Link zum Trend der Auftragseingangskalkulation. Wenn meine Spannbreite, also der Unterschied zwischen höchster und niedrigster Kalkulation enger wird, mit der Ist-Kalkulation nachher über alle Projekte zusammenwächst, dann habe ich hier auch eine recht gute Planungssicherheit drin. Wenn dieser Trend so verläuft, dann habe ich ein gutes Zusammenspiel zwischen Umsetzung der Empfehlungen und Projektverbesserung. Das wird nicht nur für die Bereiche gemacht. Das haben wir auch in den 20 umsatzstärksten Regionen eingeführt. Von denen kriegen wir jetzt auch diese Blätter.«

## **2. PROJEKTLEITUNG BEI KUNDENPROJEKTEN: ABLAUF UND INHALTE**

### ***Matrix-Projektmanagement und reines Projektmanagement***

Die Mehrzahl der Projekte in dem Konzern wird in Gestalt einer Matrix-Projektorganisation abgewickelt. Die Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter sind fachlich dem Projektleiter, disziplinarisch aber dem Linienvorgesetzten unterstellt. »Die bleiben in der Linie. Wo soll ich sonst auch einen Teilprojektleiter ansiedeln, der vier oder fünf Projekte gleichzeitig macht, die wieder in unterschiedlichen Linien hängen?« Bei Großprojekten, »die über drei oder vier Jahre gehen oder noch länger dauern«, wird eine Organisation auf Zeit gegründet. Die kann man dann nicht in der Linie halten.

### ***Verhältnis Vertrieb und Projektleitung***

Winkt der Kunde mit einem Auftrag und konkretisieren sich die Akquisitionsbemühungen des Vertriebs, wird ein Projektleiter ernannt. Vertrieb und Projektabwicklung wurden jedoch bewusst getrennt, »um eine qualifizierte Projektabwicklung hinzubekommen, durch Profis und nicht wieder durch den Vertrieb«. Bei größeren Projekten ist der Projektleiter zusammen mit dem Vertrieb schon in der Angebotsphase dabei, zumindest als Mitglied der Projektgruppe. Der Projektleiter erstellt dann zusammen mit dem Vertrieb die Auftragseingangskalkulation.

»Man muss nur aufpassen, dass der Abstand zwischen Vertrieb und Projektabwicklung nicht zu groß wird. Man muss die Leute in einer gesunden Weise tauschen, damit die Vertriebsleute nicht technikfremd werden. Hier wird konsequent auf Job-Rotation gesetzt, um die Projektkultur hinzukriegen. Es gibt dafür zwar keine Quoten, aber wir sagen, dass so alle fünf Jahre gewechselt werden sollte. Das wird auch recht gut eingehalten. Also Wechsel zwischen Vertrieb und Technik, aber natürlich nicht alle. Wenn ich jetzt einen Engineering-Mann habe oder einen hoch qualifizierten Software-Entwickler, die sind nicht unbedingt immer geeignet, Vertrieb zu machen. Das sind Spezialisten. Aber auf Managementebene oder Management-Funktionsebene, da machen wir diese Wechsel.«

### ***Bid/No Bid – Review Board – Freigabeverfahren***

Der Angebotsfreigabe geht – gemäß Projektmanagementinitiative – als neuer Standard ein dokumentiertes Bid/No Bid-Verfahren und ein Freigabeverfahren für die Angebotserstellung voraus. Je nach Risikokategorie wird dies entweder vom Projektleiter selbst, vom Linienverantwortlichen, vom Bereichsvorstand oder auch vom Zentralvorstand abgewickelt.

Für die Projekte wird ein Review Board eingerichtet, dessen Zusammensetzung sich ebenfalls nach der Risikokategorie richtet. Es kann aus Projektleitung, Contract Manager, Linienverantwortlichen bestehen. Bei den Linienverantwortlichen kann es sich aber auch um den Vorstand handeln. Es kann auch jemand vom Legal Services oder aus anderen Bereichen hinzukommen. Das Review Board entscheidet, ob der potentielle Auftrag weiterbehandelt und ein Angebot erstellt wird. Es trifft die unternehmerische Entscheidung.

### ***Empowerment***

Dem Projektleiter steht ein Projektkaufmann zur Seite (Vier-Augen-Prinzip). Der kaufmännische Projektleiter ist unter dem Projektleiter angesiedelt und unterstützt

ihn. Der Projektleiter bekommt einen Letter of Empowerment, eine Zielvereinbarung und ggf. Projekt-Incentive-Regelungen. Die Incentives werden auf Basis der Auftragskalkulation festgelegt.

Dann stellt der Projektleiter in Abhängigkeit von der Art des Auftrags sein Team zusammen. Grundsätzlich ist dabei zwischen Aufträgen zu unterscheiden, die aus fertigen Produkten zusammengestellt werden (Produktgeschäft) und solchen mit einem hohen Anteil an Engineering- oder Softwareleistungen. »Wenn Kundensoftware geschrieben werden muss, steht da mit Inbetriebsetzern, Hardware-Leuten usw. ein ganz anderes Team dahinter. Das ist sehr unterschiedlich.«

### ***Projektleitertaufgaben und Kompetenzen***

Der Projektleiter ist für die Termin- und Kostenplanung verantwortlich und erstellt den Projektstrukturplan mit den Arbeitspaketen, für die er jeweils Verantwortliche benennt.

Unter dem Projektleiter sind bei größeren Projekten Teilprojektleiter angesiedelt. Projekt- und Teilprojektleiter haben Zugriff auf die verschiedenen Supportprozesse (zu Themen wie Vertragsmanagement, Risikomanagement usw.).

»Zum Vertragsmanagement haben wir Empfehlungen vorgegeben. Wir fordern eine Funktion Kontraktmanagement. Das heißt, in jedem Geschäftsbereich muss ein ausgebildeter, erfahrener Kontraktmanager sein, der entweder eigenständig läuft oder diese Qualifikation zusätzlich erworben hat, so dass der Projektleiter mit seinem Vertrag dort hin gehen kann und bestmögliche Beratung bekommt. Diese Funktion führen wir jetzt weltweit als Standard ein. Einige haben sie schon, aber viele eben noch nicht. Das Kontraktmanagement muss also nicht die Qualifikation des Projektleiters selbst sein. Wir sagen nur, wir brauchen eine solche Funktion. Die Einschaltung eines Contract Managers bei höchster Risiko- oder Projektklasse ist Pflicht.«

Die Leute, die der Projektleiter aus den Supportprozessen benötigt, holt er sich »full time oder part time« zu seinem Projektteam hinzu. Das kann er je nach Projekt selbst entscheiden. Er muss aber darauf achten, dass er dabei mit seinen Kosten hinkommt, zumal er die Budgetplanung für die einzelnen Arbeitspakete selbst aufgestellt hat. »Das muss alles mit dem, was wir vom Kunden bekommen, irgendwie passen.«

Wenn ein Auftrag mit einer bestimmten Marge akquiriert wurde, wird mit dem Projektleiter ein entsprechender Letter of Empowerment, eine Zielvereinbarung und eine Incentive-Vereinbarung abgeschlossen. Schöpft der Projektleiter das Budget aus, bekommt er sein normales (Grund-)Gehalt. »Ansonsten hat er eine

Bandbreite, in der er sich austoben kann. Nehmen wir mal an, wir holen ein Projekt mit 8 % Marge rein und er macht zehn, dann wird er mit seinem Projektteam mit diesen 2 % zusätzlich beteiligt.« Dazu gibt es auch Regelungen (Deckelung nach oben usw.), einen systematisierten Prozess. Der Projektleiter ist auf diese Weise ergebnisverantwortlich und mit dieser Ergebnisverantwortung beeinflusst er maßgeblich seine Karriere. Denn, um auf die jeweils höhere Stufe zu kommen, muss er nachweisen, dass er eine Anzahl von Projekten nicht nur technisch, sondern auch wirtschaftlich erfolgreich abgewickelt hat. Ergebnisverantwortung und -erfolg ist eine entscheidende Voraussetzung der Karriereentwicklung.

Der Projektleiter schließt auch mit den Mitgliedern seines Projektteams Ziele ab. Wie das im einzelnen geschieht, hängt natürlich von der Art und Größe des Projekts ab. »Wenn er seine Arbeitspakete macht, nehmen wir mal an, da gibt es ein Arbeitspaket Softwareentwicklung, dann hat er Teilprojektleiter, mit denen er in abgespeckter Form eine Zielvereinbarung macht. Er vereinbart mit dem Teilprojektleiter Warn Grenzen usw. und Kosten- und Terminziele. Der Oberprojektleiter muss irgendwann seine Arbeitspakete zusammenfassen und dann kontrollieren, ob das Projekt wie geplant verläuft.«

Die Mitglieder des Projektteams sind prinzipiell nicht erfolgsbeteiligt. Bei großen Projekten mit Incentive-Regelung hat der Projektleiter aber Anlass, die Mitarbeiter adäquat zu berücksichtigen. »Denn ansonsten, wenn wir nach der Projekt- und Mitarbeiterzufriedenheit fragen und die sehen, dass der Projektleiter alles ein-kassiert, dann sind die beim nächsten Mal nicht mehr so motiviert.« Der Projektleiter hat also je nach Projektvolumen und Marge auch die Möglichkeit, sein Projektteam am Erfolg zu beteiligen. Das kann beispielsweise in der Form geschehen, dass bei erfolgreicher Beendigung eines Teilabschnitts die Teammitglieder zusammen essen gehen oder gemeinsam irgend etwas anderes unternehmen.

»Es kann sich aber auch um richtige Summen handeln. Wir haben auch schon Incentives in der Größenordnung von 50.000 oder 100.000 Euro gehabt. Wenn dann da fünf oder sechs Teilprojektleiter beteiligt sind, dann kriegt jeder 10.000 Euro. Das ist ja schon was. Das ist aber nicht die Regel. Es ist aber bei uns jedenfalls nicht so, dass die Leute wie ein Kellner nur ein Mindestgehalt haben und wir sie nachher nur durch das Trinkgeld verdienen lassen. Die Incentives sind schon etwas Außergewöhnliches.«

### 3. KONSISTENTE PROJEKTKULTUR DURCH STANDARDISIERUNG

»Unter Projektkultur verstehe ich, dass wir zum Beispiel, wenn vom Angebots- und Auftragsabwicklungsprozess die Rede ist, über ähnliche Standards sprechen.« Mit der Initiative sei man dem Ziel, zumindest auf Leitungsebene konzernweit (d.h. international) eine einheitliche Projektkultur zu etablieren, ein Stück weit näher gekommen.

»Es sollten alle das gleiche unter einem Meilenstein verstehen. Was ist ein Meilenstein? Was ist bei den Meilensteinen zu tun? Was ist ein Go-/No-Go-Prozess oder ein Bid-/No-bid-Prozess. Welche Vertragsverhandlungsphasen mit welchen Regularien gibt es? Wir haben dazu aber nur Minimalbedingungen standardisiert, damit in unserem Unternehmen über bestimmte Prozessteile in Deutschland und in den anderen Ländern in gleicher Weise geredet wird. Das sind keine überzogenen Formalisierungen. Wir sagen nur, dass eine Risikobetrachtung mit Minimalbedingungen durchgeführt werden muss. Wie das dann nachher im einzelnen gemacht wird, das ist geschäftsspezifisch und wird unterschiedlich gehandhabt.«

Trotz der Standardisierungsansätze bestehen relativ große Freiheitsgrade. Vorrangiges Ziel der einzelnen Empfehlungen (zum Vertragsmanagement usw.) sei es, Reflexions- und Diskussionsprozesse auszulösen.

»Wir wollen veranlassen, dass sich die Projektteams hinsetzen und zu den Empfehlungen, die wir beschrieben haben, überlegen, wie das bei ihnen geregelt ist. Wenn es nicht geregelt ist, sollen sie überlegen, wie sie das regeln wollen. Wir sagen ihnen nicht im Detail, wie sie es regeln sollen. Aber man braucht einheitliche Begrifflichkeiten. (...) Der Oberbegriff ist zum Beispiel Bid-/No-Bid-Prozess. Das Ziel ist ein transparenter, systematischer Bid-/No-Bid-Prozess. Wenn man dann einmal fünf Projektleiter einschließt, man glaubt nicht, was denen alles dazu einfällt, und was die für Beispiele dafür bringen, was in der Vergangenheit alles nicht gelaufen ist. Die dürfen dann die weiße Fahne erst hissen, wenn sie eine Lösung dafür gefunden haben, wie sie es gemeinsam in Zukunft besser machen wollen – und zwar nach Möglichkeit einheitlich. Dafür geben wir Beispiele und Empfehlungen. Die werden natürlich zunächst einmal wegdiskutiert, weil sie ja von außen kommen. Aber man beginnt zu diskutieren und tritt in einen Selbstfindungs- und Klärungsprozess ein.«

Ein weiterer Beitrag zur Standardisierung ist die neu eingeführte CIO-Organisation (Corporate Informations and Operations), die zu einer stärkeren Standardisierung des Informationsaustauschs führen soll. Mit dem Score-Modell bzw. Prozesshaus sollen die Prozesse flächendeckend einheitlicher und verbindlicher definiert und gestaltet werden. Mit SAP wurde ein Kooperationsvertrag abgeschlossen, um die für das Projektmanagement genutzten Tools zu vereinheitlichen und um Prozesse im SAP-Standard abzubilden und Insellösungen zu überwinden.

»Es wird also eine weitergehende Standardisierung und Formalisierung geben. Dadurch muss jeder bei seiner Eigeninitiative und Kreativität ein paar Abstriche machen. Aber an dem Punkt, an dem uns die Standardisierung blockiert, sind wir noch lange nicht. Ich will nicht bestreiten, dass das irgendwann asymptotisch wird und man sich dann etwas neues einfallen lassen muss. Aber das hängt dann auch wieder von den Rahmenbedingungen ab. Wie ändert sich die Gesellschaft? Wie ändert sich die Wirtschaft?«

#### **4. BESCHÄFTIGUNGSKONDITIONEN UND ARBEITSSITUATION VON PROJEKTLITERN**

##### ***Entgelt***

Projektleiter gibt es auf der Ebene normaler Tarifangestellter und auf der Ebene außertariflicher Führungskader. Die einfachen Projektmanager (C-Projekte) sind in der Regel nicht im übertariflichen Bereich. Es sind in der Regel Tarifangestellte in den höchsten Tarifgruppen. Es gibt allerdings auch einige Ausnahmen von dieser Regel. Einige wenige einfache Projektmanager sind als außertarifliche Angestellte eingestuft.

##### ***Arbeitszeit***

Für die Projekte gibt es eine Zeiterfassung, um die Stunden auf die Projekte buchen und die Kosten ermitteln bzw. kontrollieren zu können. Eine feste Zeitbindung für Projektleiter gibt es nicht. Sie wurde vor drei Jahren zugunsten der so genannten Vertrauensarbeitszeit aufgehoben. Je nach dem, zu welcher Kategorie ein Projektleiter gehört, unterliegt er jedoch dem Betriebsverfassungsgesetz, einer geregelten Wochenarbeitszeit und maximalen Arbeitszeit pro Tag.

»Ansonsten kann er durch Vertrauensarbeitszeit sein Pensum individuell gestalten. Wenn ein Projekt fertig werden muss, dann arbeitet ein Projekt-

leiter auch schon mal Tag und Nacht und Samstags und Sonntags. Aber dann kann er auch mal wieder zwei Tage zu Hause bleiben und sagen: Jetzt ist ein bisschen Durststrecke, jetzt holen wir mal Luft.«

Die Vertrauensarbeitszeit gilt nicht nur für Projektleiter, sondern für alle Mitarbeiter. Es muss aber aus juristischen Gründen ein Nachweis über die Anwesenheit geführt werden.

»Das hängt auch mit dem Betriebsverfassungsgesetz und der Berufsgenossenschaft zusammen. Bei einem Arbeitsunfall muss man nachweisen können, wann man das Unternehmen verlassen hat. Da führt jeder seinen eigenen Kalender. Aber das läuft nicht mehr mit Stechuhr und Plus- und Minusstunden. (...) Es gibt sicherlich auch noch Bereiche, wo man die Stempeltechnik hat. In den Fabriken gibt es keine Vertrauensarbeitszeit. Wenn ich Schichtbetrieb habe, dann kann ich nicht sagen: Heute komme ich oder ich komme nicht. Wenn um drei Uhr Schichtwechsel ist, dann kann ich nicht sagen, dass ich um vier oder fünf Uhr komme. Bei uns ist der Anfang variabel. Die Schnittstelle ist fest, das Ende aber wieder variabel.«

### ***Internes Unternehmertum und Transparenz***

Wie die Gesprächspartner erklärten, werden Projektleiter und Beschäftigte durch die Projektifizierung sowie durch die Methoden der Projektkoordination, -steuerung und -kontrolle immer mehr zu internen Unternehmern. Dadurch, dass man dieses Unternehmertum heute sehr viel stärker fördern und mit Incentive-Regelungen kombiniert, werde jeder Projektleiter und jeder Einzelne in seinem Leistungsverhalten transparenter.

»Der Gute hat dadurch Vorteile, der andere hat die Chance, dass man ihm weiterhilft und unterstützt. Wenn irgendwas schief läuft, gehen wir immer erst einmal davon aus, dass der Mitarbeiter nicht das entsprechende Wissen hat, dass er geschult werden und sich weiterbilden muss. Wenn das nicht geht, dann gibt es eben auch andere Konsequenzen. Aber wir haben im Umgang mit Low Performers natürlich immer noch eine andere Mentalität als etwa General Electric.«

### ***Interessen und Belastungen der Projektleiter und -mitarbeiter***

Projektleiter haben nach Darstellung unserer Gesprächspartner per se einen Hang zur Eigenständigkeit und zum Unternehmertum.

»Die wollen wirklich für etwas selbst verantwortlich sein mit allen Konsequenzen. Internes Unternehmertum ist durchaus ein geplantes Managementkonzept. Es wird aber auch von den Leuten gewollt. Als interner Un-

ternehmer weiß ich, wofür ich arbeite und dass ich das durch persönlichen Arbeitseinsatz auch selbst in gewissem Umfang selbst beeinflussen kann. Das soll dann möglichst auch durch individuelle Gehaltsanpassung anerkannt werden. Weitgehende Entscheidungsautonomie ist eigentlich das Hauptinteresse der Projektleiter.(...) Es gibt natürlich aber auch Leute, die sagen, ich habe meinen Job und mein regelmäßiges Monatseinkommen. Mehr Eigenständigkeit und Eigenverantwortung ist nicht mein Ziel. Die möchten am liebsten, dass ihnen morgens gesagt wird, was sie bis zum Abend gemacht haben müssen. Das ist auch okay. Wenn das klar ist, weiß man, wie man damit umgehen kann. Und der Betreffende weiß auch, dass er keine großen Karrieresprünge machen kann. Grundsätzlich wird aber heute erwartet, dass die Leute mehr Verantwortung übernehmen.«

Der einzelne werde in seinem Leistungsverhalten transparenter und die Produktivität pro Quadratmeter oder pro Mitarbeiter sei in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Dies sei zum Teil auf besser gestaltete Prozessen und bessere Hilfsmittel zurückzuführen. Gestiegen seien aber auch die Belastungen und »der Druck untereinander«. Das sei auch ein Resultat der regelmäßig durchgeführten Benchmarkings.

»Die schaffen eine größere Leistungstransparenz. Wir müssen uns auch in den Stabsabteilungen alle zwei Jahre benchmarken. Dadurch kommt schon ein gewisser Druck zustande. Aber man sieht auch, was die anderen machen und kann davon lernen. Der Druck erhöht sich schon. Aber Druck tut ja manchmal auch gut, denn der Mensch ist von Natur aus träge.«

### **Betriebsrat**

Die Incentive-Regelungen und das PM-Karrieremodell sind in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat entstanden. Zu dem Karrieremodell ist eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen worden (mitbestimmungspflichtig). Durch die Betriebsvereinbarung seien das Auswahlverfahren und die Aufstiegsmöglichkeiten der Projektleiter für jedermann transparent. »Die Incentive-Regelung müssen wir sogar standortbezogen machen. Sobald irgendwas mit Geld zu tun hat, geht alles über den Betriebsrat.«

### III. PROJEKTORGANISATION BEI EINEM IT-DIENSTLEISTER

---

#### 1. DAS UNTERNEHMEN

Das Unternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten gehört zu Deutschlands führenden herstellerunabhängigen Systemhäusern für den Aufbau, die Integration und den Betrieb verteilter IT-Infrastrukturen rund um Clients, Netzwerke und Server. Der Akzent liegt dabei auf Herstellerunabhängigkeit. Wettbewerber sind neben kleineren Systemhäusern mit regional begrenztem Aktionsradius die IT-Dienstleister IBM (IBM Global Services) und T-Systems, die jedoch insofern nicht wirklich herstellerunabhängig seien, als sie bei ihrem Portfolio immer auch die Präferenzen der Konzernmutter zu berücksichtigen hätten.

»Wenn man sich zum Beispiel den IBM-Markt anschaut, werden die Systemberater immer die Produkte des eigenen Hauses empfehlen, um keine Schwierigkeiten zu bekommen, während wir eine Kombination verschiedener Systemen empfehlen können. IBM ist sehr stark bei Mainframes. An dieses Thema gehen wir gar nicht ran. Unsere Stärke liegt im Bereich kleiner Serverarchitekturen, die sich durch sehr heterogene Technologien auszeichnen.«

Das Unternehmen hat ausschließlich Großkunden. Seine Kernkompetenz ist die Systemintegration von Handelsware. Das ist Hard- und Software, die nicht selbst hergestellt, sondern weiterverkauft wird. Etwa 70 % des Umsatzes entfallen auf Handelsware und 30 % auf Dienstleistungen. Diese reichen von *Roll-Out-Projekten* (z.B. Aufbau und Verteilung von mehreren hundert Rechnern) über *Integrationsprojekte* (Konzeption, Konfiguration, Test, Integration und Implementierung heterogener Systeme) bis hin zu *Betriebsprojekten* (Betrieb der vom Kunden outsourceten IT-Systeme). Strategisches Ziel ist der Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts (u.a. längerfristige Dienstleistungsverträge) und eine Umsatzverteilung 50 % Handelsware und 50 % Dienstleistungen.

#### ***Internationalisierung***

Zum Zeitpunkt der Untersuchung wechselte das Unternehmen im Rahmen eines Tausches zu einem strategischen Allianzpartner seines ehemaligen Mutterkonzerns. In dem daraus hervorgehenden IT-Dienstleistungsunternehmen werden

über 10.000 Mitarbeiter beschäftigt sein. Motiv dieses Zusammenschlusses ist die Internationalisierungsstrategie. Das Unternehmen, in das der IT-Dienstleister integriert wurde, ist auf einigen europäischen Kernmärkten bereits gut positioniert und auch aus Analystensicht sehr profitabel. Es kann international operierenden Kunden (vor allem in Europa) länderübergreifende Lösungen und Dienstleistungen anbieten, stärkere Beziehungen zu anderen IT-Lieferanten aufbauen und zum führenden europäischen Unternehmen für IT-Infrastruktur-Dienstleistungen aufsteigen. Die Europäisierung/Internationalisierung gilt im Geschäft mit IT-Dienstleistungen für Großkunden als unumgänglich, weil Großkunden im zunehmenden Maße erwarten, dass Projekte grenzüberschreitend, »europäisch«, abgewickelt werden. Auf der Projektmanagementebene trage man dem Rechnung, indem seit einem Jahr die Projektleiter zu Europäischen Projektmanagern zertifiziert werden.

## **2. AUFBAUORGANISATION DES UNTERNEHMENS**

Für die einfacheren IT-Dienstleistungen (WINTEL-Systeme u.ä.) bzw. kleinen Serverarchitekturen einerseits und technologisch komplexere, anspruchsvollere Lösungen (vernetzte Rechenzentren) andererseits gibt es getrennte Vorstandsbeiräte. Im erstgenannten Bereich sind etwa 80 % des Gesamtpersonals tätig, in dem anderen die restlichen 20 %. Das Unternehmen ist (jedenfalls vor dem Zusammenschluss) in drei Bereiche unterteilt<sup>28</sup>: Vertrieb, Service, Verwaltung/Finanzen. Grob geschätzt sind 70 % der Mitarbeiter im Service beschäftigt, 20 % im Vertrieb und 10 % in der Verwaltung.

### **2.1. Vertrieb**

Der Vertrieb ist ein »unabhängiger Bereich« und besteht aus Vertriebsbeauftragten und Vertriebsassistentinnen/Vertriebsassistenten. Er ist lokal aufgestellt. Jede lokale Geschäftsstelle hat einen Vertriebsleiter mit einem Vertriebsteam. Die Vertriebsleiter der Geschäftsstellen berichten den regionalen Vertriebsleitern, die ebenfalls ein eigenes Vertriebsteam haben. Es gibt für Deutschland vier Regionen mit jeweils zwei bis vier Geschäftsstellen. Die regionalen Vertriebsleiter berichten den Deutschlandleitern entweder dem für die kleinen Serverarchitekturen oder

28 Die Erhebungen, die der folgenden Darstellung zugrunde liegen, haben vor diesem Zusammenschluss stattgefunden.

dem für komplexere Lösungen. Der Vertrieb für die komplexeren Lösungen ist nur regional (und nicht lokal) aufgestellt.

## 2.2. Service

Der Service besteht aus den *Systemtechnikern*, *Systemingenieuren* und *Projektmanagern*. Der Servicebereich ist in lokal und regional angesiedelte Teams mit jeweils 5 bis 30 Personen (Systemingenieure, Servicetechniker) gegliedert. Alle Fachkräfte in der Linie sind diesen Teams zugeordnet, die jeweils auf bestimmte Technologien oder auf Auftragsarten ausgerichtet sind. Es gibt im Service ca. 100 Teamleiter. Sie tragen die disziplinarische und fachliche Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Der Teamleiter ist eine Linienfunktion. In der Hierarchie stehen über den Teamleitern die *Servicemanager* und darüber Regionalleiter oder Vorstände. Die *Servicemanager* haben nicht nur im Service relativ viel Entscheidungsmacht. Auch ein Vertriebsleiter folgt im Zweifelsfall der Fachmeinung eines *Servicemanagers*.

»Gefördert wird das dadurch, dass die *Servicemanager* bei uns nicht nur technisch, sondern auch betriebswirtschaftlich denken – allein aufgrund ihrer Managementfunktion und ihrer Incentivemodelle. Der erfolgsabhängige variable Anteil am Entgelt der *Servicemanager* beträgt zwischen 20 % und 40 %. Besonders wenn die bei einem variablen Anteil von 40 % angekommen sind, haben sie per se ein hohes betriebswirtschaftliches Interesse, das dem der Vertriebsleiter konform ist.«

Die *Projektmanager* bilden ein eigenes (im Service und in der Linie angesiedeltes) Team mit einem eigenen Teamleiter. Jede der vier Regionen verfügt über ca. 20 *Projektmanager*. Insgesamt gibt es also ca. 80 *Projektmanager*. Das *Projektmanagement* ist nur regional (nicht lokal) aufgestellt, wird bei Bedarf grundsätzlich aber sowohl für die kleineren als auch für die größeren Lösungen in Anspruch genommen. Das Team *Projektmanagement* wird also von beiden Bereichen genutzt, ist aber weder dem einen noch dem anderen Bereich zugeordnet. Die meisten *Projektmanager* leiten mehrere Projekte gleichzeitig.

*Systemtechniker* kommen vorwiegend aus dem Bereich Radio- und Fernsehtechnik oder sind Quereinsteiger aus den Zeiten des IT-Wachstums in den 90er Jahren. Während die *Systemingenieure* sich weitgehend selbst disponieren, bekommen die *Systemtechniker* täglich ihre Calls und haben kaum eigene Dispositionsspielräume. (Es gibt für sie die Möglichkeit, zum *Systemingenieur* aufzusteigen.)

*Systemingenieure* kommen in der Regel sehr früh nach dem Studium ins Unternehmen.

»Bis vor etwa drei Jahren gab es in der IT-Industrie eine hohe Fluktuation. Das ist aber seit drei Jahren rapide zurückgegangen, weil die Branche eingebrochen ist. Ein Wechsel ist heute mit hohen Risiken verbunden. Das erforderliche Wissen ändert sich bei uns sehr stark mit den Technologien. Deshalb müssen wir immer wieder auch junge Leute einstellen. (...) Jeder Systemingenieur erhält ein Notebook, ein Handy und für die Unternehmenszwecke eine American Corporate Card. Das sagt schon etwas über deren Status.«

### **Zur Qualifikations- und Altersstruktur im Service**

Ungefähr 70 % bis 80 % der Beschäftigten im Service haben einen Hochschulabschluss. Das Durchschnittsalter im Unternehmen liegt bei ca. 30 Jahren. Da praktische Erfahrungen Voraussetzung für die Tätigkeit eines Projektmanagers sind, sind Personen in dieser Funktion zwischen 30 und 50 Jahre alt.

## **2.3. Verwaltung/Finanzen**

Der Bereich Verwaltung/Finanzen ist strikt vom Service und Vertrieb getrennt, weil in dem Unternehmen sehr viel Wert auf die Unabhängigkeit der Finanzwelt gelegt wird. Die unternehmenspolitischen Grundsätze verlangen einen absolut integren und daher unabhängigen Finanzbereich. Die (ehemalige) Konzernmutter legt größten Wert auf saubere Bilanzen. »Das ist ein Ruf, den sie verteidigt, bevor er beschädigt wird.«

Zu Verwaltung/Finanzen gehört das *Back Office Service*, das (erstens) für die Anlage der Projekte in SAP-PS, für die ordentliche Buchung und die Budgetabwicklung sowie (zweitens) für die Zuordnung von Ressourcen zu den Projekten zuständig ist. Weil das Top-Management eine unabhängige Finanzwelt haben will, darf die Ressourcenzuordnung und ökonomische Abwicklung von Projekten nicht in der Zuständigkeit der operativen Bereiche oder der Projektmanager liegen. »Denn ein Projektmanager hat immer das Interesse, sein Projekt so zu buchen, dass es profitabel erscheint, allein weil er darauf incentiviert ist. Deshalb darf die Buchung nie bei den Ausführenden sein.«

Die in der »vollkommen unabhängigen Linie Verwaltung/Finanzen« arbeitenden Mitarbeiter sind auf ihre Linienaufgaben konzentriert. Sie sind nicht den Projekten zugeordnet. Die Sachbearbeiterin, die ein Projekt in SAP anlegt, gehört nicht zum Projektteam. »Das führt häufig dazu, dass sie eher als Controllinginstanz agiert, obwohl sie eigentlich nur eine Verwaltungskraft ist.«

Die Anlage der Projekte in SAP ist orientiert am Projektstrukturplan des Projektmanagers und an Buchungsrichtlinien, die der Bereich Finanzen bzw. das deutsche Recht vorgibt.

»Während der Projektmanager dafür sorgt, dass das Projekt inhaltlich sauber in die Budgetierung kommt, sorgt das Back Office Service dafür, dass das buchungstechnisch sauber ist. Das Back Office Service ist eine Einheit, ein Team, das für alle Projekte zuständig ist. Jede der Damen, die dort arbeiten, es sind meistens Damen, betreut mehrere Projekte in SAP und prüft auch für jedes Projekt, ob die Zeiten alle erfasst sind. Die Damen schicken dann eine Mail an alle Systemingenieure: Denkt daran, eure Zeiten auf die Projekte zu erfassen. Die machen also auch das Projektcontrolling in SAP, indem sie vergleichen, ob die erfassten Zeiten mit den kalkulierten Zeiten übereinstimmen.«

*Exkurs SAP:* In dem Unternehmen sei vieles SAP-getrieben und dadurch auch nicht unbedingt kompatibel mit dem, was für die Kunden relevant ist.

»Sie haben einen in SAP angelegten Auftrag. Dafür müssen die Zeiten und Umsätze erfasst werden. Jetzt interessiert es den Kunden aber relativ wenig, dass diese Umsätze nach unseren Incentivemodellen verteilt werden. Der Kunde möchte eine Rechnung. Jetzt können wir uns aber ein Projekt vorstellen, das aus den getrennten Bereichen für kleine und große IT-Lösungen und dazu noch aus verschiedenen Regionalmitarbeitern besteht. Die möchten ihre Umsätze auf ihre jeweiligen Kundenkonten und nur die von ihnen verursachten Kosten auf ihren Kostenstellen haben. Das ist aber in SAP vollkommen anders strukturiert. Selbst das Projektsteuerungsmodul SAP-PS ist nicht in der Lage, das sauber zu handeln.«

SAP-PS sei für große Projekte entwickelt worden und für kleine Projekte viel zu aufwändig. Das Problem von SAP-PS und SAP generell sei, dass es in erster Linie betriebswirtschaftlich ausgelegt ist. Über SAP könne man zwar sehr schnell die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz des Unternehmens erhalten. Durch SAP würden aber auch die Kostenstellen strukturiert. Es habe dadurch sehr viel Einfluss auf die Aufbauorganisation eines Unternehmens. SAP sei im Grunde ein Warenwirtschaftssystem und das Modul PS nur eine Funktion davon. Auf der Projektinnenseite und für das Selbstcontrolling werde daher auch MS-Project genutzt. (Ende Exkurs SAP)

Die strikte Trennung des Bereichs Verwaltung/Finanzen von Service und Vertrieb birgt Nachteile in Bezug auf die Flexibilität der Ressourcenzuordnung. Die Verwaltungsprozeduren für das Finden einer passenden Ressource sind aufwändig

und zeitraubend, was sich besonders dann negativ bemerkbar macht, wenn Systeme beim Kunden in einer kritischen Projektphase nicht funktionieren. Weil die Zuständigkeit für die Ressourcenzuordnung in dem »unabhängigen« Bereich Verwaltung/Finanzen angesiedelt ist, sei es in bestimmten Situationen nicht möglich, kurzfristig die erforderlichen Ressourcen zu bekommen. Die Organisation der Ressourcenzuordnung und die durch SAP zementierten Prozeduren seien für Krisenfälle nicht geeignet und werden deshalb auch oft umgangen.

Diese (und andere; vgl. unten) Defizite sind auch der Grund dafür, dass das Ressourcenmanagement wahrscheinlich aus dem Bereich Verwaltung/Finanzen in den Servicebereich, in das Team Projektmanagement, überführt wird. Damit verbinden sich aber wiederum finanztechnische Probleme, »denn Zuordnung von Ressourcen heißt ja immer auch Zuordnung von Kosten, und Ressourcen kann man nicht kostenneutral umsortieren.«

### **3. PROJEKTARTEN: ROLL-OUT-, IMPLEMENTIERUNGS-, BETRIEBSPROJEKTE**

Wie bei anderen IT-Dienstleistern auch, wird zwischen Roll-Out-, Implementierungs- und Betriebsprojekten unterschieden.

#### ***Roll-Out-Projekte***

In Roll-Out-Projekten sind meistens 20 bis 30 Personen beschäftigt. Das sind zum Teil Angestellte des Unternehmens aber vielfach auch Studenten. Da für die Realisierung von Roll-Out-Projekten kein vertieftes Expertenwissen erforderlich ist, können die in einem solchen Projekt beschäftigten Arbeitskräfte relativ leicht gegen andere ausgetauscht werden. Anders verhält es sich bei den Implementierungsprojekten.

#### ***Implementierungsprojekte***

Implementierungsprojekte stellen in Abhängigkeit von der jeweiligen Technologie sehr viel höhere Anforderungen an das Expertenwissen und die Integration unterschiedlicher Wissensbereiche. Weil dieses Expertenwissen im hohen Maße personengebunden ist, können die Arbeitskräfte nur schwer durch andere ersetzt werden. Außerdem wird bei technologisch anspruchsvollen Projekten, wenn das Fachwissen im Hause nicht vorhanden oder gerade nicht verfügbar ist, auf Unterauftragnehmer zurückgegriffen. Bei Implementierungsprojekten werden häufig für

drei oder vier Tage Consultants von Microsoft, IBM oder Cisco eingekauft oder auch Firmen als Unterauftragsnehmer eingeschaltet. »Aber wenn man dann zwei, drei oder noch mehr Subunternehmer für ein paar Tage dabei hat und die koordinieren muss, hat man damit oft ein erhebliches Problem.«

Im Unterschied zu Roll-Out-Projekten sind Implementierungsprojekte auch technologisch riskanter: »Wenn bei einem Roll-Out-Projekt von den 1000 PC-Systemen, die in der Fläche verteilt wurden, eines nicht funktioniert, ist der Schaden relativ gering. Das ist ein Tausendstel Schaden. Wenn man dagegen einen großen Server implementiert und der ausfällt, hat man 100 % Schaden.«

Implementierungsprojekte dauern meistens nicht länger als einen Monat. Die tatsächliche Projektdauer wird aber nicht allein durch die technischen Projektaufgaben bestimmt, sondern ist auch vom Kundenverhalten abhängig. Ein Ablauf, der beispielsweise aus folgenden Schritten besteht: (1) der Kunde beauftragt die Konzeption, (2) neues Ausschreibungsverfahren nach der Konzeption, (3) Beauftragung der Implementierung und (4) anschließendes Ausschreibungsverfahren für den Betrieb, könnte in drei bis vier Monaten abgehandelt werden. Wegen der Ausschreibungsverfahren zieht sich ein solches Projekt aber eher über zwei Jahre hin.

### ***Betriebsprojekte***

Betriebsprojekte, wie zum Beispiel der Betrieb einer verteilten Infrastruktur für ein Lebensmittelunternehmen in zwei Großstädten, haben in der Regel eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren. Solche Projekte sind in die Linie eingegliedert, und dem Kunden wird ein Team fest zugeordnet. Diese Teams sind häufig 20 bis 30 Personen stark und haben meistens vor Ort beim Kunden ein eigenes Büro. Betriebsprojekte können zwar insofern noch als Projekt begriffen werden, als es sich dabei um einen befristeten Auftrag handelt, für den eine temporäre Organisationseinheit zuständig ist, die den Betrieb kontinuierlich anhand von Qualitätsparametern misst und kontrolliert. Andererseits sind die Mitarbeiter in der Linie angesiedelt und es wird kein Gewerk erzeugt.

## **4. PROJEKTTABLAUF – VERANTWORTLICHKEITEN**

### **4.1. Projekte mit und ohne dedizierte Projektmanager**

Bei Kundenprojekten hat der Auftraggeber stets die Projektführung und stellt selbst einen verantwortlichen Projektleiter als maßgeblichen Ansprechpartner für

den Projektleiter und das Team des IT-Dienstleisters. Es ist möglich, dass dieser Projektleiter des Kunden keine weiteren Mitarbeiter in dem Projekt hat. In den meisten Fällen hat der Projektleiter auf der Kundenseite aber auch ein eigenes Team. Kontrolliert wird das Projekt auf der Kundenseite meistens durch einen verantwortlichen Manager aus der Linie. Das ist, nachdem die Entscheidungen auf höherer Ebene gefällt worden sind, meistens der IT-Leiter.

»Jedes unserer Kundenunternehmen hat eine eigene IT-Abteilung mit einem IT-Leiter. Bei unseren Kunden sitzen manchmal zwischen hundert und tausend Leute in den IT-Abteilungen. Der IT-Leiter ist in der Regel eine Ebene unterhalb des Vorstands. Die IT-Abteilung kann untergliedert sein in Infrastruktur, Betrieb, Netzwerk. Die bestimmen aus ihren Reihen einen Projektmanager.«

Der Projektleiter des Kunden hat im Rahmen eines Projektes zunächst einmal festzulegen, welcher Dienstleister beauftragt werden soll. Dem liegt ein Ausschreibungs- und Evaluierungsverfahren zugrunde. Der Kunde beauftragt meistens zunächst nur die Konzeption, danach findet ein neues Ausschreibungsverfahren statt.

Wird der Auftrag dann erteilt, wird seitens des IT-Dienstleisters ein verantwortlicher Ansprechpartner eingesetzt.

»Im Hinblick auf die Beauftragung des Projektmanagements gibt es zwei Varianten: Bei Variante A bezahlt der Kunde unser Projektmanagement als Teil des Auftrages. Das ist der Traumfall und bei etwa 20 % unserer Aufträge tatsächlich der Fall. Bei Variante B, bei ca. 80 % unserer Aufträge, setzt der Kunde das Projektmanagement als Leistung voraus, die er nicht extra bezahlt. Der Kunde sagt: Wir haben für euch einen Ansprechpartner. Wie ihr eure Projekte managt, ist euer Problem. Wenn ihr da einen dedizierten Projektmanager drauf setzt, um so besser. Aber dafür bezahle ich nichts. Wir haben ja selbst schon einen Projektmanager in unserem Haus. Den müssen wir bezahlen und auslasten. So läuft das in 80 % der Fälle. Das bedeutet jedoch nicht, dass wir dann keinen Projektmanager einsetzen.«

*Für komplexe Projekte* wird in jedem Fall ein dedizierter Projektmanager benannt, der dann sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis den Status des Projektverantwortlichen hat.

*Bei weniger komplexen Projekten* wird dagegen kein Projektmanager aus dem Team Projektmanagement beauftragt. Die Leitung des Projekts wird dann vielmehr einem fachlich verantwortlichen Systemingenieur übertragen. Bei den Systemingenieuren handelt es sich im Allgemeinen um Elektrotechniker oder Informatiker

mit Hochschulabschluss, die neben ihren technischen Aufgaben in den Projekten gegebenenfalls auch für die interne und kundenseitige Koordination zuständig sind.

Die Fälle ohne dedizierten Projektmanager führen manchmal zu Problemen. Was zunächst wie ein kleines einfaches Projekt aussieht – »etwa nur Speichererweiterungen an Großrechnern anbringen« –, kann zu unvorhersehbaren technisch-fachlichen Komplikationen führen, die den Einsatz von Projektmanagementmethoden wie Krisen- und Eskalationsmanagement usw. erfordern, die die Ingenieure aber nicht beherrschen. Wenn aus einem kleinen Projekt ohne dedizierten Projektmanager ein Problemfall wird, werde eigentlich ein Projektmanager benötigt. Doch selbst wenn dafür kurzfristig ein solcher gefunden werden könnte, hätte der das Problem, dass er weder die Mitglieder des Projektteams noch die Aufgabenstellung des Projekts kennt. In Krisenfällen übernehmen deshalb die in der Linie verantwortlichen Teamleiter der Systemingenieure das Krisenprojektmanagement.

Es gibt also zwei Formen der Projektleitung. Erstens die *dedizierten Projektmanager*, die komplexe Projekte von Anfang bis Ende leiten, in der Regel vom Kunden bezahlt werden und sowohl intern als auch gegenüber dem Kunden einen hohen Status haben, zweitens die *Systemingenieure*, die bei Problemen im Zweifelsfall auf ihren personalverantwortlichen *Teamleiter* zurückgreifen. Dieser ist bei Projekten ohne dedizierten Projektmanager für das Krisenmanagement verantwortlich.

#### **4.2. Ressourcenkonflikte als Eskalationsgrund**

Erteilt der Kunde einen Auftrag, werden die Fachexperten aus unterschiedlichen (Fach-) Teams in einem Projekt zusammengebracht plus entweder einem Projektmanager aus dem Projektmanagementteam oder eben einem federführenden Systemingenieur, der dann auch für die Koordination verantwortlich ist.

Projekte ohne dedizierten Projektmanager werden dem (Fach-)Teamleiter berichtet, der die meisten Ressourcen stellt. Auch Projekte mit einem dedizierten Projektmanager werden nicht etwa dem in der Linie verantwortlichen Teamleiter der Projektmanager berichtet, sondern dem fachverantwortlichen Teamleiter. Das führt gelegentlich zu Reibereien zwischen Projekt und Linie.

Die dedizierten Projektmanager tragen explizit die Verantwortung dafür, dass die Projekte ökonomisch, d.h. profitabel abgeschlossen werden. Bei Projekten ohne dedizierten Projektmanager sind die mit der Projektleitung betrauten Systemingenieure zwar fachlich aber nicht ökonomisch verantwortlich. Der für das Projekt verantwortliche Systemingenieur kann sich deshalb darauf zurückziehen, dass er zwar

für die Qualität, jedoch nicht für Einhaltung der Zeitplanung und das Projektbudget verantwortlich ist. Wenn dabei Probleme auftreten, muss sie sein (Fach-)Teamleiter ausbaden.

Die Linie ist per se primär an betriebswirtschaftlichen Leistungen orientiert. Jede Abteilung hat eine eigene Gewinn- und Verlustbilanz, zu der die Teams darunter ihren Beitrag leisten müssen. Das Hauptkriterium dabei ist die fakturierte Auslastung der Mitarbeiter zum Kunden hin. Es kommt aber vor, dass fachlich dringend benötigte Mitarbeiter durch das Budget nicht mehr gedeckt sind. Dann entsteht ein Konflikt: Das Projekt benötigt dringend Fachmitarbeiter, der Teamleiter sträubt sich aber dagegen, diese zur Verfügung zu stellen, weil dadurch seine Bilanz beeinträchtigt werden würde. Sein Interesse ist es, die ihm unterstellten Mitarbeiter nur solchen Projekten zur Verfügung zu stellen, in denen dieser Leistung noch ein Umsatz gegenüber steht.

Solche Konflikte der Ressourcenzuordnung werden bis hinauf zu Abteilungsleitern, Serviceleitern oder ähnlich hoch angesiedelten Managementpositionen eskaliert, die vom Zielsystem her nach ihrer Gewinn- und Verlustbilanz bezahlt werden. Entscheidungen über die Ressourcenverteilung sind auch deshalb auf dieser Ebene angesiedelt, weil strategische Gründe dafür sprechen können, Ressourcen auch für Verlustprojekte abzustellen, wenn etwa bei dem Kunden lukrative Folgeprojekte anstehen.

## **5. ABLAUFPHASEN BEI KUNDENPROJEKTEN**

### **5.1. Initiierungsphase**

Am Beginn der Kundenprojekte steht der Wunsch des Kunden nach einem bestimmten Gewerk. Dann ist die Frage nach dem Volumen des Gewerks und dem Volumen der Projektorganisation zu klären, die notwendig sind, um das Gewerk zu erstellen. Der Kunde hat dabei aus Kostengründen stets das Interesse, dass die Organisation auf der Seite des IT-Dienstleisters möglichst groß und auf seiner Seite möglichst klein ist.

In dieser Situation kommt es für den IT-Dienstleister darauf an, die richtige Projektgröße zu finden. Größere Aufträge, Vorhaben ab einer bestimmten Umsatzgröße, werden in einem zu Finanzen/Verwaltung gehörenden Bereich einer *Angebotsprüfung* unterzogen. »In diesem Bereich wird über die Marge entschieden, beziehungsweise es gibt Zielmargen für die Projekte, und dabei müssen natürlich die

Kosten für das Projektmanagement, die Organisationskosten, berücksichtigt werden.«

Wenn der Vertriebler einen Kunden und einen potenziellen Auftrag hat, benötigt er meistens bereits bei der Auftragsakquise einen Systemingenieur zur Klärung der Fachfragen. In diesem Zusammenhang wird dann auch erörtert, wie hoch der Organisationsaufwand sein wird. Der Kostenblock für den Organisationsaufwand wird zu den anderen Kosten hinzugerechnet. Sollten sich der Vertriebler und der Systemingenieur in der Frage des Organisationsaufwandes nicht einigen können, wird der Servicemanager eingeschaltet. »Der sagt dann vielleicht: Da brauchen wir doch noch einen Projektmanager für zwei oder vier Tage. Oder er sagt: Das muss ein Teamleiter übernehmen. Mit dieser Kostenkalkulation geht man dann im Falle von Großaufträgen zu der im Bereich Finanzen angesiedelten Angebotsprüfung.«

Dort wird geprüft, ob das Angebot in den Zielmargen liegt und ökonomisch vertretbar ist. Denkbar ist auch, dass ein Projekt bewilligt wird, obwohl es unter den Zielmargen liegt, weil sich bei dem Kunden Folgeaufträge abzeichnen. Die Stelle für die Angebotsprüfung ist auch für die *Risikobetrachtung* der Projekte zuständig. Sie prüft die ökonomischen, rechtlichen und fachlichen Risiken. Um ein fachliches Risiko handelt es sich zum Beispiel, wenn es vorher keine vergleichbare Aufgabenstellung gab. Dann verlangt die für die Angebotsprüfung zuständige Stelle in der Regel eine aufwändigere Organisation. Anhand der Risikowerte wird ferner geprüft, ob die Projektmanagementkosten vielleicht noch einmal steigen können, und ob das Projekt überhaupt angeboten werden sollte. Darüber hat die Angebotsprüfung das letzte Wort. Die kleineren Projekte, die nicht von dieser Stelle entschieden werden, werden von den Serviceleitern gezeichnet.

Wenn dann der Auftrag angelegt wird, wird der Systemingenieur, der an der Auftragsklärung und Angebotserstellung beteiligt war, auf jeden Fall an dem Projekt teilnehmen. Handelt es sich um ein komplexes Projekt, das nicht von einem Systemingenieur geleitet werden kann, wird entweder vom Vertriebler, Teamleiter, Servicemanager oder von der Stelle, die für die Angebotsprüfung zuständig ist, ein Projektmanager angefordert, der dann zunächst den Projektstrukturplan und Arbeitspakete erstellt. Schließlich wird der Rest des Teams zusammengestellt. Die dafür erforderlichen Ressourcen werden gemäß der vom Projektmanager definierten Anforderungen zentral vom Back Office Service in unterschiedlichen Bereichen gesucht, zusammengestellt und dem Projektmanager zugeordnet.

Die zentrale Verwaltung des Projekts durch das Back Office erfolgt nur so lange, bis die Ressourcen zugeordnet sind. Von dem Moment an, an dem die Projektmit-

arbeiter zugeordnet sind, sind die Projekte autonom.»Solange der Kunde keine Kritik an dem Projekt hat, kann der Projektleiter es fahren, wie er will.«

Der Projektmanager nutzt dafür ein umfangreiches Set an Methodiken, die er gemeinsam mit seinen Mitarbeitern anwendet. Für Vorgehensweise in Kundenprojekten wird eine Checkliste verwendet. »Die ist ziemlich kompliziert und etwas größer als DIN A 0.« Sie beginnt bei der Bedarfsermittlung des Kunden und der Ermittlung der Projektanforderungen. Dabei ist man sich in dem Unternehmen durchaus bewusst, dass erhebliche Folgekosten für Projekte entstehen, wenn das Projekt in dieser Phase nicht sauber definiert wird. Deshalb gibt es ein sehr detailliertes Vorgehen dazu, was beim Kunden abzufragen und mit ihm zu klären ist.

Zu Beginn des Projekts möglichst genau den Auftrag zu klären und mit dem Kunden Kriterien für die Auftragsabnahme festzulegen, sei ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements, zu dem auch eine möglichst eindeutige Klärung von Gewährleistungsfragen gehört. Denn, wenn Produkte mehrerer Hersteller integriert werden müssen, stellt sich per se die Frage, wer schuld ist, wenn etwas nicht funktioniert. Am Ende der Initiierungsphase liegt schließlich eine Detailliste vor, »in der festgehalten ist, was alles zu tun ist«.

## **5.2. Konzeptions- und Planungsphase**

In der Konzeptions- und Planungsphase wird das Vorgehen sowohl auf der technischen als auch auf der organisatorischen Seite im Detail geklärt. Auf der organisatorischen Seite beinhaltet das Berichtswegen innerhalb des Projektteams, die Bestimmung der projektverantwortlichen Ansprechpartner auf der Kundenseite und auf Seiten des IT-Dienstleisters, ferner werden dessen Berichtswegen, Berichtsformen, Gremien, Frequenz der Gremien, Eskalationswegen, Eskalationsfälle usw. beschrieben. Bei komplexen Großprojekten wird beim Kunden ein Projektbüro eingerichtet. Dazu ist zu klären, wer Schreibtische, Systeme, Netzanschlüsse usw. stellt. Diese Projektbüros haben eine eigene Hotline, bei der sich Projektmitarbeiter informieren können.

## **5.3. Kick-off und Durchführung**

Die Konzeptions- und Planungsphase ist häufig noch Teil der Angebotsphase. Das heißt, bereits während der Angebotsphase werden Teile der Konzeptionsphase mit dem Kunden diskutiert, »weil der natürlich sehen will, wie die fachliche Befähigung

des beauftragten Projektteams ist. Er will ja sehen, ob das eigentlich projekterfahrene Systemingenieure sind, die auch auf der organisatorischen Seite fit sind.«

Nach der Konzeptions- und Planungsphase findet eine Kick-off-Veranstaltung für das Projekt statt. Damit beginnt die operative Realisierung. Die zuvor vom Projektleiter oder verantwortlichen Systemingenieur definierten Arbeitspakete werden abgearbeitet, gegebenenfalls orientiert man sich dabei an Netzwerkdiagrammen (Netzplantechnik). Für große Projekte werden auch Teilabschlüsse festgelegt und gegen Veränderungen abgeschottet. Ein wichtiger Bestandteil dieser Phase ist das *Änderungsmanagement*. Das Change-Management bezieht sich (a) auf veränderte Rahmenbedingungen, die sowohl technischer als auch organisatorischer Art sein können. Technischer Art kann heißen, dass die im Konzept festgelegten Module nicht miteinander funktionieren, weil bestimmte Rahmenbedingungen zuvor nicht bedacht worden sind. Das ist aber eher selten der Fall. Häufiger gibt es (b) organisatorische Veränderungen, in der Form, dass Lieferfristen nicht eingehalten werden, wodurch das Projekt dann sofort in Verzug gerät. Dann stellt sich die Frage, wie mit den Kosten und den vom Auftraggeber und Auftragnehmer zur Verfügung gestellten Ressourcen umgegangen werden soll. Das erweist sich als besonders schwierig, wenn der Kunde noch Subunternehmer beauftragt hat, wenn etwa der IT-Dienstleister die Infrastruktur stellt und der Kunde zusätzlich noch ein Softwarehaus eingeschaltet hat. Kommt es zu Verzögerungen, »greift das Änderungsmanagement, um das organisatorisch in den Griff zu bekommen«.

Änderungsmanagement ist auch erforderlich, wenn der Kunde während der Abarbeitung der Aufgabenpakete seine Anforderungen erweitert. Dann muss entschieden werden, ob das noch als Teil des erteilten Auftrages behandelt werden kann oder ob es sich dabei um einen neuen Auftrag handelt. Meistens werde so etwas zum Bestandteil des bereits erteilten Auftrags. Hier werde aus pragmatischen oder strategischen Gründen sehr oft gegen die Projektmanagementlehre verstoßen, denn sowohl auf der Seite des IT-Dienstleisters als auf der des Kunden sei es schwierig, Budgetaufstockungen durchzusetzen. Der Auftragnehmer mache in solchen Fällen oft weitreichende Zugeständnisse, um den Großkunden zu binden. »Das IT-Geschäft lebt schließlich vom Aufbau und der Pflege langfristiger Beziehungen.« Deshalb ziehe man es vor, gegebenenfalls nach erfolgreichem Projektabschluss die Erweiterungswünsche des Kunden nach zu verhandeln. Das ist dann Aufgabe des Vertriebs.

#### **5.4. Projektabschluss – Review**

Der Projektabschluss ist gekennzeichnet durch die Projektabnahme, die offizielle Gegenzeichnung des Kunden, meistens verbunden mit einer Review-Veranstaltung beim Kunden. Bei dem Review wird das Projekt noch einmal in seinem Ablauf mit seinen positiven und seinen schwierigen Phasen präsentiert, »immer auch in der Hoffnung, dort direkt schon ein Folgethema verhandeln zu können«.

Ansonsten werden Reviews nur durchgeführt, wenn in einem Projekt etwas aus dem Ruder läuft. Die Teamleiter der Systemingenieure treffen sich zwar einmal im Monat zu Besprechungen, ein systematisches Wissensmanagement, das kontinuierlich dokumentiert und reflektiert, was in den Projekten gut oder schlecht gelaufen ist (lessons learned), gibt es nicht. Es gab entsprechende Versuche, dergleichen unter Verwendung von Datenbanken zu verankern. Doch, wie Projekte abzuwickeln sind, sei von der Verfahrensseite her relativ trivial und im Handbuch dokumentiert. Andererseits seien die konkreten Ereignisse in den Projekten so sehr von den jeweiligen Rahmenbedingungen determiniert, dass es kaum Sinn mache, so etwas zu speichern. Wichtiger als Datenbanken seien in diesem Zusammenhang die Erfahrungen der Systemingenieure. Das Projektwissen sei bei ihnen inkorporiert und Basis ihrer Reputation. »Projektdokumentationen werden abgelegt, aber eigentlich werden sie dann nicht mehr gebraucht, weil jedes Projekt ein Sonderfall ist.«

### **6. ZUR ENTWICKLUNG DES PROJEKTMANAGEMENTS IM UNTERNEHMEN**

In den letzten zehn Jahren hat sich die Entwicklung des Projektmanagements in dem Unternehmen in folgenden Schritten vollzogen: Zunächst war schlicht jeder Systemingenieur automatisch Projektmanager. Ab Mitte der 90er Jahre wurden dann einige Systemingenieure zu fachlichen Projektmanagern ernannt, die ausschließlich Projekte leiten. Im nächsten Schritt wurde dann für das Projektmanagement eine eigene Linienorganisation, das Team Projektmanagement, eingerichtet, in dem nur Projektmanager und Projektassistenten versammelt sind. (Große Projekte haben nicht nur einen Projektmanager, sondern auch eine Projektassistenz, die den Projektmanager entlastet, die Sitzungsprotokolle schreibt, die To-do-Listen führt und sich um die Optimierung der Projektorganisation kümmert.) Gegenwärtig wird das Vorgehensmodell internationalen Standards angepasst. Alle

Projektmanager und mehrere Systemingenieure erhalten die entsprechende Ausbildung und werden extern zertifiziert. Das sei in den letzten zehn Jahren bereits die dritte offizielle Ausbildung.

Am Beginn der Professionalisierung des Projektmanagements gab es lediglich eine hauseigene Ausbildung. Erfahrene Projektmanager, die sich anhand von Literatur oder Projektmanagementkursen an Universitäten weitergebildet hatten, haben in dem Unternehmen interne Projektmanagementschulungen durchgeführt. Der zweite Schritt bestand darin, das Projektmanagement am SAP-System PS (Projektsteuerung) auszurichten. Im Rahmen der Einführung von SAP-PS wurden Projektmanager einheitlich ausgebildet sowie die Verwaltung und Verwaltungsverfahren vereinheitlicht. Inzwischen werde das SAP-System aber nur noch für die ökonomische Abwicklung der Projekte verwendet. Im Fokus der dritten Welle stehen jetzt vor allem die großen, komplexen Projekte, die professionell von zertifizierten Projektmanagern geführt werden müssen.

## **7. VERHÄLTNISS VON VERTRIEB UND PROJEKTMANAGERN/SYSTEMINGENIEUREN**

Für jede Projektphase gibt es sehr detaillierte Checklisten. Die *Projektmanager* erachten diese Checklisten meistens als zwingende Voraussetzung »für ein ordentliches Projekt«. Es gebe aber auch viele kleine und unkomplizierte Projekte, für die diese Checklisten viel zu aufwendig seien. Für kleine Projekte all die organisatorischen Rahmenbedingungen zu definieren und alles schulgemäß zu dokumentieren, könne unter Umständen mehr kosten als die Leistung, die verkauft wird. Projektmanager neigten zudem zu extensiven Machbarkeitsstudien und technischem Perfektionismus, die im Konflikt stehen zu den ökonomischen Anforderungen, wie sie vor allem vom Vertrieb vertreten werden.

Deshalb muss für jedes Projekt ermittelt werden, ob der Aufwand für das Projektmanagement mit seinen Personal- und Dokumentationsressourcen der im Projekt zu erreichenden Fachaufgabe angemessen ist. Bei den Auseinandersetzungen um den erforderlichen Aufwand für das Projektmanagement sind die *Vertriebsbeauftragten* daran interessiert, dass das Projektmanagement nicht so einen großen Raum einnimmt, weil das interne Kosten verursacht und sich in der Marge niederschlägt.

Im Gegensatz dazu sind die (für das Budget und die Zeiten nicht verantwortlichen) *Systemingenieure* immer sehr daran interessiert, so viel Projektmanagement

wie möglich zu bekommen, weil sie sich dann intensiver ihrer Fachaufgabe widmen können.

Für die Harmonisierung dieser Interessengegensätze gibt es einen Aushandlungsprozess, der stellvertretend für die Systemingenieure von ihrem Teamleiter geführt wird. Schon in der Angebotsphase gibt es eine Diskussionsrunde zwischen dem Vertriebsbeauftragten, der als Account Manager den Kunden betreut, und dem (Fach-)Teamleiter der Systemingenieure, der meistens stärker am Fachthema orientiert ist. Können die sich über Kosten für den Organisations- und Verwaltungsaufwand nicht einigen, wird der Konflikt eine Ebene höher, zum Bereichsleiter, eskaliert.

## **8. RESSOURCENMANAGEMENT**

### **8.1. Service Back Office**

Wie erwähnt, erfolgt die Zuordnung der Ressourcen zu den Projekten durch das Service Back Office. Das Service Back Office hat die Übersicht über die verfügbaren Ressourcen oder sollte ihn haben. Es ist darüber hinaus verantwortlich für die Anlage der Projekte in SAP, für die Spezifizierung der Kosten und Leistungen sowie für die Bearbeitung der Rechnungen.

Die Sachbearbeiterinnen, die das Projekt in SAP anlegen, sind bisher dafür zuständig, gemeinsam mit dem Ressourcenmanagement, einer Unterabteilung des Service Back Office, die passenden Ressourcen zu suchen und dem Projekt zuzuordnen. Weil die Beschäftigten dort aber nicht über das erforderliche Fachwissen verfügen, wendet sich der Vertriebsbeauftragte häufig lieber gleich unter Umgehung des Back Office direkt an einen Teamleiter, skizziert ihm den Auftrag und fragt ihn, wer seiner Meinung nach für das Projekt geeignet ist. »Der hat dann erst mal drei seiner Mitarbeiter vorgestellt und dazu noch fünf, die er aus einer anderen Geschäftsstelle kennt. Außerdem sagt der meistens: Im übrigen, lass uns noch einen Projektmanager dazu nehmen.«

Das Service Back Office ist organisatorisch aus dem Service herausgelöst. Selbst die Servicemanager, die GuV-verantwortlich sind, haben auf das Back-Office keinen Zugriff. Diese Konstellation hat sich für die Ressourcenzuordnung nicht bewährt. Das Back-Office funktioniert im Hinblick auf Buchungs- und Verwaltungsakte gut; als unabhängige Stelle erfasst es auch die Arbeitszeiten, die auf Projekte zu buchen sind, die Umsätze und ermittelt die Deckungsbeiträge (Budgetabwicklung). Als

problematisch hat sich dagegen die Aufspaltung von Projektmanagement und Methodenkompetenz einerseits und Verwaltungskompetenz andererseits erwiesen. Das Ressourcenmanagement zwischen Service/Projektmanagement einerseits und Service Back Office sowie Verwaltung/Finanzen andererseits war und ist umstritten. Es wird deshalb, wie bereits angedeutet, mit einiger Wahrscheinlichkeit in den Projektmanagementbereich wandern, weil man das notwendige Fachwissen über die jeweils in einem Projekt benötigten und passenden Experten von einem Verwaltungsstab nicht erwarten kann.

## 8.2. Skilldatenbanken

Das Ressourcenmanagement nutzt auch eine Skilldatenbank, doch die ist nur beschränkt von Nutzen. Wenn der Kunde beispielsweise eine SAP-Infrastruktur implementiert haben will, werden Server, ein Netzwerk, Speicher, Software und eventuell auch einen Bandroboter und Robotersoftware benötigt. Ein derart komplexer technologischer Zusammenhang sei in einer wirtschaftlich vertretbaren Weise in dieser Skilldatenbank gar nicht abzubilden.

»Wir haben an unserer Skilldatenbank lange herumgebastelt: Welche Dimensionen können da sinnvoller Weise eingegeben werden, damit man darüber zumindest einen Pool von Menschen hat, aus denen dann der Projektmanager in Einzelgesprächen die Auswahl treffen kann? Er sollte mit Hilfe des Systems Anhaltspunkte dafür bekommen, wer für die Aufgabe die richtige Fachkraft sein könnte. Aber auf eine Einzelprüfung kann man deshalb nicht verzichten, außer bei einfacheren Aufgaben wie zum Beispiel: Rechner aufstellen und anschließen, Windows installieren. Für komplexe Projekte kann man die Datenbank aber gar nicht so feingliedrig machen.«

Es gibt zum Thema Skilldatenbanken konträre Auffassungen in dem Unternehmen. Eine Fraktion geht davon aus, dass man sie nur feingliedrig genug machen muss, und das dann schon funktionieren wird. Die andere Fraktion meint, eine solche Feingliedrigkeit müsse allein aufgrund der sich ständig verändernden Technologie halbjährig angepasst werden, und der dazu erforderliche Pflegeaufwand stehe in keinem vernünftigen Verhältnis zu dem nach wie vor notwendigen persönlichen Gespräch. Darüber hinaus hat man auch versucht, in der Skilldatenbank Sozialkompetenzen abzubilden, musste dann aber feststellen, dass es gar nicht so einfach ist, Sozialkompetenzen abzufragen und in einer Datenbank zu erfassen.

Die Skilldatenbank wird zwar benutzt, liefert aber nicht den Treffer auf die jeweils geeignete Ressource, sondern nur eine Klasse von Mitarbeitern, die über das

notwendige Minimalwissen verfügen. Deshalb muss nach wie vor in Einzelgesprächen ermittelt werden, wer der passende Experte ist.

Darüber hinaus hat man auch »das Verfügbarkeitsproblem«: Die Verfügbarkeiten der Ressourcen können in dem System nicht zu 100 % abgebildet werden. Man weiß tagesaktuell nicht, wo die Leute sind, denn die Systemingenieure disponieren sich innerhalb der Projekte selbst und geben erst am Ende der Woche an, wo sie waren. Sie wissen häufig auch zu Beginn der Woche noch gar nicht, in welchem Projekt sie tätig sein werden, weil es nur wenige Systemingenieure gibt, die ausschließlich in einem Projekt arbeiten. Gerade die Fachexperten sind in den unterschiedlichsten Projekten tätig, teils in der Konzeptphase, teils in der Implementierungsphase. Man müsste die Skilldatenbank also mit den Verfügbarkeiten kombinieren. »Bei der Skilldatenbank hat man also mathematisch beliebig komplexe Probleme, weil es immer auch um Zeiten geht. Da ändert sich laufend mit jedem Tag die Basis.«

## **9. PROFESSIONALISIERUNG DES PROJEKTMANAGEMENTS**

Professionalisierung des Projektmanagements komme darin zum Ausdruck, dass es inzwischen Experten gibt, die ausschließlich Projektmanagement machen, und darin, dass sie jetzt eine zertifizierte Ausbildung durchlaufen. Diese Ausbildung für die Projektmanager ist auf drei Jahre verteilt. Sie ist berufsbegleitend und dauert insgesamt drei Monate. »Das ist schon eine hohe Professionalisierung.«

»Als nächstes bräuchte man ein gestuftes Projektmanagement, Projektmanager speziell für sehr komplexe Themen oder Projektmanager, die zehn oder zwanzig kleinere Projekte gleichzeitig abwickeln können.«

Eine dritte Professionalisierungsthematik betreffe die Kooperation mit den Kunden. »Wir haben zum Beispiel beim Kunden ein drei Jahre dauerndes Projekt, aber dafür fünfzehn einzelne Beauftragungen. Der Kunde schreibt jede einzeln aus und vergibt alles einzeln. So wird ein Großprojekt auf dreizehn Subunternehmer zerhackt. Das ist nicht nur für uns, sondern auch für den Kunden ein Nachteil und Mehraufwand.«

Ein anderer Aspekt der Professionalisierung betreffe ebenfalls die Kundenseite. In den IT-Abteilungen der Kunden sitzen oft gerade in leitenden Positionen Leute, die nicht unbedingt befähigt seien, Projekte zu managen. »Es kommt deshalb vor, dass IT-Leiter des Kunden an uns herantreten und sagen: Tut uns den Gefallen, die kennen sich zwar hier im Haus aus, aber bitte stellt ihr den Projektmanager.«

## 10. UNSICHERE WEITERBILDUNGSBEDARFE

Die *Projektmanager* selbst kümmern sich kaum um die Ausbildung der Mitarbeiter. Ein Projektverantwortlicher sei nur daran interessiert, den für das Projekt passenden Skill zu bekommen. Ist er intern nicht verfügbar, wird er zugekauft. Allerdings haben die Projektmanager das Interesse, den Skill so preiswert wie möglich zu bekommen. »Preiswert heißt bei hochwertigem Wissen immer intern. Intern ist hochwertiges Wissen immer billiger, als wenn man es extern kaufen würde. Billiges Wissen ist dagegen intern teurer als extern. Den Systemtechniker, der schon mal DOS oder Windows gemacht hat, bekommt man für relativ wenig Geld auch von einer Zeitarbeitsfirma. Für große Roll-Out-Projekte kann man auch Studenten nehmen.«

Für die Ausbildung der Mitarbeiter sind die *Teamleiter* zuständig. Die wichtigsten Institutionen dafür sind die Hersteller von Hard- und Software, die Zertifizierungen anbieten, »denn ohne diese Hersteller-Zertifizierung dürfen die Projektmitarbeiter die Maschinen gar nicht anfassen«. Die verantwortlichen (Fach-)Teamleiter stehen aber vor dem Problem, dass sie nicht wissen, was für Projekte künftig auf sie zu kommen. Sie haben das quasi unternehmerisch-strategische Risiko, die Leute auf Themen auszubilden, für die es vielleicht gar keine Projekte geben wird. Oder es werden intern zu wenig Leute auf ein brandheißes Thema hin ausgebildet.

Aus Sicht des Projektmanagers geht es also um die Skillkosten, aus Sicht der Teamleiter um die Skillauslastung. Die Mitarbeiter müssen daher ein Wissen haben, das ihre Auslastung über viele Projekte sichert. Die Frage, wann »ein gut laufender Systemingenieur« für drei Wochen aus Projektzusammenhängen herausgenommen werden kann, um ihn weiterzubilden, liegt bei den Teamleitern, denn Manager auf einer höheren Hierarchieebene könnten das IT-Fachwissen heute nicht mehr überblicken, beurteilen oder gar selbst beherrschen.

»In dem Bereich, den ich im letzten Jahr geführt habe, hatten wir sechs bis sieben unterschiedliche Fachthemen, die an sich schon kaum noch ein Spezialist überblicken konnte. Als Manager ist man schon froh, wenn man die Themen aufzählen kann. Der Teamleiter muss aber vorwegnehmen, wohin sich der Markt entwickeln wird. Nehmen wir mal, es geht um Speicher für Großdaten. In allen Unternehmen explodiert der Speicherbedarf. Da gibt es aber unterschiedliche Technologien und Anbieter. Als Manager wissen Sie vielleicht noch ungefähr, welche Anbieter es gibt. Aber wer setzt sich jetzt durch? Dazu braucht man die Fachexperten auf der Ebene der Teamleiter, die das dann im Rahmen der Ausbildung sicherstellen. (...) In 80 %

der Technologiebereiche, die wir bedienen, geht das gut. Bei 20 % geht es daneben. Ich habe im letzten Jahr Leute für eine Technologie ausgebildet, die dann nicht kam. Wir haben dann auf Zeit gesetzt, haben das Wissen gehalten und zertifizieren lassen. Das wurde mit Verzögerung dann doch noch nachgefragt. Es gibt aber Fälle, wo das nicht funktioniert. Wir hatten zwischendurch Systemingenieure zwei Jahre lang zu hoch spezialisierten Experten ausgebildet, und das Thema kam nicht. Dann hat man ein Problem. Dann muss man entscheiden, was man mit denen macht.«

In einer solchen Situation könne man Systemingenieure nicht einfach anweisen, sich in ein neues Fachthema einzuarbeiten. Denn, wenn sie sich erst einmal in ein Thema vertieft haben, »beispielsweise in ein Sun- oder AX-System«, sind sie erfahrungsgemäß nicht ohne weiteres dazu bereit, dieses Thema wieder zu verlassen. Die Ingenieure fühlten sich bestimmten Technologien verbunden und wechselten im Zweifelsfall auch zu solchen Unternehmen, die in Bezug auf die jeweilige Technologie aktuell entsprechende Kundenaufträge haben und über mehr Kompetenzen verfügen. Dies sei ein für die vorgesetzten Teamleiter nicht immer leicht zu bewältigendes Dilemma.

## **11. ARBEITSSITUATION UND INTERESSEN**

### **11.1. Führen mit Zielen**

Ab der Ebene der Teamleiter haben Angestellte in dem Unternehmen variable Entgeltbestandteile und werden über Ziele geführt (Management by Objectives). Ein Ziel für einen Teamleiter kann z.B. lauten, dass die Produktivauslastung der Mitarbeiter seines Teams über 80 % liegen soll. Die variablen Entgeltbestandteile steigen mit der Position im Management.

Mit Mitarbeitern (ohne Leitungsfunktion) werden Ziele ohne variable Entgeltbestandteile vereinbart. Die Ziele dienen in diesem Fall hauptsächlich der Orientierung des alltäglichen Arbeitshandelns. Auch diese Ziele werden schriftlich fixiert. Sie müssen einerseits hinreichend abstrakt sein, um für ein Jahr Gültigkeit beanspruchen zu können. Andererseits müssen sie so konkret sein, dass sie gemessen werden können. Verrändern sich die Rahmenbedingungen, werden die Ziele gegebenenfalls auch unterjährig abgewandelt und angepasst. Festgelegt werden sie im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unter Berücksichtigung der per-

sönlichen Interessen des Mitarbeiters. Denn entscheidend dabei sei, dass die Motivation der Leute aufrechterhalten wird.

- Auf der *Managementebene* handelt es sich bei den Zielen hauptsächlich um ökonomische Kenngrößen.
- Die wichtigsten Zielgrößen für *Teamleiter* sind die fakturierte Auslastung, eine geringe Fluktuation sowie die persönliche Weiterentwicklung oder die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter.
- Die *Projektleiter* haben Zeit-, Qualitäts- und Budgetziele. Darüber hinaus gibt es keine projektbezogenen Ziele. Grundsätzlich gibt es für Führungskräfte aber auch qualitative, schwer messbare Ziele, etwa den Führungsstil, soziale Kompetenzen oder Konfliktlösungskompetenzen.
- Ein Ziel für *Systemingenieure* ist beispielsweise ihre Zertifizierung durch einen Hersteller. Für Systemingenieure gibt es zudem Akquiseziele, etwa für die Erstellung von Konzepten (in der Konzeptionsphase von Projekten).

### **11.2. Beurteilungsgespräche**

Bei den Beurteilungsgesprächen geht es primär um Selbsteinschätzung und ein Feedback durch den Vorgesetzten. Dabei gehe es nicht unbedingt um den Ausgleich der beiderseitigen Interessen, sondern in erster Linie um die Fortentwicklung des Mitarbeiters. Das Ergebnis des Beurteilungsgesprächs wird ebenso wie die Zielabsprache in der Personalakte abgelegt.

### **11.3. Entgeltregelungen**

In dem Unternehmen gibt es keinen Tarifvertrag, auch keinen Haustarifvertrag. Das Entgelt wird frei ausgehandelt. Das hat zu großen Varianzen geführt, die jedoch seit einigen Jahren im zunehmenden Maße eingeebnet werden.

Das Gehaltsniveau der Systemtechniker liege eher unter dem üblichen Marktlevel, das der Systemingenieure im Schnitt eher darüber. Ein guter Systemingenieur erhalte ein Gehalt von rund 60.000 Euro.

»Wenn der zu seinem Vorgesetzten sagt: Eigentlich verdienen Systemingenieure ja 80.000 Euro im Jahr, sagt der unter Umständen nein dazu, und dann einigt man sich auf 63.000 Euro. Das sind Gehaltssteigerungen, wie sie gegenwärtig in der IT üblich sind. Im Augenblick geht man in der IT-Branche von Gehaltssteigerungen um durchschnittlich 2 % aus. Das ist die IT-Norm der letzten Jahre. Das hört sich vielleicht nicht nach sehr viel an.

Man muss dabei aber bedenken, dass sich das auf einem hohen absoluten Niveau bewegt. Den meisten Systemingenieuren ist klar, dass diese Basis in einer Wachstumsphase definiert wurde.«

#### **11.4. Arbeitszeiten – Belastungen**

Die Arbeitszeit wird nur durch die Arbeitszeitordnung begrenzt, ansonsten gibt es dazu keine Regelungen. Die Arbeitszeit wird nur projektbezogen erfasst. Die Projektmitarbeiter schreiben ihre Arbeitszeiten, die Produktivzeiten, selbst auf. Anschließend werden diese Zeiten in SAP-PS übertragen. Theoretisch könnten diese Zeiten zwar auf einzelne Mitarbeiter hin ausgewertet werden. Darauf werde aber verzichtet. Die Teamleiter sind zwar dafür verantwortlich, dass die Zeiten sauber erfasst werden. Doch die Erfahrung habe gezeigt, dass die Zeiten tendenziell richtig zurückgemeldet werden. Aus Sicht des Managements bestehen Probleme der Zeiterfassung nicht darin, dass zu viele Stunden gemeldet werden könnten, sondern eher darin, dass die Mitarbeiter dazu neigen, zu wenig Stunden anzugeben, um ihr Projekt erfolgreich erscheinen zu lassen.

Vor zehn Jahren seien Projektmitarbeiter und -leiter noch eher dazu bereit gewesen, auch noch die vierzehnte Stunde zu arbeiten. Das sei aber stark rückläufig. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmen hätten heute ein höheres Interesse an einer ausgeglicheneren Work-Life-Balance.

»Aber das muss man zu früher in Beziehung setzen. Das kann man nicht mit den etablierten Industrieunternehmen vergleichen. Früher war es üblich, dass jemand, der für ein Projekt verantwortlich war, beim Kunden vierzehn Stunden arbeitete. Damit hat er zwar gegen die AZO verstoßen, aber früher ging man davon aus, dass das ein notwendiges Engagement ist, um in dieser Branche erfolgreich zu sein. Das ist heute nicht mehr so. Heute würde ein Teamleiter seinen Mitarbeiter nach zehn Stunden dazu drängen, sich ein Hotelzimmer zu nehmen und am nächsten Tag weiter zu machen. Das hat sich gewandelt. Ein Grund dafür ist die Erfahrung, dass übermüdete Mitarbeiter mehr Fehler machen. Der zweite Grund ist, dass auf gesamtgesellschaftlicher Ebene die Ansprüche an eine ausgeglichene Work-Life-Balance gestiegen sind. Außerdem haben die Möglichkeiten, in der IT schnell zu viel Geld zu kommen, drastisch abgenommen.«

Von einem Projektmanager werde allerdings immer noch erwartet, dass er in heißen Projektphasen sein Handy abends nicht ausschaltet. Von einem Projektmanager werde auch erwartet, dass er sich bei einer kritischen Projektsituation

morgens um sechs ins Auto setzt. Solche Leistungsspitzen gleiche das Unternehmen aus, indem es den Betroffenen »dann auch mal eine Woche ohne Projekt zugesteht. Bei Projektmanagern haben wir Projektphasen mit hoher Anspannung gepaart mit Ruhephasen, in denen man nur vier Stunden im Büro ist und dann nach Hause fährt. Das gilt auch für Teamleiter.«

Die Mitarbeiter seien in erster Linie an »gleichmäßigen Arbeitszeiten« interessiert. Das sei in der IT-Branche bis Mitte der 90er Jahre noch etwas anders gewesen. Aber auch bei den Kunden setze sich allmählich ein Verständnis dafür durch, dass die Projektmitarbeiter selbst in heißen Projektphasen nicht pausenlos durcharbeiten.

»Wenn größere Umstellungen des IT-Betriebs in kurzer Zeit anstehen und mal 24 oder 48 Stunden durchgearbeitet werden muss, machen wir das in Schichten. Auch das ist inzwischen Standard, darauf legen wir inzwischen viel Wert. Ich glaube auch, dass sich das grundsätzlich stärker durchsetzen wird. (...) Es gibt immer noch den jungen Systemingenieur, der meint, er müsse die Probleme und Projektkrisen allein lösen und vierundzwanzig Stunden durcharbeiten, statt das Thema zu eskalieren. Vor zehn Jahren war so etwas noch eine Heldengeschichte. Heute ist das eher eine Geschichte an der Grenze zur Abmahnung. Das ist ein Kulturwechsel. (...) Die Zeiten in den Projekten werden ja mit SAP-PS erfasst. Jede Führungskraft ist vor dem deutschen Recht persönlich haftbar, wenn jemand über zehn Stunden pro Tag arbeitet. Man kommt de jure gar nicht über zehn Stunden. Kommt man über zehn Stunden, dann hat eine Führungskraft bei uns ein gravierendes Problem und wird angemahnt.«

In der IT-Industrie werde jedoch immer noch eher 50 Stunden als 35,5 Stunden in der Woche gearbeitet. Aber die 50 Stunden werden, gemessen an der Situation vor zehn Jahren, als normal geregelte Arbeit begriffen. Bei Mitarbeitern in Betriebsprojekten liege die Arbeitsbelastung eher bei 40 Stunden. Bei den Systemingenieuren, die aufsteigen wollen, liegt sie eher bei 50 Stunden. »Wer immer da erzählt, er sei mit 60 oder 70 Stunden dabei, erzählt Heldengeschichten.«

## **11.5. Interessenperspektiven**

### ***Autonomiestreben***

Vorrangiges Interesse fast aller *Systemingenieure* ist die Möglichkeit, autonom zu arbeiten. Das Autonomiestreben sei bei den Mitarbeitern in der IT-Branche sehr ausgeprägt. Wie die Gesprächspartner erklärten, lässt es kaum ein Mitarbeiter zu, dass

ihm jemand in seine Tätigkeit hineinredet. Das sei einerseits Ausdruck der gewachsenen IT-Kultur, andererseits sei die Spezialisierung inzwischen so weit fortgeschritten, dass Führungskräfte kaum noch dazu in der Lage sind, die fachlichen Details, mit denen sich die Mitarbeiter beschäftigen, fachlich adäquat zu beurteilen.

Auch die *Projektmanager* sind in erster Linie daran interessiert, ihre Projekte autonom zu führen. Sie können dabei auf Teamgeist ihrer Mitarbeiter zählen, denn die Projektteams sind meistens sehr bestrebt, die Aufgaben gemeinsam und ohne Intervention von außen zu lösen. »Dabei weiß jeder, dass er nicht mehr weiß, was der andere an Fachwissen hat.« Insbesondere bei technologisch anspruchsvollen Großtechnologieprojekten, bei der Vernetzung von Rechenzentren und so weiter, sei den Mitarbeitern bewusst, dass sie aufeinander angewiesen sind. Der Umgang miteinander sei von Teamgeist geprägt. Die Projektmanager verstehen sich vor allem als Anwalt der Team- und Unternehmensinteressen gegenüber dem Auftraggeber. Dieses Selbstverständnis führe nicht selten zu Konflikten mit den Kunden. »Der Projektmanager vertritt den Standpunkt: Mein Team will hier einen guten Job machen, und der Kunde ist eigentlich der Grund dafür, dass dieser Router jetzt nicht läuft.«

Die *Interessen des Managements* sind nicht einheitlich. Das Gros stützt und fördert das Autonomiestreben der einzelnen Mitarbeiter und der Teams. »Denn, wer einmal ein Projekt erlebt hat, der weiß, dass man das gar nicht von außen steuern kann.« Gleichwohl hätten einige, zumeist die jüngeren Führungskräfte, »aus Unerfahrenheit« einen ausgeprägteren Kontrollanspruch.

Das Managementmodell in IT-Unternehmen unterscheide sich meistens deutlich von den Managementmodellen, die diese Unternehmen bei ihren Kunden antreffen. Der erfahrene IT-Manager geht eher davon aus, dass die Mitarbeiter autonom mehr leisten, als wenn man sie steuert und gängelt.

»Ich muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter ihren eigenen Autonomieinteressen entsprechend agieren können und dass alles ökonomisch abläuft. Aber ich muss die Mitarbeiter auch vor sich selber schützen. Denn der Autonomiegedanke in Projekten führt häufig zu fehlgeleitetem Aktionismus und fehlgeleiteten Vorstellungen über die Ehre: Einen Hersteller beispielsweise zu fragen, warum etwas jetzt nicht geht, verstößt meistens schon gegen die Ehre eines Informatikers. Ein solcher Aktionismus verursacht unnötige Kosten.«

### **Karriereorientierung**

Die Karriereorientierung sei in der Branche sehr ausgeprägt. Dabei werde inzwischen auch das Projektmanagement als Karrieremöglichkeit begriffen. Für die

Mitarbeiter gibt es zwei Karrierewege. Sie müssen sich irgendwann entscheiden, ob sie Fachexperte für bestimmte Technologien oder Projektmanager sein wollen.

Karriere habe aber immer auch mit Selbst- und Fremdeinschätzung zu tun. Aus Sicht des Managements erreichen Mitarbeiter aufgrund ihrer Ausbildung und Leistungsfähigkeit irgendwann eine Grenze, an der weitergehende Karriereerwartungen unvermeidlich enttäuscht werden.

»Mit solchen Karriereenttäuschungen muss man umgehen können. Das kann man nicht so handhaben, dass der Mitarbeiter durch schief gelaufene Projekte irgendwann selbst zur Einsicht gelangt, dass er an seine Grenze gekommen ist. Denn schief gelaufene Projekte kosten zu viel Geld. Darum muss man im Management Leistungsgrenzen antizipieren und Mitarbeitern rechtzeitig ihre Leistungsgrenzen aufzeigen. Das kann natürlich zu Konflikten führen. Die lassen sich dadurch etwas abmildern, dass die Leute in den auf drei oder vier Jahre angelegten Betriebsprojekten eine dauerhafte Rolle finden. Die werden dann ein bisschen in den Leerlauf einer Karriereschleife gebracht. Besonders bei den technologisch anspruchsvollen Projekten ist das Karrieredenken aber sehr ausgeprägt. Junge Systemingenieure, die drei Jahre dabei sind, verlangen irgendwann nach einem Großprojekt. Wenn der Manager dann immer noch nein sagt, ist das vor allem bei jungen Leuten ein Konflikt. Ich glaube, das ist in anderen Unternehmen nicht anders. Man kann ja nicht alle permanent aufsteigen lassen. In einer Schrumpfungsphase muss man aber nicht nur Karriereerwartungen enttäuschen, sondern auch bestehende Karrieren knicken. Das kann alles dazu beitragen, dass sich mehr Leute dauerhaft auf Projektmanagementpositionen begeben und sich dadurch das Streben nach Karrieren in der Linie reduziert. Aber das ist nur eine Hypothese. Das wird sich zeigen.«

»Projektverantwortliche sind heute die neuen Helden dieser Industrie.« Daher strebten viele Mitarbeiter die Projektmanagerposition an, wollen aber ihr Fachwissen nicht aufgeben. Systemingenieure ziehen es oft vor, Fachexperte und Projektmanager in einer Person zu sein.

»Die machen sich lustig über Projektmanager, die kein Fachwissen haben, und meinen, auf solche Projektleiter verzichten zu können, und sagen: Das können wir selber machen. Da kommt es dann zu Differenzen zwischen Technologie- und Organisationsexperten. Das ist im konkreten Projekt meistens kein Problem. Es gab aber ein Projekt, das daran richtig gescheitert ist. Das war ein Großprojekt mit einer neu eingestellten Projektmanagerin aus

der IT-Industrie, die eher hierarchisch orientiert war und alles von oben vorgeben wollte.«

Mitarbeiter, die keine Projektkarriere anstreben und primär fachlich orientiert sind, haben ein ausgeprägtes Interesse, sich in solchen Technologien fachlich fit zu machen, die ihnen persönlich am Herzen liegen. Zu Interessenkonflikten kommt es dabei, wenn das Management der Auffassung ist, dass diese Technologie nicht marktträchtig ist oder nicht zum Geschäftsmodell gehört. Solche Konflikte seien für das Unternehmen zwar nicht gravierend aber durchaus spürbar. Sie führen meistens dazu, dass die betreffenden Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

»Bei uns wird zum Beispiel nicht programmiert. Mitarbeiter, die Interesse an Programmierung haben, sind aus diesem Grund zu einer Programmierfirma gewechselt. Wir machen auch keine Prozessberatung in SAP, sondern nur SAP IT-Betrieb. Das Ding muss technisch laufen, wie der Kunde hinterher seine Kostenstellen darauf packt, interessiert uns überhaupt nicht. Diejenigen, die Prozess-Betriebswirtschaftsberatung machen wollten im Kontext mit Datenmodellen, sind zu SAP-Beratungen gegangen.«

### ***Verhältnis der Mitarbeiter zu Betriebsräten und Gewerkschaften***

Es gab Vorstöße von Mitarbeitern, einen Betriebsrat zu gründen. Bei der Wahlversammlung haben sich aber über 90 % der Mitarbeiter dagegen ausgesprochen. In dem Unternehmen gibt es aber eine gewählte Mitarbeitervertretung, die etwa auch bei Einstellungen und Entlassungen konsultiert wird, aber kein Vetorecht hat. Entlassungsgrund sei meistens eine mangelnde Arbeitsleistung. In solchen Fällen gebe es kein Protest seitens der Belegschaft und Mitarbeitervertretung, denn, »dann wird in den Teams meistens selbst schon Druck auf die Leute ausgeübt.«

Die Mitarbeiter hätten sich explizit gegen Gewerkschaften ausgesprochen, weil die gewerkschaftliche Perspektive auf das Verhältnis von Arbeitnehmern und Arbeitgebern konfliktorientiert und potenziell aggressiv sei. Im übrigen seien Gewerkschaften aus Sicht vieler Mitarbeiter eine Institution des vergangenen Industriezeitalters.

»Jetzt sind die Gewerkschaften dabei, sich bei uns einzuklagen, gegen mehr als 90 % der Mitarbeiter. Die haben gesagt: Tut uns einen Gefallen, geht nach Hause, wir haben eine Mitarbeitervertretung. Die Gewerkschafter haben hier Flugblätter verteilt, darauf stand, dass sie den Tariflohn durchsetzen wollen. Das fanden die Mitarbeiter ausgesprochen komisch. Denn die haben denen gesagt: Wenn ihr das tötet, dann würdet ihr dem Konzern

einen großen Gefallen tun. Wenn das Unternehmen nach Tarif bezahlen müsste, dann wäre es in den Kosten deutlich schlanker.«

Früher hätten sich die Arbeitnehmer aber noch stärker als »Mitunternehmer« begriffen, denn in den späten 80er und 90er Jahren habe jeder Mitarbeiter einige Prozente von seinem Gehalt dem Unternehmen als Kapital überlassen. Als das Unternehmen dann verkauft wurde, haben sie gut davon profitiert. Davor sei die Auffassung, »das ist unser Unternehmen, in dem wir auch die Strukturen mitbestimmen können«, noch sehr viel ausgeprägter gewesen.

»Das war eine Art Mischung aus VEB, Kibbuzim und Frühkapitalismus. Das hat sich ein bisschen entemotionalisiert. Das hat sich auch in puncto Arbeitszeiten geregelt. Eine akzeptable Work-Life-Balance ist heute auch das Interesse des Managements. Junge Mitarbeiter muss man eher bremsen. Diejenigen, die frisch von der Uni kommen, wollen sich beweisen. Wenn die Leute ein Projekt erfolgreich abgeschlossen haben, dann haben *sie* das gemacht. Gewerkschaften aber trennen zwischen ausführenden Arbeitnehmern und einem befehlenden Arbeitgeber. Bei uns gibt es in erster Linie das Ziel, gemeinsam wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das ist eine andere Ausgangssituation für die Mitbestimmung.«

Die Arbeitnehmer begreifen ein erfolgreiches Projekt als *ihren* Erfolg, eine Einstellung, die auch dadurch gefördert wird, dass erfolgreiche Projektteams anlässlich der Projektreviews gefeiert werden.

»Da läuft viel über E-Mail usw. Vom europäischen Vorstand werden alle großen Projekte, die erfolgreich abgeschlossen wurden, mit allen Namensnennungen wöchentlich aufgelistet und als E-Mail an alle verschickt. Geschäftsberichte beinhalten im Anhang die Namen aller Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter wird im Geschäftsbericht erwähnt. Das ist ein anderes Gefühl. Das ist eine sehr symbolische Anerkennung. Wir haben viele informelle Formen für die Anerkennung von Leistungen. Dazu gehören Arbeitssessen oder Teammeetings und Events auf Team- oder Bereichsebene. Solche Events werden von den Mitarbeitern selbst eingefordert.«

Nach Meinung der Gesprächspartner *wird die Demarkationslinie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit der Ausbreitung von Projektorganisation und -arbeit an Schärfe verlieren*. Sie verlaufe schon heute vielfach eher zwischen dem eigenen und den anderen Projekten oder zwischen Vertrieb und Service, »wenn etwa der Vertriebsbeauftragte dem Kunden vielleicht nur zwei Tage verkauft hat, der Service aber fünf Tage braucht. Da wird geschrien und gestritten. Die Konfliktarena sind die Projekte. Auf der arbeitsrechtlichen Seite ist das viel konfliktärmer.«

»Das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis« werde bei Entlohnungsfragen weiterhin eine Rolle spielen. »Aber durch die Tendenz zur Leistungsorientierung, bei der die Gehälter in Teilen durch den Projekterfolg mitdefiniert werden, werden die Auseinandersetzungen an dieser Stelle auch entschärft. Diese Leistungsorientierung kann man vielleicht als Verschärfung des Leistungsdrucks interpretieren, aber auch als ein Stück Befreiung von solcher Arbeit, die man nur zum Lebensunterhalt macht, hin zu einer Arbeit, die auch als sinnvoll erfahren wird. Die Schattenseite besteht darin, dass diese Art von Arbeit bestimmte Qualifikationen und intellektuelle Fähigkeiten verlangt. Gering qualifizierte Menschen oder Menschen, die aufgrund ihrer intellektuellen Fähigkeiten diese Qualifikationen nicht erreichen können, sind sicherlich die Verlierer dieser Entwicklung. Da muss man sich fragen, wie man das auffangen kann. Das wird ein großes Problem sein.«

## IV. PROJEKTORGANISATION BEI EINEM SYSTEMLIEFERANTEN<sup>29</sup>

---

### 1. DAS UNTERNEHMEN

Das Unternehmen beschäftigt ca. 100 Personen. Sein Produktspektrum besteht aus eigenen Engineering-Systemen sowie Dienstleistungen für die Planung und den Betrieb elektrotechnischer Anlagen. Ca. 40 % des Umsatzes entfallen auf Softwarelizenzen, 60 % auf Wartung und andere Dienstleistungen. Das Produktportfolio besteht im Kern aus drei Softwaresystemen, die tendenziell auf einer neuen technologischen Plattform in *ein* Engineering-System integriert werden sollen. Dieses befand sich zum Zeitpunkt unserer Erhebung noch in der Entwicklung. Nach ersten Anläufen und einer Entwicklungsarbeit von ca. zwei Jahren stand zum Zeitpunkt unseres Besuchs eine Beta-Version kurz vor ihrer Fertigstellung. Für die Integration der drei Systeme auf der neuen Plattform und den vollen Funktionsumfang des Systems veranschlagten die Gesprächspartner weitere fünf Jahre.

Organisatorisch getrennt sind die Abteilungen Entwicklung und Technik, in denen an den untersuchten Heimatstandorten jeweils ca. 30 Personen beschäftigt sind. Die Aufbauorganisation zeichnet sich durch eine flache Hierarchiestruktur aus. Unterhalb der beiden Vorstände sind die Abteilungsleiter angesiedelt, darunter die Mitarbeiter.

#### 1.1. Die Entwicklung

Das größte, zehn Personen starke Kernteam in der Entwicklung, das zeitweise um bis zu zehn weitere Mitarbeiter aus anderen Bereichen ergänzt wird, arbeitet an der Entwicklung des neuen Produkts. Aber auch die anderen, bereits am Markt etablierten Produkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Die daran arbeitenden Kernteams sind jeweils vier bis fünf Personen stark. Die Weiterentwicklung bestehender Produktlinien und Entwicklung neuer Produkte wird vom *Produktmanagement* angestoßen. Dieses setzt sich aus drei Personen zusammen und ist in der Auf-

29 Vom IT-Dienstleister unterscheidet sich ein Systemlieferant dadurch, dass er mit eigenen Produkten am Markt präsent ist.

bauorganisation beim Vertrieb/Marketing angesiedelt. Beim Kunden hat es hauptsächlich Kontakt mit Entscheidern. Die *kontinuierliche* Weiterentwicklung bestehender Produkte orientiert sich aber auch an Fehlern und Kundenwünschen, die beide in einer Datenbank gesammelt werden. Solche Kundenanforderungen werden vor allem auch durch den Bereich *Technik* in den Betrieb getragen. Deren Mitarbeiter stehen in direktem Kunden- und Benutzerkontakt, entweder indem sie Supportaufgaben (Hotline, Ersteinweisungen) wahrnehmen oder indem sie im Rahmen von Presalesaufgaben (Verifikation der Kundenanforderungen) sowie Customizing<sup>30</sup>, Implementierungs- oder Wartungsaufgaben vor Ort beim Kunden tätig sind.

Die vier Entwicklerteams – drei für die etablierten Produkte, eines für die Neuentwicklung – tauschen sich kaum untereinander aus. Zwar wirken einige Entwickler etwa im Falle von Engpässen zuweilen in anderen Teams mit. Die Kernteams zeichnen sich jedoch durch eine relativ feste Zusammensetzung und weitgehende Spezialisierung aus. Die Personalressourcen der Teams, die die etablierten Produkte betreuen, sind in letzter Zeit zugunsten der Neuentwicklung reduziert worden.

## **1.2. Die Technik**

Während die Entwickler selbst kaum Kontakt zum Kunden haben, sind die Techniker aufs Ganze gesehen zu etwa 70 % ihrer Arbeitszeit vor Ort beim Kunden und zu 30 % im Hause beschäftigt. Das Aufgabenspektrum der Technik reicht von der Arbeit an der Hotline, über den Test neuer Versionen und neuer Systeme bzw. neuer Systemkomponenten, die Implementierung bzw. das Customizing, die Wartung der Systeme bis hin zu Presales-Aufgaben (Vorklärung von Aufträgen in Kooperation mit dem Vertrieb). Die mit Presales-Aufgaben betrauten Mitarbeiter sollen auch die ersten sein, die umfassender für die neue Produktgeneration »fit gemacht werden«.

## **1.3. Knappe Ressourcen, Outsourcing und Abstimmungsprobleme**

Aufgrund der konjunkturellen Flaute, die im Jahr 2001 einsetzte, und der geringen Investitionsbereitschaft der Kunden sah sich das Unternehmen gezwungen, seine Kosten den gesunkenen Umsätzen anzupassen und auf personelles Wachstum zu

30 Customizing kann einerseits mit Kundenbetreuung übersetzt werden. Im engeren Sinn wird darunter die Anpassung der Software an die Unternehmensanforderungen verstanden.

verzichten. »Um zu verhindern, dass uns die Kosten davon laufen, wird bei uns im Hause auch die Philosophie vertreten, dass Überstunden nach Möglichkeit abgefeiert und nicht ausgezahlt werden.« Das Problem knapper Personalkapazitäten versuche man unter anderem dadurch zu lösen, dass für geschlossene Module Entwicklungsaufträge an Externe und vor allem Testaufgaben ins kostengünstigere Ausland vergeben werden. Da die Integration externer Arbeitsergebnisse wiederum mit Aufwand verbunden ist, sei allerdings offen, »ob sich das insgesamt auch tatsächlich rechnet und wirtschaftlicher ist«.

Belastungen und Konflikte resultieren daraus, dass mit den knappen Personalressourcen hohe Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen sind. Dass dies bisher gelungen ist, ist eine Stärke des Unternehmens. Geplante Produktentwicklungsabläufe müssen aber häufig unterbrochen werden, »wenn der Kunde schreit« und der Vertrieb auf schnelle Problemlösungen drängt oder in der Technik die Personalkapazitäten für das Testing fehlen. Die Entwicklung könne dann oft ihre Termine nicht einhalten, was wiederum den Vertrieb in die Klemme bringt. An der Schnittstelle Produktmanagement/Vertrieb/Marketing einerseits sowie Entwicklung/Technik andererseits gibt es aber offenbar auch Kommunikations-/Verständigungsprobleme, die auf uneindeutige Entscheidungen und Informationsprozesse zurückzuführen sind. Dass die Kommunikation und Koordination in und zwischen den Bereichen wenig formalisiert und unbürokratisch ist, wird vom Management und von den Beschäftigten zwar als Vorteil des mittelständischen Betriebs gegenüber Großbetrieben durchaus geschätzt. Das »Management auf Zuruf« sei eine entscheidende Flexibilitätsressource. Der damit verbundene Mangel an eindeutigen Informationen scheint aber einen (angemessenen) höheren Grad an Formalisierung/Verschriftlichung (Templates) sowie Organisationsformen zu verlangen, die die bereichsübergreifenden Verständigungsprozesse besser unterstützen (vgl. unten Abschnitt 3).

## **2. DAS PROJEKTMANAGEMENT**

### **2.1. Projektmanagement im Bereich Entwicklung**

#### ***Microsoft Solutions Framework***

»Nachdem das vorher alles etwas schwammig war« (Projektleiter), orientiert sich das Projektmanagement in der Entwicklung seit ein paar Jahren an dem Microsoft Solutions Framework (MSF), das unter anderem ein Team- und ein Ablaufmo-

dell enthält. Ersteres legt Rollen und Zuständigkeiten der Mitglieder des Projektteams fest, gibt aber keine Projektaufbauorganisation vor.

## **Das Ablaufmodell – vier Phasen**

### **1. Envisioning**

Auf der Basis der Informationen, die das Produktmanagement vom Vertrieb, von der Technik oder direkt aus Kundengesprächen erhält, erstellt es das so genannte Vision-Scope-Dokument. Für die Anforderungen, die das Vision-Scope-Dokument erfüllen soll, gibt es eine Checkliste. Ferner wird in dieser Phase festgelegt, wer der hauptverantwortliche Programmmanager ist<sup>31</sup>. In Abstimmung mit dem Vertrieb und dem Programmmanager werden die Kundenanforderungen detaillierter analysiert und das Vision-Scope-Dokument mit den Projektzielen (Markt- und Umsatzziele, allgemeine Richtung und »Funktionalitäten in relativ groben Überschriften«) und den Rahmenbedingungen des Projekts konkretisiert. Das Vision-Dokument soll auch die wichtigsten Risiken des Projekts auflisten. Der Meilenstein am Ende der Phase heißt Vision Approved und ist erreicht, wenn sich das Projektteam und der Kunde auf die Richtung des Projekts geeinigt haben. Die Projektverantwortung wandert in der Envisioning-Phase vom Produktmanager zum Programmmanager.

### **2. Planning**

»Die Produktmanager sind aber eher Visionäre. Tatsächlich ist das Vision-Scope-Dokument oft sehr allgemein gehalten und offen für unterschiedlichste Interpretationen« (Projektleiter Entwicklung). In der Planning-Phase würden jedenfalls »einzelne Punkte aus dem Vision Scope herausgenommen«. In Abstimmung mit dem Programmmanager erstellen die Entwickler dann die so genannten FuncSpecs, die Functional Specifications, und schreiben die einzelnen Features, nach denen dann programmiert werden kann.

Das Team bereitet gemeinsam einen Arbeitsplan vor und führt eine Aufwandschätzung und Kostenplanung durch. Am Ende des Planning steht der Projektplan und ein Review des geplanten Systemumfangs in Abstimmung mit Vorstand, Vertrieb und Technik. Verantwortlich ist der Programmmanager. Der Projektplan enthält Vereinbarungen zu einzelnen Aufgaben für die einzelnen beteiligten Mitarbeiter, End- und Zwischenterminen, Meilensteine und Steps und deren Inhalte. »Am Schluss dieses Plannings hat also jeder Mitarbeiter einen Plan und weiß, wann wel-

31 Programmmanager und Projektleiter sind Synonyme.

che Tätigkeit zu machen ist. Das sind deren Projektziele«, an deren Definition sie selbst mitgewirkt haben. Der Meilenstein am Ende des Planning heißt Project Plan Approved.»Danach beginnt die eigentliche Entwicklungsarbeit.«

### **3. Developing**

In dieser Phase werden die Steps gemäß Projektplan realisiert; es wird programmiert, dokumentiert und entwicklungsbegleitend getestet. Das Team arbeitet jetzt relativ autonom. Es fließen aber vielfach auch jetzt noch Hinweise des Produktmanagements und Kundenanforderungen ein. Es kommt auch vor, dass die Entwicklung zwischenzeitlich an anderen Aufgaben arbeiten, zum Beispiel Dienstleistungen für die Technik erbringen oder Schnittstellen zu anderen Kundensystemen herstellen muss. Dadurch werde der geplante Entwicklungsablauf gestört. Sehr wichtig sei in dieser Phase, dass die Entwickler frühzeitig auf Probleme, Störungen und Abweichungen vom Plan aufmerksam machen. Das werde aber nicht von einem Projektmanagementtool abgefordert und unterbleibe vielfach, weil der Entwickler sich auf die von ihm mitdefinierten Projektziele verpflichtet fühlt und nicht eingestehen will, dass er mehr Zeit benötigt als vorgesehen.

Problematisch ist aus Sicht der Entwicklung außerdem, dass die Kapazitäten für den Test, für den der Bereich Technik zuständig ist, sehr limitiert sind, und die Programmmanager keinen Zugriff auf die Tester haben. Die Tester gehören von ihrer organisatorischen Anordnung nicht zum Projektteam, sondern zur Technik und erbringen für die Entwicklung Dienstleistungen.»Weil wir keine Weisungsbefugnisse gegenüber der Technik haben, kommt es immer wieder zu Verzögerungen« (Projektleiter Entwicklung). Die Phase Developing endet mit dem Meilenstein Scope Complete. Das Modul wird an den Test übergeben.

### **4. Stabilizing**

Jetzt werden alle Funktionalitäten gemäß der Testhinweise und -fahrpläne getestet. Hauptverantwortlich ist dafür in dieser Phase das Qualitätsmanagement. Es wird nach Bugs gesucht und eine hinreichende Stabilität des Systems hergestellt. Nachdem es durch Vorstand, Vertrieb, Technik und Entwicklungsleitung begutachtet wurde, wird das Produkt schließlich vom Qualitätsmanagement in Abstimmung mit dem Programm- und Produktmanagement feigegeben.

Die Orientierung an diesem Prozessmodell habe zu einer stärkeren Strukturierung und einer größeren Übersichtlichkeit der Abläufe beigetragen. Die Abläufe könnten jedoch nicht immer eingehalten werden.»Wenn der Kunde schreit und der Vertriebsmann schnell etwas haben will, werden die Abläufe gestört. Da

wird dann zum Beispiel jemand aus dem Projekt herausgenommen und fehlt uns einfach. Da gibt es eine sehr große Spannung« (Leiter Entwicklung). »Die Unterstützung der Entwicklung beim Test machen die Mitarbeiter von der Technik immer genau so lange, bis ein Dienstleistungsauftrag dazwischen kommt. Die Testkapazitäten sind bis zu sechs Monate im Voraus geplant. Ob das so eintreten wird, kann man aber jetzt noch gar nicht sagen. Das kann eine Woche davor wieder alles über den Haufen geworfen werden. Dass das die Entwicklung nicht gerade freut, verstehe ich« (Leiter Technik). Planungsunsicherheiten resultieren daraus, dass die Entwicklung keinen Zugriff auf die Tester aus dem Bereich Technik hat und die Technik vielfach unvorhersehbare und dringende Kundenwünsche bearbeiten muss. »An dieser Stelle knirscht es ganz erheblich« (Projektleiter Entwicklung). Das führe dann entweder zu Verzögerungen oder zu Qualitätsrisiken, wenn weniger getestet wird. Die Projektleiter der Entwicklung fühlen sich dadurch stark belastet.

### **Controlling**

Die Projektphasen sind in Steps bzw. Statusmeetings unterteilt. Für die Steps wird auf Halbtages- oder Stundenbasis festgelegt, »was als nächstes gemacht werden soll. Es wird überprüft, ob der Step wie geplant erreicht wurde oder nicht und was das für den Endtermin bedeutet« (Projektleiter Entwicklung). »Bei den Steps wird festgestellt, was noch fehlt oder, ob wir vielleicht sogar mehr geschafft haben. Das war aber tatsächlich noch nie der Fall. Was nicht fertig ist, wird auf die nächsten Steps verteilt. Es hat sich noch nie ein Puffer aufgelöst. Wenn ich vorne ein Problem habe, ist das hinten nie verschwunden. Das zieht sich dann durch das ganze Projekt« (Projektleiter Entwicklung). Die Steps und Statusmeetings seien eine Art Controllinginstanz. Der Status der Projekte werde in eine Excel-Tabelle eingetragen, die laufend aktualisiert wird.

### **Projekttrollen**

Die Rollen des MSF-Team-Modells sind:

- (1) Produktmanagement: Das Produktmanagement, das die Anforderungen an das jeweilige Produkt definiert, war in dem Unternehmen »früher frei schwebend als Stabsstelle organisiert«, ist neuerdings aber unter dem Vorstand Vertrieb/Marketing angesiedelt, »und gehört jetzt zum Betrieb und ist dadurch auch schon etwas mehr in die Abläufe eingebunden«.
- (2) Programmmanagement: Das sind die vier Projektleiter, die die Projekte über die gesamte Laufzeit leiten.

- (3) Development (Entwickler): Die Entwickler sind weitgehend auf Programmiersprachen spezialisiert, von denen im Unternehmen »über ein Dutzend zur Anwendung kommen«.
- (4) Testing.
- (5) User Education: Der User Educationer ist ein Mitarbeiter, der als Anwalt des Anwenders fungiert und u.a. auch für die Erstellung der Bedienhandbücher zuständig ist. »Er beurteilt das Produkt bzw. die ganze Entwicklung mit den Augen des Anwenders. Der greift auch schon sehr früh ein, wenn er das FuncSpec liest und sagt: Das könnt ihr so nicht machen. Das funktioniert nicht, weil der Anwender damit überfordert ist. Er überwacht in der Entwicklung den Prozess und dann auch die Ausführung« (Entwicklungsleiter). Die Rollen User Education und Testing sind im Bereich Technik angesiedelt und gehören nicht zum Entwicklungsteam.

Aus Ressourcenmangel sind nicht immer alle Rollen mit unterschiedlichen Personen besetzt. In einer Produktlinie ist zum Beispiel der Quality Manager auch für die User Education verantwortlich. »Ein Developer kann aber nie gleichzeitig User Education sein.«

### ***Position des Projektleiters in der Entwicklung***

Das MSF-Modell bestimmt, welche Rollen vorhanden sein sollten. Es verlangt, dass für die jeweilige Rolle Verantwortliche benannt werden. Der Vorteil des Rollenmodells sei unter anderem, »dass Störungen, Probleme beziehungsweise die Zuständigkeiten dafür zugeordnet werden können. Verantwortlichkeiten und an wen man sich bei bestimmten Dingen wenden kann, das ist dadurch klarer geworden« (Projektleiter). Das Rahmenwerk lässt aber die qualifikatorischen Voraussetzungen und Weisungsbefugnissen der Rolleninhaber offen.

- Die Projektleiter haben in dem untersuchten Betrieb keine herausgehobene (hierarchische) Position. Sie haben nur fachliche und keine disziplinarischen Weisungsbefugnisse gegenüber den Mitgliedern des Projektteams und den Mitarbeitern der Technik. Sie haben keinen Einfluss auf Mitarbeitergespräche und -beurteilung. Das ist bislang allein Aufgabe des Entwicklungsleiters. Es werde aber erwogen, diese Kompetenz zu dezentralisieren und die Projektleiter darin einzubinden, sie zumindest zu konsultieren. Dies sei einerseits eine naheliegende Überlegung, weil der Entwicklungsleiter »zu weit von den Mitarbeitern und deren Tätigkeiten entfernt« ist, um sie adäquat beurteilen zu können. Werden den Projektleitern aber disziplinarische Befugnisse übertragen, würde andererseits auch formal eine neue hierarchische Position entstehen. Was die

Beschäftigten in dem Unternehmen an ihrer Arbeitssituation besonders schätzen, ist aber gerade die Abwesenheit ausdifferenzierter Hierarchien.

- Kennzeichnend für die relativ schwache Position der Projektleiter ist ferner, dass sie bisher über kein eigenes Projekt-Budget verfügen. Im Management werde aber auch »darüber nachgedacht«.
- Geregelte Projektkarrieren, die definieren, wie man Projektleiter, Qualitätsmanager usw. wird, gibt es nicht. Teilweise wurden Projektleiterstellen intern ausgeschrieben. Entwicklungs- und Projektleiter werden »vom Chef«, dem Vorstandsvorsitzenden, ernannt.
- Ein kleiner Teil der Entwickler arbeitet ganz oder teilweise per Home Office (Telearbeit). Die Programmmanager und die Projektmitarbeiter, die nicht per Home Office arbeiten können, sind davon nicht gerade begeistert. »Denn dadurch haben die Leute, die hier vor Ort sind, zusätzlich zu ihren Programmieraufgaben mehr organisatorische Aufgaben. Besonders wenn der Zeitdruck im Projekt hoch ist, wirkt sich das demotivierend aus. Gerade Freitagsnachmittags spitzt sich das zu. Es wäre schon besser, wenn ich die Leute hier immer beieinander hätte. So ist das alles aufwändiger« (Projektleiter Entwicklung).

## 2.2. Projekte im Bereich Technik

### **Aufgaben der Technik**

Der Bereich Technik (oder technischer Support) ist vor ein paar Jahren in Produkt- und Projektdienstleistungen aufgeteilt worden. Anlass dafür war der Umstand, dass für die Ertragssituation des Unternehmens der Verkauf von Dienstleistungen gegenüber dem Lizenzverkauf erheblich an Bedeutung gewonnen hat, und ein einfacher technischer Support nicht ausreichte, vor allem die größeren Kunden an das Unternehmen zu binden. Während der Bereich *Produkt*-Dienstleistungen weiterhin für vergleichsweise einfache Dienstleistungen und kleinere Aufträge zuständig war, wurden dem Bereich *Projekt*-Dienstleistungen fortan die größeren Kundenprojekte und längerfristigen Aufträge übertragen. Dem Bereich Projektdienstleistungen wurden Kundenaufträge ab einem bestimmten Auftragsvolumen zugeordnet. »Dadurch wurde derjenige, der diesen Auftrag abarbeitete, dann Projektleiter genannt.« Bei den Projekten handle es sich allerdings überwiegend um Ein-Mann-Projekte. Der Projektleiter in der Technik war und ist dabei auch heute noch »Leiter des Projekts und Schaffender in einer Person«.

Produktdienstleistungen umfassen ein, zwei Tage produktbezogene Dienste, »Ersteinweisungen oder auch Hotline und so weiter. Es gibt aber gegenwärtig

immer mehr Mischungen zwischen diesen Bereichen, also Kollegen aus dem Bereich Produktdienstleistung, die Projektdienstleistungen machen einerseits, andererseits kann der Bereich Projektdienstleistungen auch kleinere Sachen beim Kunden gleich mit erledigen« (Projektleiter Technik). Vor kurzem wurde daher die Zusammenlegung der Bereiche Produkt- und Projektdienstleistungen beschlossen. Die Aufgaben und Tätigkeiten dieser beiden Technikbereiche seien immer weniger gegeneinander abzugrenzen, und die bisher organisatorisch getrennten Bereiche werden ohnehin schon vom selben Abteilungsleiter geführt.

Zu den komplexeren Dienstleistungsaufgaben gehören Presales-Aufgaben (Auftragsvorklärung, Präsentationen), die Implementierung der Systeme in die IT-Landschaft des Kunden, z.B. Schnittstellen zur kaufmännischen Software, Automatisierung von Systemprozessen, Optimierung von Benutzungsoberflächen, Dokumentationsunterstützung und die vom Aufwand her oft unterschätzte Migration und Konvertierung der Kundendaten, darüber hinaus Wartung und Beratung. Am Beginn unternehmensinterner Karrieren stehen üblicherweise einfachere Tätigkeiten in der Technik und irgendwann der Übergang in die Entwicklung. Selten wechseln Beschäftigte von der Entwicklung in die Technik. Beschäftigte, die sich an der bisherigen innerbetrieblichen Laufbahn Produktdienstleistungen, Projektdienstleistungen, Entwicklung orientierten, befürchten, dass durch die Zusammenlegung von Produkt- und Projektdienstleistungen Projektleiter in Zukunft vermehrt »Kleinsachen« machen müssen, statt bevorzugt Großkunden zu betreuen.

### **Projektarten**

Die Kundenprojekte haben zum Teil eine Laufzeit von zwei, drei Wochen bis zu einem halben Jahr. Andere haben eine Laufzeit von drei Jahren oder auch sechs Jahren. Bei letzteren handelt es sich um Aufträge, die halbjährlich neu erteilt werden, aber dann insgesamt über fünf bis sechs Jahre laufen. In den Projekten sind in der Regel zwei oder drei, in Spitzen für ein paar wenige Tage unter Umständen auch mal vier oder fünf Personen beschäftigt.

Im Hinblick auf die Art der Kundenprojekte sind Fixpreis- und Aufwandsprojekte zu unterscheiden: *Fixpreisprojekte* sind in der Regel *kleinere* Projekte. Für Fixpreisprojekte muss in Abstimmung mit dem Kunden und dem Vertrieb und unter Umständen unter Einbeziehung der Entwicklung zunächst ein Pflichtenheft erstellt werden. Bei dieser Projektkategorie wird vereinbart, »welche Leistung bis zum Ende des Tages erbracht sein muss« (Leiter Technik). Für diese Art von Projekten wurde vor einiger Zeit ein intensiveres Controlling eingeführt: Es erfolgt zum einen mit Hilfe eines Zeiterfassungssystems, zum anderen geben Projektleiter dem Technik-

leiter jetzt einmal pro Monat eine Einschätzung über den Erfüllungsgrad des Projekts. »Da kann man anhand einiger Kenngrößen relativ schnell sehen, ob man noch im grünen Bereich ist oder nicht« (Leiter Technik).

*Aufwandsprojekte* werden im Unterschied zu den Fixpreisprojekten nach aufgewendeten Stunden abgerechnet. »In diesem Fall ist der Mitarbeiter beim Kunden und der sagt ihm, was er haben möchte. Bei Aufwandsprojekten ist dem Kunden meistens nicht unbedingt klar, was für Leistungen er haben will. Der wird darum ausführlicher beraten. Bei solchen Projekten muss ich kein Controlling machen. Das sind die schönsten Projekte. Davon haben wir zum Glück eine ganze Menge« (Leiter Technik).

### ***Aufgabenschwerpunkte in der Technik***

Die Mitarbeiter in der Technik sind weitgehend auf bestimmte Aufgabenschwerpunkte spezialisiert. *Hotline*: Diese Aufgabe wird zum Teil, d.h. von drei oder vier Personen, permanent ausgeübt, zum Teil werden dafür aber auch mit anderen Aufgaben betraute Mitarbeiter eingeteilt. So sind zum Beispiel auch Projektleiter zwei bis drei Wochen pro Jahr für die Hotline zuständig. Der Hotline-Dienst ist bei ihnen jedoch nicht gerade beliebt. »Leute, die Hotline machen wollen, findet man nicht so leicht. Das ist nicht unbedingt ein schöner Job. Aber die haben klar begrenzte Arbeitszeiten. Das ist auch ein Vorteil. Das habe ich im Projektgeschäft nicht« (Leiter Technik). Der Hotline-Dienst sei aber keine einfache standardisierte Call Center-Tätigkeit, sondern auch eine problemlösende Tätigkeit: »Das kann man oft nicht sofort lösen. Da sagt man dem Kunden dann: Schicken sie mir ein paar Daten, per Mail oder sonst wie. Dann versuchen wir das gemeinsam nachzuvollziehen. Es kann schon mal sein, dass man mit einem Hotline-Call einen ganzen Tag beschäftigt ist. Das heißt nicht, dass man permanent telefoniert. Da holt man sich vielleicht noch mal jemanden dazu, der einem dabei hilft« (Projektleiter Technik). Die an der Hotline Beschäftigten sollen eine bessere Systemunterstützung bekommen, damit sie die Kundendaten schneller zur Verfügung haben und sehen können, welche Lizenzen der betreffende Kunde freigeschaltet hat und was (an der Hotline) zuletzt mit dem Kunden besprochen wurde.

*Andere Mitarbeiter* der Technik sind mehr oder weniger dauerhaft mit Qualitätssicherung, Test und Testunterstützung beschäftigt oder mit internen Projekten, etwa mit der Anpassung von Softwaremodulen. Es gibt Spezialisten für SAP, Datenbankabfrage- und Applikationssprachen usw. Auch für solche internen Projekte gibt es in der Technik Projektleiter.

### **Position der Projektleiter in der Technik**

Als Projektleiter werden ansonsten jene Mitarbeiter bezeichnet, die im Bereich Projekt-Dienstleistungen angesiedelt und für die Abwicklung von Kundenprojekten verantwortlich sind. Sie sind schwerpunktmäßig jeweils auf eine der drei Produktlinien und/oder auf bestimmte Software spezialisiert, mit der die Systeme gekoppelt werden (z.B. SAP). Einige Projektleiter (des Bereichs Projektdienstleistungen) sind schwerpunktmäßig (zu über 50 % ihrer Arbeitszeit) für die umfassende Betreuung von Großkunden zuständig, andere sind fast ausschließlich mit Presales (inklusive Präsentationen, Messevorbereitung usw.) beschäftigt.

Stellenbeschreibungen für Produkt-, Projektdienstleister und Projektleiter oder auch Projektkarrieren gibt es nicht. Projektleiter sei auch »nur vom Image her eine herausgehobene Position. Das ist was für die Visitenkarte. Die haben aber die Verantwortung für das komplette Projekt. Projektleiter sind dafür verantwortlich, dass die anstehende Aufgaben im Budget erledigt werden«, wobei das Budget vom Kundenauftrag her vorgegeben ist. »Im Allgemeinen sind diese Posten auch etwas höher dotiert« (Leiter Technik).

Für die Projektleiter selbst ist es nicht unbedingt selbstverständlich, dass diese Funktionsbezeichnung auf sie überhaupt zutrifft: »Was für mich hier ein Projekt ist, das ist bestimmt nicht repräsentativ für einen echten Projektleiter. Für mich ist ein Projektleiter jemand, der viele Leute betreut und ein Projektvolumen von einer Millionen oder mehr zu verantworten hat. Wir bezeichnen die Aufgaben, die die Großkunden uns geben, als Projekte. *Dadurch* bin ich Projektleiter. Aber eigentlich bin ich Ausführender. Wenn ich mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeite, bin ich allerdings derjenige, der die Verantwortung für den Auftrag hat und insofern bin ich dann auch Projektleiter« (Projektleiter Technik).

### **Aufgaben und Kompetenzen der Projektleiter**

Projektleiter sind (im Prinzip) an der Projektvorklärung beteiligt. Sie sind für die Projektplanerstellung (mit den Meilensteinen) zuständig und haben in den Projekten relativ große Autonomiespielräume, die sie »eigenverantwortlich« ausfüllen. Insbesondere diejenigen, die in Aufwandsprojekten beschäftigt sind und Großkunden betreuen, schätzen ihre Autonomie, ihre »Möglichkeiten zur Selbstorganisation«, die Möglichkeiten, »sich einbringen und die Arbeitszeit selbst einteilen zu können«.

»Das ist auch nicht nur bei den Projektleitern so, sondern auch bei den anderen, die so kleine Aufträge abwickeln. Die bekommen keine Tätigkeiten, sondern Aufträge zugewiesen. Denen wird nicht gesagt: Dann und dann

fährst du da hin. Das könnte man alles planen und denen vorschreiben. Aber man sagt denen: Geh da mal hin und mach mit dem Kunden einen Termin aus und dann machst du das. Meistens weiß man schon, wer dafür in Frage kommt. Das sind dann meistens Tageseinsätze oder auch mal zwei Tage. Den Termin kann der Techniker selbst arrangieren. Da hat der gewisse Freiheiten« (Leiter Technik).

Die Projektziele werden vom Vertrieb zusammen mit den Kunden definiert. Daran ist zumindest bei größeren Projekten meistens der Projektleiter beteiligt. Das Angebot enthält die Beschreibung der zu erbringenden Leistungen und Zeiten, den Endtermin, abrechenbare Stundenzahl sowie den Preis. Wird der Auftrag durch den Kunden erteilt, vereinbart der Leiter der Technik mit dem Projektleiter Projektziele. Wie er die Ziele erreicht, sei dem Projektleiter weitgehend selbst überlassen. Er habe vor allem dafür zu sorgen, dass die Kosten nicht aus dem Ruder laufen.

»Wenn der Auftrag erteilt und der Projektleiter auserkoren ist, ab dem Zeitpunkt hat der die volle Kompetenz in dem Projekt. Controlling muss auch sein. Ich muss ja den Überblick behalten. Die Projektleiter berichten mir direkt. Ich gucke da nur zahlenmäßig drüber. Einmal in der Woche schaue ich mir an, ob wir im Budget sind. Wenn da etwas aus dem Ruder läuft, frage ich die oder die kommen von sich aus zu mir. Wenn das mehrmals hintereinander nicht klappt, dann macht der keine Projektleitung mehr. Dabei werden äußere Einflüsse natürlich berücksichtigt. (...) Ich versuche, alle meine Mitarbeiter dahin zu bringen, dass sie kostenbewusst und selbständig denken und handeln. Das gelingt nicht bei jedem. Daher kann auch nicht jeder Projektleiter sein. Vielfach arbeiten die weit weg an anderen Orten: Da kann ich gar nicht ständig mit denen sprechen. Die arbeiten sehr stark selbstverantwortlich« (Leiter Technik).

Das sehen zumindest die Projektleiter ähnlich, die einzelne Großkunden betreuen und für sie Projektdienstleistungen erbringen:

»In gewisser Weise bin ich hier ein interner Unternehmer, weil ich die Verantwortung für meine Projekte habe. Ich muss zwar die Projekte nicht unbedingt selbst aktivieren, indem ich Klinken putzen gehe. Die Projekte kommen vom Vertrieb oder meistens in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb zustande und landen dann bei mir. Aber das, was abgewickelt wird, dass Rechnungen gestellt werden und ein bisschen Kontrolle gemacht wird, das ist eigentlich schon in gewisser Art ein kleines Unternehmertum. Unser Chef lässt uns viele Freiheiten. Der mischt sich eigentlich nur ein, wenn etwas schief läuft. Dann muss er natürlich regulierend eingreifen. Aber sonst

haben wir viele Freiheiten. Das ist eigentlich auch das, was an dem Job Spaß macht« (Projektleiter Technik).

### **3. DEFIZITE UND VERBESSERUNGSPOTENZIALE**

Zu den Stärken des Unternehmens gehört nach Auskunft der Beschäftigten die Unternehmenskultur und das Arbeitsklima. Sie schätzen die kollegialen Beziehungen, den lockeren Umgangston mit den Vorgesetzten und den Umstand, dass es keine ausgeprägten hierarchischen und bürokratischen Strukturen gibt. Als Beleg für die Arbeitszufriedenheit wurde die geringe Personalfuktuation angeführt, zu der allerdings auch die gegenwärtig schlechte Arbeitsmarktsituation für IT-Kräfte beitrage. Positiv sei auch die Arbeitszeitregelung, die verlangt, dass Überstunden abgefeiert werden. Dadurch werde das in der IT-Branche verbreitete Arbeiten ohne Ende und Ausufern von Überstunden verhindert. Die mit knappen Ressourcen und Zeitdruck konfrontierten Abteilungs- und Projektleiter hätten allerdings lieber flexiblere Arbeitszeitregelungen und die Möglichkeit, Überstunden anzuordnen.

#### **3.1. Personalentwicklung vermisst**

##### ***Wenig berufliche Entwicklungsperspektiven***

Projektleiter und andere Beschäftigte, sofern sie nicht zum Kernteam der Produktentwicklung gehören, vermissen berufliche Entwicklungsperspektiven und Formen der Anerkennung ihrer individuellen Leistungen. Viele Mitarbeiter hätten gerne neue arbeitsinhaltliche Herausforderungen und fühlen sich in ihrer Kreativität unterfordert. Sie fürchten, dass sie den Anschluss an die technologische Entwicklung verlieren, und dass der Marktwert ihrer Arbeitskraft sinkt. Häufiger war in diesem Zusammenhang von Stagnation die Rede. »Hier machen viele Leute seit Jahren eigentlich mehr oder weniger immer das gleiche.«

Abteilungsleiter erklärten, bei Mitarbeitergesprächen werde regelmäßig der Wunsch geäußert, stärker im Bereich der neuen Produktgeneration eingesetzt zu werden. Als man in dem Unternehmen mit der Neuentwicklung begann, habe man auch in größerem Umfang Weiterbildungsmaßnahmen für die neue Produktgeneration durchgeführt, insbesondere zu Applikations- und Datenbankabfragesprachen. Es habe sich aber gezeigt, dass das erworbene Wissen schnell verblasst, wenn es nicht kontinuierlich praktisch angewendet wird. Versuche, die Grenzen zwischen den Spezialteams durch Rotation aufzuweichen und einzelne zur Hälfte in ihrem

angestammten Team und zur Hälfte in der Neuentwicklung einzusetzen, haben sich aus Sicht des Managements nicht bewährt, weil damit große Effizienzverluste verbunden gewesen seien. Angesichts dessen sieht sich das Management dazu veranlasst, die Mitarbeiter darauf zu vertrösten, dass die etablierten Produktlinien noch für ein paar Jahre bestehen werden. Außerdem sei ungewiss, ob und wie der vom Verdrängungswettbewerb gekennzeichnete Absatzmarkt das neue Produkt annehmen wird. Gleichwohl sehnten sich in dem Unternehmen viele Mitarbeiter geradezu nach neuen fachlichen Herausforderungen und beruflichen Entwicklungsperspektiven.

Auch der Leiter der Technik berichtet: »In 80 % der Mitarbeitergespräche sagen die Kollegen, dass sie da oder dort mitarbeiten wollen, sobald sich eine Chance ergibt. Da muss ich sie regelmäßig ausbremsen.« Das Weiterbildungsbudget werde für die Anpassqualifizierung benötigt (Schulungen zu neuen Betriebssystemen, Kopplungen usw.):

»Weitergehendes können wir uns nur in bescheidenem Umfang leisten. In Mitarbeitergesprächen höre ich immer wieder: Kann ich nicht mal dies oder das machen? Ich würde mich gern in die und die Richtung entwickeln. Aber da muss man warten, bis sich ein Fenster auftut. Wenn tatsächlich Bedarf da ist, wurde vom Vorstand aus noch nie gesagt: Das machen wir nicht. Aber das wird vom Markt vorgegeben. Oft weiß man ja gar nicht, was im Laufe des Jahres auf uns zu kommt und gefordert ist. Mitarbeiterinteressen gab es zum Beispiel in Richtung Visual Basic. Da haben wir vier Leute für viel Geld auf einen Kurs geschickt. Und dann waren keine Projekte dafür da. Das ist ein Kostenfaktor. Wir sind deshalb jetzt bei Weiterbildung auch dazu übergegangen, dass man sagt: Drei Tage für eine Weiterbildung, das ist nicht drin. Da sagt man dann: Von den drei Tagen gibst du, lieber Kollege, einen Tag deiner Freizeit dazu. Du hast ja auch was davon« (Leiter Technik).

### **Feedback vermisst**

Die Projektleiter schätzen es einerseits, dass Vorgesetzte ihnen viele Freiheiten lassen. Andererseits fühlen sie sich in ihrer Arbeit vom Management alleingelassen. Sie vermissen ein Feedback für das, was sie leisten, und Möglichkeiten, ihre Projekterfahrungen mit anderen Projektleitern und dem Management zu besprechen.

- »Es sollte nicht nur so sein, dass man sagt: Gut der Auftrag ist da, den arbeiten wir jetzt ab und fertig. Da müsste es etwas geben, was die gesamte Organisation nach vorn bringt und der Firma etwas bringt« (Projektleiter Technik).

- »Unser Chef ist froh, wenn er von uns nichts hört. Dann laufen die Projekte gut. Aber man hätte manchmal schon gern etwas mehr Resonanz für das, was man macht und Möglichkeiten, häufiger auch mal persönlich zu berichten, was da beim Kunden läuft und möglich ist. Man möchte auch gern etwas darüber erfahren, was an und in anderen Projekten so läuft« (Projektleiter Technik).
- »Es müsste so sein, dass ich nicht immer hinter den Informationen herlaufen muss, die ich für meine Arbeit brauche. Umgekehrt sollte es auch nicht so sein, dass ich Vorschläge mache und darauf keine Reaktion bekomme. Da denke ich, meine Vorschläge taugen nichts, das interessiert niemanden. Es kommt ja auch nicht allein auf die Leistung an. Die Leute müssen auch zufrieden und motiviert sein. Man muss die Teams und Projektleiter auch ein wenig betreuen. Wenn man sieht, dass es da Probleme gibt, muss man mit den Leuten sprechen. Jeder Projektleiter wünscht sich, beim Vorgesetzten Gehör zu finden, so dass auch klar ist, woran er gemessen wird. Hier bekommt man meiner Meinung nach zu wenig Feedback« (Projektleiter Technik).
- Die Mitarbeiter vermissen eine Orientierung, wohin das Unternehmen und sie selbst sich nach Meinung des Managements entwickeln sollten. Sie fühlen sich zu wenig informiert über die Absichten und Ziele des Managements. »Man denkt hier: Von dem Mann hört man nichts, also laufen die Projekte bei dem ja ganz gut. Also das lassen wir dann mal so. Mir fehlen Entwicklungsperspektiven. Ich weiß nicht, wohin mein Vorgesetzter und Vorstand mich haben wollen. Wo wollen die mich sehen? Wenn man mich fragen würde, könnte ich schon erklären, wohin ich will. Aber das passiert nicht. Das Schlimmste ist, wenn das Management nicht sagt, wohin sich etwas entwickeln soll. Das ist auf Dauer demotivierend. Es müsste für die Personalentwicklung so etwas wie einen Anforderungskatalog und einen Zeitplan geben« (Projektleiter Technik).
- »Ich würde gern mal einen Kurs für Projektleiter machen. Klar stelle ich da Meilensteine auf und mach meine Zeitplanung. Aber es gibt keinen Netzplan. Es gibt auch keine Reports gegenüber den Kunden. (...). Aber hier sind nur fachliche Kurse angesagt. Fachlich ist es aber so, dass ich das meiste von dem, wofür ich hier eingesetzt werde, mehr oder weniger im Haus selber erlernen kann. Dafür ist der Schulungsbedarf nicht so groß.« (Projektleiter Technik).

Projektleiter in der Entwicklung und Technik sind der Meinung, dass das Unternehmen mehr in Weiterbildung investieren müsste. Groß ist allerdings auch bei ihnen die Skepsis gegenüber theoretischer praxisferner Weiterbildung. »Das bringt gar nichts.« In dem Unternehmen würden jedoch auch Formen und Möglichkeiten informellen und prozessnahen Lernens zu wenig genutzt. Es sei durch-

aus möglich, denen, die über den Tellerrand ihrer bisherigen Tätigkeiten hinausblicken und nicht immer das gleiche machen wollen, mehr Möglichkeiten informellen Lernens zu bieten, ohne dass sich damit Effizienzeinbußen verbinden: »Wenn jemand schon die Kenntnisse hat, dann könnte man sagen: Zieh den mit, damit der auch diesen Kenntnisstand bekommt.« Dadurch würde auch die Einsatzflexibilität steigen.

### ***Mitarbeitergespräche***

Die Mitarbeitergespräche seien insofern eine Einbahnstrasse, als sie in primär den Vorgesetzten dazu dienten, den Mitarbeitern zu erklären, was von ihnen erwartet wird. Weil das, was die Mitarbeiter selbst anlässlich dieser Gespräche zu ihrer beruflichen Weiterentwicklung vorgebracht haben, mit wenigen Ausnahmen ohne Resonanz blieb, werden sie von den Beschäftigten zum großen Teil als lästiger Selbstzweck wahrgenommen. »Da werden Dinge nach einem vorgegebenem Schema abgehakt. Da gab es jetzt Vorgaben zum persönlichen Erscheinungsbild und so weiter. Das bringt mich in meiner Entwicklung nicht großartig weiter. Jetzt gibt es Fragebögen. Da haben wir gar keine Entwicklungsziele mehr reingeschrieben. Ich weiß ohnehin, was meine Aufgaben sind. Das muss man nicht halbjährlich neu formulieren« (Projektleiter Entwicklung). Projektleiter erklärten, Abteilungsleiter seien außerdem gar nicht in der Lage zu beurteilen, »was einer aus der Entwicklung oder der Technik bei mir im Team wirklich leistet. Davon sind die viel zu weit entfernt.«

### ***Leistungsabhängige Entgeltbestandteile als Anreiz?***

Gehälter werden individuell ausgehandelt. (Sie variieren für gleiche Tätigkeiten laut Betriebsrat um bis zu 100 %). Variable und leistungsabhängige Entgeltbestandteile gibt es nur im Vertrieb, werden zum Teil aber auch von anderen Beschäftigten gewünscht. Die meisten haben jedoch eine ambivalente Meinung zur Kopplung des Entgelts an die Zielerreichung: Die Zielerreichung könne in dem Unternehmen nur zu einem sehr geringen Teil von den Betroffenen selbst beeinflusst werden. Die Leistungen müssten messbar und die Bewertungen von den Betroffenen rational nachvollziehbar sein. Außerhalb des Vertriebs seien die Leistungen aber häufig gar nicht eindeutig messbar. In die Bewertung würden immer auch subjektive Aspekte einfließen. Durch die Kopplung von Entgelt und Zielerreichung, würden wahrscheinlich egoistische, auf die eigene Zielerreichung fixierte Einstellungen gefördert werden, die eine Vernachlässigung darüber hinaus gehender Aufgaben und eine Beeinträchtigung von Kollegialität zur Folge haben.

Unabhängig davon waren einige Projektleiter der Technik überzeugt, das Geschäft mit Dienstleistungen ließe sich ausbauen, wenn es dafür entsprechende finanzielle Anreize gäbe. »Es wäre durchaus denkbar, dass der Projektleiter Technik vertriebliche Aufgaben übernimmt. Es gib aber keine Anreize, den Kunden stärker zu bearbeiten. Wenn es dafür einen Bonus geben würde, müsste der Vertrieb eigentlich auch damit leben können« (Projektleiter Technik). »Dass man also für Akquisitionen oder auch für herausragende Projektleistungen vielleicht mal 200 Euro kriegt oder einen Gutschein, irgend so etwas, dass man das Gefühl hat, das wird wahrgenommen und honoriert« (Projektleiter Technik).

### **3.2. Probleme in der bereichsübergreifenden Kooperation**

Die Ressourcenkonflikte zwischen Entwicklung und Technik sind oben bereits beschrieben worden, weshalb an dieser Stelle nicht noch einmal darauf eingegangen wird.

#### ***Spannungen im Verhältnis von Vertrieb und Entwicklung***

Wie in vielen anderen Betrieben bestehen auch hier Spannungen zwischen Vertrieb und Entwicklung. Aus der Perspektive der Entwicklung sind Produktmanagement und Vertrieb vor allem zu wenig in die Projekte eingebunden. Häufig wende sich der Vertrieb mit seinen Wünschen zur Produktentwicklung auch direkt an die Entwicklung statt an das zuständige Produktmanagement. Die Produktmanager seien allerdings eher Visionäre, die nur vage andeuteten, wie sie sich die Weiterentwicklung der Produkte vorstellen: »Der sagt: Das müssten wir so haben, das wird in etwa so gehen. Und dann ist der weg.« Deshalb sei das Vision-Scpoe-Dokument oft zu viel schwammig. »Es hat meistens nicht den Grad an Eindeutigkeit, den es haben müsste« (Projektleiter Entwicklung). Das habe schon mehrfach dazu geführt, dass der Vertrieb den Kunden Funktionen verkauft hat, die unausgereift oder aus Sicht der Entwicklung gar nicht geplant waren. Die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis zwischen den Bereichen lasse zu wünschen übrig. »Die wissen nicht, was wir machen, und wir wissen nicht, was die machen« (Projektleiter Entwicklung). Damit sei man schon einmal gehörig auf die Nase gefallen. »Da haben wir alles schön nach MSF gemacht und hatten auch am Ende ein Produkt. Das Marketing lief separat. Dann hat man am Ende festgestellt, dass das Marketingkonzept nicht funktioniert, und die Softwarefunktionen für diesen Markt und dieses Marketingkonzept waren auch nicht da« (Projektleiter Entwicklung).

Der Vertrieb habe zu wenig Verständnis dafür, dass die Entwicklung hinreichend Zeit für ausgereifte Lösungen benötigt und auch mit unvorhersehbaren Störungen, Problemen und Querläufern konfrontiert ist. »Meistens wird vom Vertrieb gesagt, 2005 brauchen wir das und 2006 brauchen wir das. Eigentlich müsste man aber doch vorher zumindest mit den Entwicklern über die Machbarkeit gesprochen haben. Auf dem Papier soll das nach MSF ja auch so laufen« (Projektleiter Entwicklung). Es kommen andererseits auch vor, dass in der Entwicklung bei den Statusmeetings bestimmte Funktionen gestrichen werden und der Vertrieb darüber nicht oder nur unzureichend informiert wird:

»Da müsste jemand vom Vertrieb bei den Statusmeetings dabei sein, damit die mitbekommen, warum wir das machen. Das Ganze müsste transparenter sein. Nicht, dass der Termin dann da ist und die dann zu hören kriegen, das dauert noch vier Wochen länger und außerdem haben die auch noch Funktionen rausgeschmissen. Die denken dann: Was machen die überhaupt in der Entwicklung. Die schmeißen Funktionen raus und sind immer noch nicht fertig. (...) Das muss anders organisiert werden. Vielleicht so, dass derjenige, der vom Vertrieb mit dem Produkt in den Markt geht, an den Statusmeetings teilnimmt. Sonst präsentieren die etwas und sagen nachher: Das funktioniert ja alles nicht, nur Fehler. Umgekehrt müssten wir die vom Vertrieb auch mal fragen können, was der Markt eigentlich braucht, und denen erklären, welche Informationen wir über den Markt brauchen« (Projektleiter Entwicklung).

Eine stärkere Einbindung des Vertriebs in die Projekte könne auch dazu beitragen, dass der Entwicklungsleiter nicht mehr als Prellbock fungieren und einen Großteil seiner Energie darauf verwenden muss, »die Angriffe des Vertriebs auf die Entwicklung« und daraus resultierende Ablaufstörungen abzuwehren. Der Vertrieb bedränge den Leiter der Entwicklung ständig mit Sonderwünschen und Kritik. Der Entwicklungsleiter entscheidet aber gar nicht über die Produktinhalte (das ist Aufgabe des Produktmanagements), sondern ist auch nach eigenem Verständnis für den Entwicklungsprozess und dessen Qualität zuständig.

### ***Schwache Position der Projektleiter in der Entwicklung***

Das Microsoft Solutions Framework verlangt von der Entwicklung ein Risikomanagement. Dieses wird nach Darstellung der Projektleiter aber »nicht wirklich durchgeführt«. Ein offensichtliches Risiko sei es, dass es im Unternehmen in der Entwicklung relevante Qualifikationen gibt, die nur mit einer Person besetzt sind. Krankheit, Urlaub oder das Ausscheiden der entsprechenden Know-How-Träger

hätten Projektengpässe zur Folge. »Wenn von denen einer ausfällt, haben wir schon ein großes Problem.« Es sei im Interesse des Unternehmens, hier mit Weiterbildungsmaßnahmen vorzubeugen. Sehr riskant seien auch die drohenden »Qualitätseinbußen aufgrund unzureichender Testkapazitäten«.

Grundsätzlich waren die Projektleiter in der Entwicklung der Meinung, dass man in dem Unternehmen zu wenig Zeit und Energie auf die frühen Projektphasen verwendet, um die Projektziele und den Projektauftrag hinreichend präzise zu definieren, abzustimmen und zu kommunizieren. Wie auch aus der einschlägigen Literatur bekannt, hätten Risiken und Projektprobleme ihre Ursache größtenteils in den frühen Projektphasen. Die Projektleiter haben aber in dem Betrieb auf die Ressourcensteuerung und Termine und sonstigen Vorgaben ihrer Vorgesetzten keinen Einfluss. Resigniert wurde konstatiert: »Wenn mir der Termin vorgegeben wird, wenn ich auf externe Störungen in meinem Projekt keinen Einfluss habe, wenn ich keine Möglichkeiten und Ressourcen habe, den Risiken entgegenzuwirken, warum soll ich dann überhaupt eine Risikoanalyse machen?« (Projektleiter Entwicklung).

Die Chancen der Projektleiter, Projekte tatsächlich steuernd zu beeinflussen, seien gering, weil sie kein Projektbudget und kaum Möglichkeiten haben, die Zusammenstellung ihrer Teams zu beeinflussen.

»Ich kann nicht sagen, für das Projekt brauche ich den und den. Ich kann mir zwar Leute für die Dokumentation, für Customizing und Test dazuholen. Aber da gibt es keinen Pool von Leuten, aus denen ich mir die aussuchen könnte, die für die jeweiligen Aufgabenschritte optimal wären. Ich habe auch keinen Einfluss darauf, wenn jemand aus meinem Team in ein anderes Team versetzt wird. Und die Leute aus der Technik gehören nicht zum Team. Meine Möglichkeiten zur Steuerung des Projekts liegen von daher ausschließlich im kommunikativen, im kreativen, oder besser gesagt, im bettelnden Bereich. Es gibt auch keine Frage: Was brauchst du oder was wird deine Laufzeit sein? Die Projektleiter haben hier ganz viele Schnittstellen zu Leuten, denen wir eigentlich keine Anweisungen geben können. Ich muss Dinge mit Leuten sicherstellen, auf die ich keinen Zugriff habe. Das ist nicht trivial. Da kann ich nur betteln.«

Häufig sei die Entwicklung genötigt, mit Leuten aus der Technik zusammenzuarbeiten, die diese Aufgaben als lästig empfinden und jede Chance nutzten, sie loszuwerden. In der Technik habe außerdem das Verhindern von Katastrophen im Bereich Hotline absolute Priorität: »Da wird mir gnadenlos jeder abgezogen, weil die ja sonst ihre Dienstleistung gegenüber dem Kunden nicht erbringen können« (Projektleiter Entwicklung).

## ***Kommunikationsprobleme zwischen Management und Projektleitern***

Ein großes Problem für die Projektleiter der Entwicklung ist die Intransparenz der Entscheidungen, die bei den wöchentlichen Meetings von Abteilungsleitern und Geschäftsführung getroffen werden. Die Kommunikationsprobleme zwischen Führungskreis und Projektleitern beschreibt einer von ihnen wie folgt:

»Die Entscheidungen fallen Montags in der Runde der Abteilungsleiter, Dienstagmorgen wird dann das ganze Team zusammengetrommelt und dann laufen wir für drei Wochen in eine ganz neue Richtung. Es ist auch nicht so, dass aus dieser Runde immer klare Entscheidungen und klare Aussagen herauskommen. Es kann auch sein, dass das ursprüngliche Projektziel von dieser Runde um andere Komponenten ergänzt wird oder der komplette Ablaufplan für die nächsten Monate über den Haufen geworfen wird, weil wir für einen Interessenten schnell etwas anderes machen müssen. Das gibt es aber nicht schriftlich. Das gibt es halbwegs mündlich. (...) Da gibt es keinen klaren Projektauftrag. Daher muss ich mir dann durch Gespräche und Recherchen einen Eindruck darüber verschaffen, was wirklich das Ziel ist. Ich kann dann aber keineswegs sicher sein, dass das Ziel eines Abteilungsleiters mit dem Ziel des Produktmanagers deckungsgleich ist« (Projektleiter Entwicklung).

Unausgegrenzte Zieldefinitionen und unklare Änderungen seien die Hauptursachen für Projektprobleme. Ein klarer Projektauftrag und ein geregeltes Änderungsmanagement gelten in der Literatur als das A und O des Projektmanagements. »Aber einen geschriebenen Projektauftrag mit dem, was alles dazu gehört, habe ich nicht. Das Projektziel, den Umfang des Projekts und so weiter, das hätte ich gern schon alles etwas präziser. Was ich mir wünsche, ist eine möglichst frühzeitige Präzisierung und ein Gremium, in dem ich bestimmte Dinge ansprechen kann: In dem Projekt läuft was nicht, weil... Und wenn es Schwierigkeiten gibt, etwa, wenn Leute aus meinem Team abgezogen werden, dass ich die Möglichkeit habe, das zu eskalieren. Das läuft bislang alles über diese Runde der Abteilungsleiter und Geschäftsführung, in der ich nicht vertreten bin und aus der für mich nicht unbedingt klare Entscheidungen hervorgehen« (Projektleiter Entwicklung).

## ***Probleme in der Kooperation von Vertrieb und Technik***

Ein der Entwicklung vergleichbares Rahmenmodell für Abläufe und Arbeitsrollen (MSF) gibt es für Projekte in der Technik nicht. Dafür seien die Projekte und die Anzahl der daran beteiligten Personen zu klein. Die unbürokratische und wenig for-

malisierte Arbeitskoordination führt aber nach Darstellung der Befragten auch in der Technik oft zu Informationsdefiziten und Missverständnissen: »Wir bekommen einfach zu wenig Informationen vom Vertrieb« (Projektleiter Technik).

Die Projektleiter arbeiteten meistens nicht im Hause. Das sei aber nicht der Grund dafür, dass ihnen die für sie relevanten Informationen und Daten nicht zur Verfügung stehen. »Ich muss ständig hinter den Informationen herlaufen, aktuelle Korrespondenz, Auftragslage, Rechnungsangelegenheiten und so weiter. Die Projektdaten sind nicht hinreichend verfügbar. Ein Projektleiter muss viel Verwaltungsangelegenheiten machen und hat viel zu tun, seine Unterlagen zusammen zu kriegen« (Projektleiter Technik). Die Informationen müssten zentral gehalten und von überall abrufbar sein. »Das geht über unser Intranet bisher so jedenfalls nicht« (Projektleiter Technik). Grundsätzlich müsste klarer sein, wer welche Informationen wohin stellt, wer wofür verantwortlicher Ansprechpartner ist, wer intern worüber informiert. »Das gibt es bei uns nicht. Wir brauchen eine zentrale Verwaltung der Informationen und auch in der Technik ein Doing-Konzept für die Projekte, einen Rahmen dafür, wie Projekte durchgeführt werden sollen; keine überzogene Formalisierung, aber einen Rahmen, der Freiheiten für die Ausgestaltung lässt. Weil es das nicht gibt, ist es für andere kaum nachzuvollziehen, was in den Projekten passiert. Es gibt kein einheitliches Tool, mit dem Projekte gemacht werden. Ein solches Tool könnte die Transparenz der Projekte für die Projektleiter, den Vorstand aber auch für die Mitarbeiter erhöhen« (Projektleiter Technik).

Besonders »unangenehm und stressig« sind für die Projektleiter der Technik Projekte, »bei denen wir bei den Kunden ausbaden müssen, was der Vertrieb verbockt hat. Die rennen oft raus und verkaufen irgendetwas, und das muss dann gemacht werden« (Projektleiter Technik). Die Leute vom Vertrieb seien nur daran interessiert, Funktionen zu verkaufen, »die können aber gar nicht beurteilen, was das nach sich zieht, wenn wir hier oder da einen Eingriff vornehmen. Der Vertrieb müsste einfach besser von sich aus verstehen wollen, was das bedeutet« (Projektleiter Technik). Es komme auch immer wieder vor, dass der Vertrieb »schnell mal in ein Angebot zwanzig Tage Dienstleistung für die Realisierung von irgendetwas hineinschreibt, ohne dass jemand von der Technik dieses Angebot überhaupt jemals gesehen hat.« An dieser Stelle lasse die Kommunikation zwischen Vertrieb und Technik sehr zu wünschen übrig. »Da steht manchmal drin Dienstleistung: soundso viele Tage und sonst gar nichts. Da ist dann auch kein Pflichtenheft dabei. Da weiß man dann im Grunde gar nicht, was überhaupt gemacht werden soll« (Projektleiter Technik). Angesichts dessen habe man beschlossen, dass künftig die Angebote, die der Vertrieb macht, von den Projektleitern der Technik gegengezeichnet werden.

Aus Sicht der Technik bleibt aber abzuwarten, ob der Vertrieb sich an diese Absprache hält.

Der Akquisitionsprozess sei auch in anderer Hinsicht verbesserungsbedürftig:

»Es geht dabei manchmal um technische Detailprobleme, die kann der Vertrieb gar nicht nachvollziehen. (...) Ich bin beim Kunden und kriege mit, dass da Potenzial für einen Auftrag ist. Wenn es jetzt darum geht, ein Angebot zu schreiben, muss ich das alles haarklein vorformulieren, in Prosa und mit Eckdaten. Das wird dann dem Vertriebskollegen übergeben. Der übergibt das dann dem Vertriebsinnendienst, der das alles noch einmal abschreibt. (...) Wenn ich das aber schon soweit vorbereitet habe, wäre es für mich naheliegender, wenn ich das nur noch zur Unterschrift vorlege, ohne noch jemand zwischendurch einzuschalten. Wenn das über drei Stationen geht, gibt es wieder Interpretationsfehler. (...) Ich kann zwar auch verstehen, dass man Technik und Vertrieb trennt. Um die Weiterbeauftragung muss ich mich als Projektleiter aber auch selbst kümmern. Meinen Arbeitsplatz sichere ich mir nicht zuletzt durch die personengebundenen Abhängigkeiten, die da zwischen mir und dem Kunden entstehen« (Projektleiter Technik).

Probleme und Spannungen zwischen Vertrieb und Technik ergeben sich in diesem Zusammenhang aus der Frage, wem Akquisitionserfolge jeweils zuzurechnen seien. Der Betriebsrat hält es für problematisch, dass der Vertrieb »die Provision kassiert« für (Folge-)Aufträge, die von Mitarbeitern der Technik akquiriert wurden. Es gab im Betrieb Überlegungen, Techniker für Akquisitionen zu honorieren. Aufgrund von Problemen bei der Zurechnung von Akquisitionserfolgen und von Grabenkriegen mit dem Vertrieb hat man davon wieder Abstand genommen.

### ***Keine Mitsprache der Projektleiter beim Ressourceneinsatz***

Projektleiter der Technik, die nicht allein, sondern mit anderen Kollegen im Team arbeiten, bemängeln, dass sie nicht über die Zusammensetzung des Teams mitentscheiden können. Die Leute würden »nur nach den Zeiten auf die Projekte verteilt, also danach, wer gerade frei ist, und nicht danach, was einer kann. Die Erfahrungen und Kenntnisse, die jemand hat, werden dabei nicht genügend berücksichtigt« (Projektleiter Technik). Andererseits werde vom Projektleiter erwartet, dass er die Projekte vor allem zu einem wirtschaftlich erfolgreichen Ende bringt. Letztlich gebe es bei der Ausgestaltung der Projektleiterrolle in der Technik jedoch nur zwei Möglichkeiten:

»Entweder man sagt, der Projektleiter ist nur ein Koordinator, der auch Controlling macht und den Vorgesetzten berichtet. Dann kann der sagen: Ich hätte so und so viel Leute gebraucht, aber nur so viele bekommen. Mit diesem Personal sind wir erst in zwei Jahren fertig. Dafür bin ich nicht verantwortlich. Oder man weitet die Kompetenzen der Projektleiter aus, indem sie an der Auswahl der Teammitglieder beteiligt werden und man ihnen Entscheidungsbefugnisse einräumt, zum Beispiel hinsichtlich Urlaubsplanung, der Anordnung von Überstunden und so weiter. Das wäre auch für das Team besser. Dann ziehen die an einem Strang. Sonst sagen die, der hat doch hier nichts zu entscheiden« (Projektleiter Technik).

### ***Auf Kontrollzwecke beschränktes Projektcontrolling<sup>32</sup>***

Arbeitsvertraglich gilt im Betrieb die 40-Stunden-Woche. »Es ist aber nicht so, dass ich sagen kann: Ich krieg das und das Gehalt, egal wie viel Zeit ich dafür benötige. Ich muss meine Stunden aufschreiben. Für das Projektcontrolling haben wir Open Time. Und über die Stundenaufschreibung und die Zuordnung der Stunden zu Projekten kann man natürlich sehr gut kontrollieren, wo die Stunden auflaufen, wie lange hat es denn jetzt gedauert, und wie viel hat es gebraucht? Da kann man sehr schnell entsprechende Werte rausziehen. Für den Projektabschluss hat man da zusätzlich noch einen Projektstatusbericht abzugeben, in dem noch einmal die Stunden eingetragen werden müssen. Ansonsten wird da noch beschrieben, wie es denn überhaupt gelaufen ist, wo Verbesserungspotenzial ist, was für einen Stundensatz wir erreicht haben, was wir in Zukunft machen können? So was hilft natürlich nicht während der Projektzeit« (Projektleiter Technik). Das Projektcontrolling diene in erster Linie der Abteilungsleitung für die Kosten- und Zeiterfassung. Wünschenswert sei dem gegenüber ein Controlling, das auch den Mitarbeitern bei ihrer Arbeit zugute kommt, ihnen mehr Transparenz über den Projektstand liefert und sie mit Informationen versorgt, die sie bei ihrer Arbeit benötigen.

In der Entwicklung erfolgt die Projektplanung und -verfolgung mit Hilfe von Excel-Tabellen. Mehrere Projektleiter sprachen sich für die Einführung von Pro-

32 Gemäß DIN 69904 (Projektmanagementsysteme) werden unter Controlling »Prozesse und Regeln, die innerhalb des Projektmanagements zur Sicherung des Erreichens der Projektziele beitragen«, verstanden. Diese Prozesse reichen von der Datenerfassung über den Vergleich mit den Plandaten und der Feststellung von Abweichungen bis hin zur Bewertung der Konsequenzen und dem Mitwirken bei der Planung von Gegenmaßnahmen und ihrer Überwachung (unterschieden wird zwischen betriebswirtschaftlichem und technischem Controlling).

jektmanagementtools wie MS-Projekt aus. Dadurch könne die Verfügbarkeit der für die Projektabwicklung erforderlichen Informationen und die Transparenz des Projektgeschehens gesteigert und das Projektcontrolling verbessert werden.

»Wie das Projektcontrolling hier wirklich stattfindet, weiß ich gar nicht. Der Entwicklungsleiter beschäftigt sich mit der Auswertung der verschiedenen Projekte, was Gesamtaufwand und Gesamtkosten angeht. Ich selbst habe aber bei dem Werkzeug, mit dem wir unsere Zeiterfassung machen, keine Möglichkeit, das effektiv für irgend etwas zu nutzen. Ich kriege über das Controlling unheimlich wenig Feedback: Was heißt das jetzt an Kosten für die Firma? War das jetzt auch ganz klar mit den Zahlen? Was steht an Planung und Input wirklich dahinter und so weiter?« (Projektleiter Entwicklung).

Es gebe auch kein Controlling anhand dessen ein Projektleiter nachvollziehen könnte, ob die Auslagerung von Testarbeiten nach Tschechien summa summarum tatsächlich kostengünstiger ist. »Es gibt hier kein Controlling für solche Dinge, auch nicht auf Vertriebsebene. Der Vertrieb verkauft ein tolles Produkt und ist der Held, weil er 20.000 Euro Umsatz macht, wobei er einen Auftrag holt für 20.000 Euro, der aber vielleicht im Endeffekt 25.000 Euro kostet« (Projektleiter Entwicklung).

## **4. LÖSUNGSPERSPEKTIVEN**

### ***Formalisierung***

Die Beschäftigten schätzen einerseits die unbürokratischen Kooperationsbeziehungen des mittelständischen Unternehmens, empfinden aber die mangelnde Eindeutigkeit der Projektaufträge und das unregelmäßige Änderungsmanagement »auf Zuruf« als defizitär und belastend, weil sie tendenziell immer unter dem Vorbehalt stehen: So ist das nicht gemeint gewesen. Viele plädierten für eine stärkere Formalisierung (Verschriftlichung) insbesondere an den Schnittstellen Vertrieb /Entwicklung und Vertrieb/Technik. Höhere Transparenz und Eindeutigkeit ließen sich erreichen, wenn der Vertrieb seine Anforderungen an die Entwicklung geregelt und standardisiert dokumentieren würde. Entsprechende Templates könnten per Intranet und mit Hilfe einfacher Projektmanagementtools (MS-Projekt) allen Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt werden. Zu erwarten sei allerdings, dass der Vertrieb die damit für ihn verbundenen Aufgaben als bürokratische Zumutung ablehnt oder zu umgehen versucht.

### ***Andere Ausgestaltung der Projektleiterrolle***

Die Projektleiter haben nach eigenem Dafürhalten zu wenig Steuerungsmöglichkeiten und vor allem zu wenig Einfluss auf die Ressourcensteuerung. »Der Termin für die Fertigstellung ist vorgegeben. Es kommen aber immer wieder kleinere Projekte dazwischen. Dadurch treten dann Konflikte zwischen den Projekten auf. Aber es gibt für mich keine Anlaufadresse, wo ich das verbalisieren und beeinflussen kann. Bei der wöchentlichen Runde der Abteilungsleiter bin ich ja nicht dabei. Wenn der Termin schon steht, kann ich eigentlich nur noch sagen: Das ist nicht zu schaffen. Der Termin steht. Wesentlich unklarer ist, was bis dahin wirklich steht« (Projektleiter Entwicklung). Die Projektleiter (in der Entwicklung) würden es grundsätzlich begrüßen, über ein eigens Projektbudget zu verfügen. Ein eigenes Budget und transparentes Controlling würde aus ihrer Sicht ein kostenbewusstes Arbeiten überhaupt erst ermöglichen. Das Projektbudget wird als Voraussetzung dafür gesehen, »dass ich als Projektleiter überhaupt etwas steuern kann.«

Eine Möglichkeit, die geschilderten Probleme beim Zugriff auf die Personalressourcen (insbesondere für Testaufgaben) zu beheben, sahen Projektleiter darin, die teamexternen bzw. vorübergehend in dem Team mitwirkenden Mitarbeiter (für Testing) für diese Zeit zu Teammitgliedern zu machen. Wirkung könne aber auch das nur entfalten, wenn sie über fachliche Befugnisse hinaus disziplinarische Befugnisse gegenüber den Teammitgliedern hätten und Überstunden anordnen und an Mitarbeitergesprächen und -beurteilungen mitwirken können.

### ***Projektausschuss für bestimmte Projektkategorien***

Abgesehen von Ressourcenknappheiten haben viele der von den Gesprächspartnern genannten Probleme offenbar ihre Ursache in Defiziten der bereichsübergreifenden Kommunikation und in einer unzureichenden Einbindung der Projektleiter in übergeordnete Entscheidungsprozesse. Das in der Entwicklung genutzte MSF hat zwar schon zur Verbesserung von Ablaufstrukturen in diesem Bereich beigetragen. Es sagt aber nichts zur Projektaufbauorganisation und Einbindung der Projekte in die Aufbauorganisation des Betriebs. Projektleiter aus der Entwicklung und der Technik plädierten für die Einrichtung eines Projektausschuss, der nicht für alle aber doch für Projekte ab einer bestimmten Größe sinnvoll wäre. Sie erwarten sich von einem solchen Ausschuss: (1) eindeutiger und transparentere Entscheidungen, (2) klarer formulierte Projektaufträge mit eindeutiger Zielfestschreibung und Ressourcenzuteilung, (3) Möglichkeiten, Projektprobleme transparent machen und besprechen zu können, (4) ein Gremium, das Konflikte aller Art, insbesondere Priorisierungskonflikte schlichtet (Eskalationsstufe bei Res-

sourcenengpässen, Störungen usw.), (5) die Förderung bereichs- und projektübergreifender Verständigungsprozesse, (6) mehr Transparenz über andere Projekte sowie über die Unternehmenssituation und -strategie insgesamt, (7) schließlich größere Partizipationschancen, insbesondere mehr Einfluss auf die Ressourcensteuerung.

Dieser Projektausschuss wäre kein Lenkungsausschuss, in dem ausschließlich Vorstand und Abteilungsleiter beauftragen, kontrollieren, entscheiden und Berichte der Projektleiter entgegennehmen. Die Projektleiter sehen sich selbst als Mitglieder dieses Ausschusses, der in einem bestimmten Turnus oder bei Bedarf im Abstand von einigen Wochen zusammenkommt. Sie würden diesem Projektausschuss berichten. Ihm könnte auch die Abnahme der Meilensteine übertragen werden. Er könnte die Projekte nach außen zu den anderen Bereichen und möglicherweise auch gegenüber dem Vorstand repräsentieren. Dieser Ausschuss könnte insbesondere auch zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Vertrieb, Technik und Entwicklung beitragen. Voraussetzung dafür, dass der Projektausschuss nicht zur Zeitverschwendung führt, sei es, dass dessen Zusammensetzung, die Mitwirkungsmöglichkeiten und Entscheidungsmöglichkeiten der Projektleiter klar geregelt sind, dass die Sitzungen, strukturiert ablaufen, gut vorbereitet sind und professionell moderiert werden.

# V. BUSINESS-DEVELOPMENT-PROJEKT

---

## 1. AUSGANGSSITUATION: ANLASS UND ZIEL

### 1.1. Der Geschäftsbereich

Der Geschäftsbereich mit mehreren Tausend Mitarbeitern besteht aus fünf Geschäftsgebieten bzw. Business Units. Einige dieser Units sind mit ihren Produkten Weltmarktführer, alle rangieren mit ihren Produkten unter den führenden Anbietern. Der Umsatz der einzelnen Units reicht von 250 Tausend Euro bis 5 Milliarden Euro per anno. Sie sind hinsichtlich ihres Wirkungskreises, ihrer Entscheidungsstrukturen und ihrer Kulturen recht unterschiedlich, haben unterschiedliche Margenstrukturen und stehen vor unterschiedlichen Herausforderungen. Die Kunden des Netzwerk Units etwa sind Netzbetreiber, deren Investitionen sich über mehrere Jahre erstrecken (Investitionsgüter). Bei anderen Produkten handelt es sich zum Teil vorwiegend um Handelsgüter für Privatkunden. Entsprechend vielfältig sind u.a. auch die Vertriebskanäle.

Nachdem sich die Wachstumsraten in den vorausgegangenen Jahren jährlich fast verdoppelt hatten, kam es 2001 für den Geschäftsbereich wie für die Branche insgesamt zu einem jähen Einbruch. In der Zwischenzeit sind zudem die Produkte, Wertschöpfungsketten, Markt- und Kunden- bzw. Playerstrukturen sehr viel komplexer geworden und stärker fragmentiert. Technologie- und marktgetrieben steht darüber hinaus die Migration von der reinen Sprachwelt in die integrierte Sprach- und Datenwelt, Multimedia-Messaging auf der Tagesordnung. »Obwohl wir uns dabei noch in einem embryonalen Zustand befinden, und es dabei jede Menge Hürden und Interessengegensätze gibt, bin ich davon überzeugt, dass dies eine Basis für eine neue Value Creation ist, und wir auf jeden Fall wieder in eine Wachstumsphase übergehen werden« (Gesamtprojektleiter in Personalunion Chief Technology Officer).

### 1.2. Anlass und Ziele des Projekts

Das Projekt namens End-to-End-Solutions ist ein Business Development-Projekt, das (abgesehen von Vorläufern) zum Zeitpunkt der Erhebung erst seit etwas länger als ein halbes Jahr lief. Es hat zum Ziel, die Units »stärker synergetisch mitein-

ander zu verzahnen« (Gesamtprojektleiter), um unter veränderten Kunden-/Marktanforderungen und neuen technologischen Möglichkeiten die komplexer gewordene Wertschöpfungskette End-to-End abzudecken und gemeinsam mit Netzbetreibern End-to-End-Projekte durchführen zu können. Das wird als entscheidende Differenzierungsstrategie begriffen, mit der sich das Unternehmen als strategischer Partner den Netzbetreibern empfehlen und als Marktführer positionieren will. In dem Projekt geht es vorrangig darum, die Geschäftsmöglichkeiten für *durchgängige* Problemlösungen auszuloten, die die gesamte Wertkette umfassen, und dafür einige grundlegende Voraussetzungen zu schaffen.

Ein komplettes Business Reengineering mit der Implementierung neuer Geschäftsprozesse quer zu den Units ist jedoch nicht vorgesehen, denn, »wenn wir darangehen würden, die Strukturen dieser völlig unterschiedlichen Geschäftsgebiete aufzubrechen, die jeweils eine eigene Mission, eine eigene Zukunft und einen eigenen Scope haben, dann würden wir nicht den nötigen Speed da reinkriegen und uns unabsehbare Risiken aufladen.« (Gesamtprojektleiter).

Für die End-to-End-Solutions wurden sog. Business Focus Teams eingerichtet, deren Mitglieder aus verschiedenen Geschäftsgebieten und unterschiedlichen Funktionsbereichen wie Business Development, Technologie usw. kommen. Die drei Hauptziele dieser Projektteams sind:

(1) *Business Opportunities: Geschäftsperspektiven* für End-to-End-Lösungen aufzeigen. »Also aufzuzeigen, wenn das Endgerät diese oder jene Funktionen hätte, wenn wir dazu noch diese oder jene Kiste im Netz hätten und wenn wir bereits mehrere Kunden bis Ende des Jahres hätten, dann könnten wir so und so viel Geschäft machen mit einer End-to-End-Lösung, die wir heute noch nicht haben« (Projektleiter).

(2) *Road Map Alignment (Planung und Koordination der Produktverfügbarkeit)*: »Road Map meint die Planung, wann bestimmte Produkte aus den produktschaffenden Einheiten verfügbar sind. Also etwa, das aktuelle Produkt hat diese und jene Funktionen, das nachfolgende Produkt wird nach einem Software Upgrade folgende Funktionen haben und ist Ende des Jahres verfügbar. Nächstes Jahr haben wir wieder einen weiteren Schritt und übernächstes Jahr kommt dies und das noch dazu. Die Road Map der Produkteigenschaften muss zusammenpassen, wenn man aus verschiedenen Komponenten eine End-to-End-Lösung machen will. Wenn jedes Geschäftsgebiet nach seinen eigenen Prioritäten marschiert, dann fehlt das Alignment. Denn der Netzbetreiber muss das ja wieder zusammenbringen. Wenn man zum Beispiel ein Netz der dritten Generation hat, aber keine entsprechenden Endgeräte, dann nützt das nichts« (Projektleiter).

(3) *Sales Enabling and Support (Vertriebsbefähigung und -unterstützung)*. »Wir wollen schließlich auch Umsatz generieren und müssen dabei heute an unsere Kunden, insbesondere an die Netzbetreiber, anders herantreten. Es kommt immer noch vor, dass getrennt voneinander die Vertriebe unterschiedlicher Geschäftsgebiete bei dem gleichen Kunden agieren. Das ist zum Mäusemelken und soll auch durch End-to-End-Solutions überwunden werden. Die Business Focus Teams gehen jetzt mit dem Vertrieb zum Kunden, erklären ihnen unsere Idee. Auf diese Weise bekommen wir ein Feedback, ob das Sinn macht oder was man noch ändern müsste« (Projektleiter).

### **Neues Modell der Partnerschaft mit Netzbetreibern – vom Produkt- zum Lösungsverkauf**

Ein weiteres Ziel ist ein neues Modell der Partnerschaft des Ausrüsters mit den Netzbetreibern: »Der Netzbetreiber ist wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette. Da wollen wir in ein neues Modell der Partnerschaft eintreten und nicht erst warten, bis der Netzbetreiber mit einer Anfrage an uns herantritt. Oder bei Endgeräten, da haben wir bisher erst etwas entwickelt und sind dann an die Kunden, Netzbetreiber usw. herantreten und haben gesagt: Hier, das ist unsere neue Gerätegeneration, wollt ihr die haben? Das läuft jetzt völlig anders. Wir versuchen jetzt gemeinsam die Bedürfnisse herauszufinden. Wir bemühen uns darum, gemeinsam zu klären, an welche Zielgruppen man sich wendet, und welche technischen Spezifikationen wir da reinnehmen. Von den Endgeräten bis zu den Netzen ist alles viel komplexer geworden. Es kommt ja jetzt darauf an, die Netze datenfähig auszubauen. Auch bei den Netzbetreibern ist die Struktur hoch komplex. Wir können nicht mehr warten, bis von den Netzbetreibern eine Ausschreibung kommt, die dann bearbeitet wird, und wo man dann hofft, dass man den Auftrag bekommt. Da müssen wir jetzt frühzeitiger aktiv werden und die Initiative ergreifen« (Gesamtprojektleiter).

»Wir wollen dazu beitragen, dass der multimediale Datenmarkt wächst, und uns in den Feldern, die wir in der Wertschöpfungskette bearbeiten, als Treiber und Führer betätigen. Wir sind jetzt in einer Phase, in der wir damit beginnen, Projekte ganzheitlich als End-to-End-Projekte gemeinsam mit unseren Kunden, den Netzbetreibern, durchzuführen« (Gesamtprojektleiter).

Ausrüster und Netzbetreiber betreiben ein *Strategy Sharing*. »Wir gewähren uns gegenseitig Einblick in die Marktsegmentierung und Kundensegmente. Das analysieren wir jetzt gemeinsam. Ein weiteres Thema ist, dass wir gemeinsam definieren, wie die Geräte der nächsten Generation aussehen werden, und auf welchen Techno-

logiefeldern wir zusammenarbeiten, vor allem, um es auch möglichst einfach zu machen. (...) Das dritte Thema ist Intermobilität und Interoperabilität, also die Frage, wie die verschiedenen Geräte und Netze zusammenarbeiten. Bei all dem geht es immer auch darum, gemeinsam eine ganzheitliche Vision für Netzbetreiber und Ausrüster zu entwickeln. Da wollen wir uns besser abstimmen. Es geht aber nicht nur um Visionen. Als neue Tätigkeit gibt es das *Architectural Consulting*, bei dem wir möglichst frühzeitig mit dem Netzbetreiber zusammenkommen, um ihn zu beraten, wie seine Architektur in diesem inzwischen wesentlich komplexeren Umfeld aussehen könnte. Das ist ein Service, der dann der eigentlichen Ausschreibung vorausgeht. Das ist ein wichtiger Bestandteil unseres neuen Ansatzes« (Gesamtprojektleiter).

Gerade angesichts der Krise habe man in der Branche auch erkannt, dass es besser ist, »wenn man sich zu bestimmten Themen ganzheitlich zusammenschließt und kooperiert. Da gibt es zum Beispiel ein Standardisierungsgremium, in dem alle Player vertreten sind, und die Ausrüster mit den Netzbetreibern überlegen, wie wir die Intermobilität und Interoperabilität hinkriegen können. (...) Ich glaube persönlich, dass der Trend in Richtung offene Systeme gehen wird. In der Welt der Daten und Applikationen gibt es aber noch sehr viele fragmentierte Ansätze. Standardisierung ist aber auch hier der Schlüssel zum Erfolg« (Projektleiter).

## **2. DIE PROJEKTORGANISATION**

### **2.1. Rahmenorganisation des Projekts**

Das oberste Entscheidungsgremium des Projekts ist das *Steering Committee*, das sich aus Geschäftsgebietsleitern und Bereichsvorstand zusammensetzt. Es trifft »ressourcen-, budget- und budgetseitige Entscheidungen«. Darunter ist das *Management Committee* angesiedelt, dem die Business Focus Teams berichten. »Darin ist aus jedem Geschäftsgebiet jemand vom Leitungskreis mit dabei.«

Management- und Steering Committee sind zum einen Strukturen für Problemfälle, d.h. Eskalationsstufen. »Es können ja Konflikte hochkommen, etwa, dass ein Bereich seine Road Map nicht aligned, hat und man von dem verlangt: Du musst dein Produkt XY sechs Monate vorziehen. Dann sagt der vielleicht: Dafür sehe ich keine Notwendigkeit, weil das durch einen Business Case untermauert ist. Aufs Ganze gesehen besteht aber vielleicht doch die Notwendigkeit, das abzustimmen. Dafür haben wir mit den Committees einen Rahmen geschaffen, um so etwas eskalieren zu können« (Gesamtprojektleiter).

Darüber hinaus sollen die Committees dem Projekt die erforderliche »Management Awareness« verleihen, also verdeutlichen, dass das Top-Management dem Projekt eine hohe Priorität einräumt. Aus Sicht einiger Projektleiter lässt die Awareness des Managements gegenüber den Business Focus Teams aber zu wünschen übrig. »Mit einer höheren Management Awareness für das Projekt ließe sich mehr erreichen. Im Management Committee sitzen von ihrer Rolle her vielleicht die richtigen Leute, aber für die Motivation der Mitarbeiter sind das die falschen. Da müsste schon mindestens ein Vorstand drin sein; der Vorstand ist der kleinste gemeinsame Nenner für die verschiedenen Geschäftsbereiche. Da müsste sich der Vorstand hinstellen und zusammen mit den Business Focus Teams auf einem Ein-Tages-Workshop Rede und Antwort stehen, sich anhören, was die tun, und sich auch persönlich mehr darum kümmern. Das würde die Leute stärker motivieren. Dann könnte man sagen: Du machst jetzt End-to-End, weil da steht der und der dahinter und dem wird berichtet. Allein an Idealismus zu appellieren, das hilft auch nicht immer« (Projektleiter).

Organisatorisch ist das Projekt mit seinen Teams »als *Stabsstelle* dicht unter dem Bereichsvorstand« angesiedelt. Das ist nach Darstellung von Projektleitern insofern problematisch, als »wir eigentlich operativ arbeiten wollen«, und weil nur der operative Beitrag der Projektteams die Units dazu motivieren könnte, das Projekt von sich aus mit finanziellen Mitteln auszustatten. In diesem Zusammenhang besteht zudem das Problem, den Beitrag des Projekts End-to-End-Solutions bzw. einzelner Projektteams zum wirtschaftlichen Erfolg der Geschäftsgebiete *in Messgrößen* nachzuweisen. Anfängliche Versuche in diese Richtung konnten nicht realisiert werden, »weil unsere Kaufleute nicht dazu in der Lage sind, uns die entsprechenden Zahlen zu melden und unseren Projekterfolg messbar zu machen« (Gesamtprojektleiter).

## **2.2. Das engere und weitere Ökosystem der Initiative**

Den Kern der End-to-End-Initiative bilden die Business Focus Teams. Es gibt darüber hinaus nach Auskunft des Gesamtprojektleiters aber auch noch »Teams zu unterschiedlichen Themenkreisen, zum Beispiel das Standardisierungs-Team mit 20 oder 25 Mitarbeitern, die in den entsprechenden externen Gremien mitarbeiten. Wenn ich mir das in Summe ansehe, dann haben wir im Stammhaus aktuell rund 100 Leute in dem Projekt vernetzt« (Gesamtprojektleiter). Das Projekt besteht in seinen Worten aus einem engen Ökosystem, das sind die fünf Focus Teams, und einem weiten Ökosystem. »Dazu gehören auch definierte Schnittstellen. Wenn es

zum Beispiel um Marktdaten geht, dann habe ich nicht in jedem Team einen sitzen, der die Kompetenz zum Thema Marktdaten hat. Aber es gibt definierte Anlaufstellen in den Units, an die man sich wenden kann, die sich die Marktdaten noch mal ganzheitlich anschauen können und sagen, ob das, was geplant ist, aus dieser Perspektive Sinn macht. (...) In der nächsten Projektphase, wenn wir End-to-End-Lösungen bei Schlüsselkunden in anderen Ländern einführen, müssen wir dort ähnliche übergreifende Teams bilden; allein schon, damit die Units nicht getrennt zu den Netzbetreibern gehen, sondern dort gemeinsam auftreten. Dazu haben wir jetzt zehn bis fünfzehn Schlüsselprojekte definiert. Da wollen wir ganz bewusst mal experimentieren und Erfahrungen sammeln. Wie das in der Umsetzung beim Kunden aussieht, das ist dann eine neue Phase« (Gesamtprojektleiter).

### 2.3. Die Focus Teams

Zu Schwerpunktthemen wurden die sogenannten Business Focus Teams mit jeweils 5 bis 12 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen gebildet. Die fünf Teams heißen gemäß ihrer Arbeitsthemen: 1. Messaging, 2. IMS/SIP<sup>33</sup>, 3. Payment, 4. Location, 5. Content. Diese Themen werden (mit einigen Ausnahmen) jeweils für die vier großen Kernbereiche (Schichten) der End-to-End-Solutions bearbeitet: 1. Devices (Endgeräte), 2. Content/Application, 3. Enabling Services (Lokalisierungs-, Billingsysteme, Systeme zum Herunterladen von Programmen usw.), 4. Netzinfrastrukturen. Der End-to-End-Gedanke kommt darin zum Tragen, dass die Teams Themen bearbeiten, die über das eigene Unit hinaus mindestens ein angrenzendes Geschäftsgebiet betreffen.

|        |                     | Teams     |         |         |          |         |
|--------|---------------------|-----------|---------|---------|----------|---------|
|        |                     | Messaging | IMS/SIP | Payment | Location | Content |
| Themen | Devices             |           |         |         |          |         |
|        | Content/Application |           |         |         |          |         |
|        | Enabling Services   |           |         |         |          |         |
|        | Networks            |           |         |         |          |         |

**Abbildung: End-to-End-Solutions: Teams und deren Schwerpunktthemen**

33 IMS = IP-based Multimedia Subsystem, SIP = Session Initiation Protocol.

Die Projektteams werden als *virtuelle* Teams bezeichnet, denn die Teammitglieder sollen (nur) zu 10 % bis 15 % ihrer Arbeitszeit in dem Projekt arbeiten. Sie bearbeiten dabei zum großen Teil Themen, mit denen sie sich auch normalerweise bei ihrer Arbeit in der Abteilung beschäftigen.

## **2.4. Die Projektleiter – Tätigkeiten, Rekrutierung, Kompetenzen, Anforderungen**

### ***Tätigkeiten eines Projektleiters***

Als Projektleiter sei man vor allem damit beschäftigt, per Telefon oder, »indem man sich in Beschlussmeetings mit einlädt«, Einfluss auf Entscheidungsprozesse und Beschlusslage in der Linie zu nehmen. Außerdem habe man den Projektmitarbeitern Aufträge zu erteilen, bestimmte Dinge in ihrer Heimatorganisation zu erkunden, herauszufinden und anzuregen. Auch sie sollen in entsprechenden Meetings »als Missionare und Lobbyisten wirken« und in dieser Weise Einfluss auf Entscheidungen nehmen. Ein anderer Aufgabenschwerpunkt seien Kooperationsgespräche beim Kunden. Diese Aufgabe nehme gegenwärtig sehr viel Zeit in Anspruch. Denn, wo es nicht gelingt, auf internem Wege die eigenen Road Maps im Sinne des Projekts zu beeinflussen, müsse man notwendigerweise verstärkt versuchen, Externe als Koalitionspartner dafür zu gewinnen. Das geschieht unter anderem im Rahmen des Sales Enabling oder Sales Support. »Man geht zum Kunden und hält da einen Vortrag über unsere Organisation und die End-to-End-Lösungen, die wir anstreben. Da holt man sich ein Feedback, was der Kunde davon hält, um das dann wiederum bei uns einzuspeisen, indem man etwa sagt: Wir haben Kunden, die sagen Folgendes, da müsste jetzt unbedingt dies und jenes passieren« (Projektleiter). Ein anderer Arbeitsschwerpunkt sei die Mitwirkung an Standardisierungsprozessen in der Branche. Das Ziel, sich mit der Konkurrenz möglichst auf gemeinsame Standards zu einigen und die Standardisierung beeinflussen, könne man auch nur durch das Schmieden von Koalitionen mit den Kunden, in diesem Fall aber hauptsächlich in Koalition mit den Konkurrenten erreichen.

### ***Rekrutierung und Selbstverständnis***

Aufgabenprofile und Kompetenzen der Projektleiter/Leiter der Focus Teams wurden nach Auskunft des Gesamtpjektleiters zusammen mit dem Personalwesen definiert. Dieses war aktiv an den Definitions- und Ausleseprozessen beteiligt und hat Schulungsvorschläge für Teammitglieder und Projektleiter ausgearbeitet. (Das Personalwesen ist auch im Management Committee vertreten.) Die Projektlei-

terstellen wurden intern ausgeschrieben. Die Projektleiter wurden auf ihre Eignung hin geprüft. Assessments und formale Projektleiterqualifikationen spielten bei der Auswahl keine Rolle. »Projektleiter wird man, indem man sich auf eine Stelle bewirbt oder angesprochen wird« (Projektleiter).

Nach Auskunft von Projektleitern gibt es eine Art Rollenbeschreibung, in der ihre Verantwortlichkeiten beschrieben sind und definiert ist, welche Skills sie haben sollten. Ihre Aufgaben seien darüber hinaus nicht weiter spezifiziert, was sie zum Teil aber durchaus begrüßen würden. Ihrem Selbstverständnis nach sind sie in erster Linie »Enabler«, die im Dienste der Projektziele vor allem missionarisch wirken: »Change Agent ist vielleicht der falsche Ausdruck. Aber es geht um Change Management und um Bewusstseinsänderung innerhalb der Organisation, um das Treiben eines strategischen Themas in der Organisation. Wichtig ist dabei zunächst einmal, dass sich Leute, die in den verschiedenen Units an gleichen oder ähnlichen Themen arbeiten, kennen lernen und untereinander austauschen« (Projektleiter).

### **Kein Budget und keine disziplinarischen Befugnisse**

Die Leiter der Projekt- bzw. Focus Teams haben gegenüber den Teammitgliedern keine disziplinarischen Befugnisse. »Ich schließe mit den Projektmitarbeitern auch keine *Zielvereinbarungen* ab. Ich muss vielmehr darauf hinwirken, dass deren Linienvorgesetzter eine Zielvereinbarung mit denen *zu meinem* Thema abschließt. Ich versuche, das Thema, das wir im Team bearbeiten, dem Vorgesetzten aufs Auge zu drücken. Es ist sehr wichtig, dass sich die Leute von sich aus mit dem Projekt und seinen Zielen identifizieren. Das sind meistens Sachen, die den Leuten schon lange auf den Nägeln brennen. Theoretisch könnten die aber sagen: Haha, Du bist gar nicht mein Vorgesetzter. Das mache ich anders« (Projektleiter).

»Ich habe vor ein paar Tagen eine Mail an die Vorgesetzten rausgeschickt und darum gebeten, dass sie für die Leute, die in meinem Team mitarbeiten, einen Satz in ihre Zielvereinbarungen aufnehmen. Manche sagten dann: Klar, machen wir doch sowieso. Andere sagen: Ist das wirklich notwendig? Einer hat über den Verteiler bis hin zum Personalleiter eine Mail verschickt: Was soll denn das schon wieder für eine Parallelorganisation sein, die Mitarbeiterentwicklung bestimme ich selbst« (Projektleiter).

Die Projektleiter haben kein eignes *Budget* und können schon deshalb zu ihrem Leidwesen, »eigentlich nur als Wanderprediger« wirken. Missionarisch zu wirken ist in der aktuellen Projektphase auch aus Sicht des Gesamtprojektleiters die zentrale Aufgabe der Teamleiter und -mitarbeiter und gleichzeitig für sie »eine hervorragende Möglichkeit, sich zu beweisen. Die Projektleiter müssen neben der fachlichen Qualifikation vor allem die Motivation haben, sich der Herausforderung als

Missionary-Projektleiter zu stellen« (Gesamtprojektleiter). Darüber hinaus müssten sie es verstehen, die Teams zielgerecht zu führen, Diskussionen zu gestalten, »Leadership und Alignment reinzubringen. Und wenn Problemfälle auftauchen, zeigen, wie man das lösen kann, einen neuen Blickwinkel aufzeigen, und dann einen neuen Ansatz zu starten. Durchhaltevermögen muss auch dabei sein. Das sind die entscheidenden Voraussetzungen« (Gesamtprojektleiter).

Etwas anders stellt sich Projektleitung ohne disziplinarische Befugnisse für die Projekt-/ Teamleiter dar. »Bei der Personalbeurteilung habe ich nur eine konsultative Rolle. Bei der Gehaltsfindung für die Mitarbeiter bin ich nicht wirklich beteiligt. Ich kann auch keine Fördermaßnahmen für Mitarbeiter festlegen. Da wird man nur konsultiert, wenn der Linienverantwortliche, also etwa der Abteilungsleiter dieser Mitarbeiter, seinen Job ernst nimmt. Wenn der seinen Job ernst nimmt, spricht er mit den Projektleitern. Wenn er aber darauf keine Lust hat, dann lässt er das einfach. Dann muss man als Projektleiter dem hinterher laufen, nach dem Motto: Übrigens, ich weiß, dass nächste Woche bei euch Gehaltsfindung ist. Mir ist hier ein Projektmitarbeiter sehr wichtig, nicht dass ihr dem eine Nullrunde verpasst« (Projektleiter).

Dass es keine Regelung gibt, die den Projektleitern eine Mitwirkung bei der Personalbeurteilung einräumt, wird von ihnen als »ganz klares Defizit und als Abwertung in unserer gesamten Organisation« empfunden. Es gehe in diesem Zusammenhang nicht allein um die Frage, wer dazu in der Lage ist, die Leistungen der Mitarbeiter adäquat zu beurteilen. Entscheidender sei, dass die disziplinarische Führungsverantwortung einhergeht mit der Budgetverantwortung für die Personalkosten der Mitarbeiter. Und ein solcher Topf, aus dem die Gehalts-, Förder- und Schulungsmaßnahmen oder Sonderprämien gezahlt werden, gehört nach Auffassung der befragten Projektleiter auch in die Hände des Gesamtprojektleiters. Weil das aber nicht der Fall und auch nicht für die Zukunft vorgesehen sei, stehe das End-to-End-Solutions-Projekts auf schwachen Beinen. »Ich habe kein Budget, um meine Mitarbeiter zu motivieren und auszuzeichnen. Daher kann es mir passieren, dass einer meiner Projektmitarbeiter in seinem Linienkontext zwischen die Ritzen fällt.« Ein starkes Engagement für das Projekt bedeute nämlich, dass dieser Mitarbeiter für seinen disziplinarischen Vorgesetzten in der Linie weniger sichtbar ist, denn »der tanzt dann in meinen Runden herum und arbeitet für mich. Dafür kann ich dem nur auf die Schulter klopfen.« Der Linienmanager verliere aber zu diesem ausgeliehenen und »abtrünnigen Mitarbeiter« nach und nach auch die emotionalen Bindungen und sei daher immer weniger geneigt, dessen Leistungen anzuerkennen. Das sei eine Schwachstelle in dem gesamten Matrixsystem, in dem Linien- und Projektorganisation sich überschneiden, in dem im Hinblick auf die Mitarbei-

ter letztlich aber nur einer bestimmte Befugnisse und Zuständigkeiten habe. »Bestimmte Dinge sind offensichtlich nicht oder nur schwer teilbar« (Projektleiter).

### **»Projektleiter erster und zweiter Klasse«**

Es gibt zum einen reine Business-Focus-Team- bzw. Projektleiter, die 100 % nur für das Projekt arbeiten. Zum anderen aber auch solche, die in Personalunion eine produktschaffende Einheit führen. Dadurch verfügen sie auch über ein Budget, eigene Leute, ein Sekretariat und so weiter. Auf diese Weise gibt es Projektleiter »erster und zweiter Klasse«. Das sei problematisch, denn die Priorität der Projektleiter »erster Klasse« liege im Zweifelsfall immer bei ihrer Linienverantwortung. Wenn die Projektleiter »erster Klasse« in dem Projekt irgendwelche Leistungen von »Projektleitern zweiter Klasse« erwarten, neigten diese andererseits dazu, sich solchem Ansinnen mit dem Hinweis zu entziehen, dass sei doch ureigenste Aufgabe der Linie. Eigentlich müsse ein Projektleiter neutral und am Ausgleich der verschiedenen Interessen interessiert sein. »Projektleiter erster Klasse verfolgten letztlich aber »immer nur ihre eigene Politik«. Überhaupt sei vor allem die Position des Projektleiters »zweiter Klasse« eine Position, die im hohen Maße politische Fähigkeiten erfordert. »Als Projektleiter muss man in der Lage sein, im Netz häufig wechselnder Verantwortlichkeiten und Organisationen die richtigen Verbündeten zu suchen und zu finden. Dabei muss man sehr aufpassen, dass man nicht unter die Räder divergierender Interessen kommt« (Projektleiter).

### **Zu Karriereambitionen der Projektleiter**

Projektleiter haben unter den gegenwärtigen Bedingungen nach eigener Darstellung und mit Blick auf ihre Kollegen »eigentlich immer« den Wunsch, nach ein paar Jahren wieder in der Linie zu Amt und Würden zu kommen. Allerdings gebe es auch Projektleiter mit einer ausgeprägten Abneigung gegen hierarchische Strukturen, Bürokratie, Budgetplanung, Mitarbeiterführung und so weiter. Das sei der »natural born project manager«, der eigentlich nichts anders machen will als Projekte. Das sei jedoch »eher ein seltenes Gewächs«. Am Ende seien alle oder die meisten Projektleiter doch darauf aus, irgendwann wieder in die Linienorganisation zu wechseln.

## **2.5. Projektmitarbeiter – Rekrutierung, Anforderungen, Ansprüche**

Mit den Projektmitarbeitern wurden im Vorfeld ebenfalls Gespräche geführt. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, ob sie die End-to-End-Vision teilen. Ihnen

wurde erklärt, worum es in dem Projekt geht, und was damit erreicht werden soll. Die Kandidaten wurden dann gebeten, ihren potenziellen Beitrag zur Realisierung der Projektidee darzustellen. Eine Vision und die Identifikation damit wird vom Gesamtprojektleiter als wesentlicher Schritt auf dem Weg zum Projekterfolg betrachtet. »Es ging nicht darum, einfach zu sagen, wir machen jetzt mal ein Work Package, das Road Map Alignment heißt. Wir haben erst einmal gesagt, was das Thema ist, und warum wir uns zu diesem Themenkreis zusammenfinden. Dieses Teamworking ist eine ganz entscheidende Komponente. Natürlich waren in Form von Modulen auch die fachlichen Rahmenprofile definiert« (Gesamtprojektleiter).

Für die Projektmitarbeiter gibt es Selbstmanagement-Trainings, die sie auch dazu befähigen sollen, die unterschiedlichen Anforderungen der Projektleitung und der Linienvorgesetzten zu bewältigen. Aus Sicht der Projektleiter ist das »eine wichtige Sache. Wenn ich meine Projektmitarbeiter, die ja eigentlich nur zehn oder 15 % für mich arbeiten sollen, für irgendeine Tätigkeit brauche, kann ich nicht jedes Mal erst mit deren Linienmanager verhandeln.« Es gehöre daher zu den Anforderungen an die Projektmitarbeiter, diesen konfliktträchtigen Ressourcenzugriff selbst auszusteuern. Das sei ein notwendiger Bestandteil der Skills, über die ein Projektmitarbeiter verfügen muss. »Wenn er die nicht hat und immer erst anfängt zu plärren, wie schrecklich es ist, dass ich was von ihm will und sein Chef was von ihm will, dann sage ich irgendwann, dass wir den hier nicht gebrauchen können.« Da man also als Projektleiter nicht ständig mit dem Linienvorgesetzten der Mitarbeiter diskutieren könne, habe der Mitarbeiter diese Ressourcenkonflikte selbst zu lösen. Alles andere erfordere irgendeine eigene Instanz für das Ressourcenmanagement, »aber das können wir uns nicht leisten« (Projektleiter) .

Die Projektarbeit ist auch nach Meinung der Projektleiter für die Mitarbeiter eine Zusatzbelastung. Für die Mitarbeit in den Business Focus Teams wurden bevorzugt Mitarbeiter ausgesucht, die sich fachlich und organisatorisch ohnehin schon weitgehend mit dem Thema beschäftigt haben, so dass Synergien genutzt werden konnten. »Dann hat man gesagt, zehn bis 15 % ihrer Zeit nehmen die für Projektdurchsprachen, für Jours Fixes, die ein- oder zweimal pro Woche stattfinden. Da schreiben die dann die Protokolle, malen vielleicht ein paar Folien oder bereiten was vor. Und das macht dann so etwa 10 % aus« (Projektleiter). Was man als Mitarbeiter in einem solchen Projekt benötige, sei in erster Linie der Wille, die Fähigkeit und die soziale Kompetenz, Diener zweier oder mehrerer Herren zu sein, denn zum Teil sind die Mitarbeiter in mehreren Projekten tätig. »Um damit klarzukommen, braucht man vor allem soziale Kompetenz« (Projektleiter).

Das Personalwesen hat über die Selbstmanagement-Trainings hinaus ein umfassenderes Programm für die Business Focus Teams und die Weiterentwicklung der darin beschäftigten Mitarbeiter erarbeitet. »Da gibt es Förderprogramme. Das ist am Anfang mal verkündet worden. Ich weiß aber nicht, wie die aussehen. Die sind in der Schublade verschwunden. Human Ressource hat gesagt: Das sind ganz tolle Mitarbeiter in den Business Focus Teams, die müssen weiter gefördert werden. Aber da ist bis jetzt noch nichts passiert. Das müsste neu belebt werden; auch, um den Mitarbeitern und der Organisation bewusster zu machen, diese Mitarbeiter sind wirklich wertvoll für das Unternehmen, die schaffen Mehrwert für die Organisation« (Projektleiter).

### **Ansprüche**

Was die Mitarbeiter von ihrer Arbeitssituation erwarten, ist auch nach Darstellung der Projektleiter vor allem »Selbstbestimmung«, »Autonomie«, »Herr meiner selbst sein«, »Ambitionen ausleben zu können«. Das seien eigentlich unternehmerische Ansprüche. Wer in dem Unternehmen als Ingenieur oder Kaufmann arbeitet, sei auch dazu in der Lage, von der abhängigen Beschäftigung in die Selbständigkeit zu wechseln. Diese Fähigkeit zur unternehmerischen Selbständigkeit könne auch in dem Unternehmen besser genutzt werden. Das käme den Ansprüchen und der Arbeitsidentität der Mitarbeiter entgegen, denn sie erwarteten, »dass man ihnen diesen Freiraum lässt und ihnen irgendwie auch in geordneter Form dafür die Möglichkeiten zur Verfügung stellt«. Die Mitarbeiter in dem Unternehmen kämen schließlich fast alle von Hochschulen, bildeten eine Art elitären Club und hätten ein überdurchschnittlich gutes bildungsbürgerliches Niveau. »Das sind Leute, die gewohnt sind, eigenständig zu handeln und zu agieren« (Projektleiter). Nahezu jeder Mitarbeiter habe ein großes Potenzial unternehmerischer Fähigkeiten, das er karrierebezogen einsetzen will. Unternehmer in eigener Sache sein, heiße für die überwiegende Mehrzahl: »Ich kümmerge mich darum, einen besseren Job zu kriegen oder eine Anschlussposition.« Es sei erforderlich und im Interesse des Unternehmens noch mehr Selbstständigkeit zuzulassen. »Nur mal ein Beispiel: Jeder von denen ist in der Lage, den billigsten Urlaubsanbieter herauszufinden, mit dem man für 1.500 Euro um den Globus fliegen kann. Warum nutze ich das nicht, indem ich zum Beispiel sage: Es gibt Richtlinien dafür, was eine Reise von da nach da kosten darf. Man könnte sagen: Wenn du eine billigere Lösung findest, dann teilen wir uns den Gewinn. Oder bei der Büroausstattung könnte man sagen: Hier hast du ein Budget, du kannst das selber machen, das kannst du auch selber optimieren. Dafür müsste es klar rechenbare Incentives, einen finanziellen Anreiz geben« (Projektleiter).

### **3. GEGENWÄRTIGE UND KÜNFTIGE PHASE DES BUSINESS DEVELOPMENT PROJEKTS**

#### **3.1. Erste Projektphase – Konstitutions-/Missionarsphase**

Nach Auffassung einiger Projektbeteiligter handelt es sich bei dem End-to-End-Solutions-Projekt bislang eher um die Vorform eines Projekts oder um eine erste Projektphase. »Das, was wir hier machen, ist eigentlich ja gar kein richtiges Projekt, weil wir die ganzen Formalia, die zu einem Projekt gehören, noch gar nicht erfüllen. Aus heutiger Sicht würde ich sagen, die Focus Teams sind von Anfang an zu lose aufgesetzt worden. Wenn wir jetzt stärker in Richtung Projektorganisation gehen, mit Verantwortlichkeiten, Work Packages, Time Line und ähnlichem, dann kommt da mehr Zug rein« (Projektleiter). Das Projekt soll in der anschließenden zweiten Phase stärker strukturiert werden.

»Bis jetzt ist das alles noch relativ wenig formalisiert. Wir haben für die erste Phase bewusst gesagt: Das soll organisch ablaufen. Es geht zunächst einmal darum, sich zu finden. Man muss auch sehen, dass wir traditionell stark vertikal organisiert waren und sind. Die erste Phase diene zunächst einmal hauptsächlich der Teambildung. Die Teams haben sich über zwei, drei Monate zusammengefunden und dann alle ein bis zwei Wochen ihre Meetings gehabt. Wir sitzen hier einmal monatlich mit den Leitern der Business Focus Teams zusammen. Dazu gibt es einen definierten Grundprozess« (Gesamtprojektleiter).

Bis jetzt habe das Projekt vor allem das Networking gefördert. Es sei jetzt transparenter, wer in den verschiedenen Geschäftsgebieten Kenntnisse hat, die für End-to-End-Lösungen relevant sind. Zuvor seien das alles Einzelkämpfer gewesen. Jetzt würden sie etwa zum Thema »Integration and Architectural Consulting« zusammengebracht. Man habe jetzt eine Ahnung davon, wer sich in den anderen Units mit bestimmten Themen beschäftigt und wen man bei bestimmten Fragestellungen ansprechen kann.

#### **Maßnahmen zur Förderung von Kommunikation und Informationsaustausch (»Networking«)**

- »Wir haben hier über das Intranet eine breite Transparenz geschaffen: Wir haben im Stammhaus und in den Regionen viele Informationsveranstaltungen gemacht. Wir hatten ein Top-Management-Meeting mit 250 Managern aus der ganzen Welt, bei dem wir das Thema erstmalig platziert haben, um das Buy-in

vom Top-Management und die Management Attention zu bekommen. Eine solche Unterstützung ist für das Vorhaben unverzichtbar. (...) Wir hatten uns auch entschieden, auf einem Weltkongress, der einmal jährlich stattfindet, mit End-to-End aufzutreten. Da waren die Entscheidungsträger der Top-8000-Player vor Ort. Wir hatten uns vorgenommen, dort End-to-End-Lösungen live vorzuführen, also den absoluten Unique Selling Point. Dafür haben wir ein Team mit 20 oder 25 Leuten zusammengestellt, die teilweise von den Focus Teams unterstützt wurden. Diese fünf Lösungen waren ein ganz wichtiger Meilenstein. Wir haben sehr viel positives Feedback dafür bekommen, dass wir das vorangetrieben und konkret vorgestellt haben.

- Ein anderes Thema ist unser Kommunikationskonzept: Da gibt es unsere *Firmenzeitschrift*, die im Hause weltweit auf Deutsch und Englisch verteilt wird. Darin sind wir seit einigen Monaten in jeder Ausgabe mit dem End-to-End-Thema vertreten. Da ist auch im Vorfeld schon sehr umfangreich über das Thema berichtet worden, beispielsweise, wie wir uns zusammensetzen, welche Themenkreise wir bearbeiten und so weiter. Das nächste Thema wird sein, wie wir das jetzt in die Kundenbereiche mit einführen. Da wird es immer wieder neue Themen geben, Challenges und kleine Success Stories.
- Wir haben auch regelmäßig unsere *Events*. Wir hatten ein Kick-off-Event, bei dem wir die Community, diese hundert Leute, für einen Tag zum Informationsaustausch zusammengebracht haben. Von einem Trainer geleitet, hat sich da jede Gruppe vorgestellt. Wir haben auch teamübergreifende Spiele gemacht.
- Es werden auch mehrere IT-Tools für den projektbezogenen Informationsaustausch genutzt: (1) Eines, mit dem die Focus Teams untereinander vernetzt sind und Dokumenten-Sharing und ähnliches machen. (2) Das zweite ist das End-to-End-Intranet, in dem Strategie und Themen der Teams hinterlegt sind, deren Scope und Mission. Damit wird Transparenz für die weltweite Organisation geschaffen. (3) Für Kunden haben wir ein Portal geschaffen, an dem sie weltweit Tests mit Endgeräten machen können. Da ist auch wieder ein Projektteam definiert worden, das dieses Portal mit auf die Beine stellt. Das wird jetzt an 800 Vertriebsleute weltweit kommuniziert. (4) Über ein viertes Tool, ein Sharenet, denken wir gerade nach. Dort könnten Anwender dann einfach ein Thema, interessante Informationen oder Fragestellungen zum Thema End-to-End einstellen. Da kann dann weltweit jemand aus der Community sagen: Hier habe ich dazu eine Anregung oder Empfehlung« (Gesamtprojektleiter).

## **Zum Verhältnis von Projekt- und Linienorganisation**

Die Linienstrukturen und etablierten Geschäftsprozesse sind von dem Projekt bisher noch nicht betroffen. Die Stoßrichtung der strategischen Initiative soll aber nach und nach das ganze Unternehmen erfassen. Sie soll zunehmend in die Prozesse eingehen. »Das Road Map Alignment wird beispielsweise beim Kundenprozess zu berücksichtigen sein, denn Mehrwert kann man künftig im nennenswerten Umfang nur noch generieren, wenn wir das von der ganzen Value Chain her angehen« (Gesamtprojektleiter). Bisher hätten die Teams aber noch nicht den Auftrag, Themen oder Arbeitspakete so zu bearbeiten, dass sie in definierte Prozesse gegossen werden könnten. Es gehe vielmehr darum, eine organische Vernetzung zu schaffen, sukzessiv End-to-End-Themen aufzugreifen und diese abzustimmen. Es sei bewusst offen gelassen worden, ob das später in Prozesse überführt wird. Die Teams seien inzwischen aber ja schon horizontal vernetzt. »Möglicherweise wird man in Zukunft andere Lösungen finden. Jetzt geht es erst einmal darum, auf diese Weise Mehrwert zu generieren« (Gesamtprojektleiter).

Die Spannungen zwischen Projekt und Linie sind aus Sicht des Gesamtprojektleiters weniger gravierend als jene, die aus den Eigeninteressen der Geschäftsgebiete untereinander resultieren. Die größte Herausforderung sei daher auch das Road Map Alignment, die Frage: Wie ist es zu schaffen, dass sich die Leute nicht nur innerhalb der Funktionen und Units abstimmen?

Etwas anders beurteilt ein Projektleiter das Verhältnis von Führungskräften in der Linie und im Projekt: Dieses Verhältnis sei geprägt durch einen ständigen Kampf um Ressourcen und Einflussmöglichkeiten. Die *Linienverantwortlichen* seien frustriert, »weil sie so viel Mist machen müssen: Gehaltsdurchsprachen, Reisekosten genehmigen, Urlaubsplanungen und all die anderen Dinge, die man nicht gerne macht; Gespräche mit Mitarbeitern führen, denen man vielleicht sagen muss, dass es beim nächsten Mal für sie eine Nullrunde gibt. Oder man muss mal sagen: Dein Potenzial sehen wir heute nicht mehr so wie noch vor zwei Jahren, das haben wir nach unten korrigiert. Die Linienmanager sagen: Ich muss den ganzen Mist machen, aber eigentlich sehe ich meinen Mitarbeiter gar nicht. So richtig fachlich aussteuern kann ich den gar nicht. Der rennt ständig von einem Projektmeeting ins andere. Ich kann mit meinen Mitarbeitern nicht wirklich etwas gestalten, weil die alle in Projekten sind. Die Projekte ziehen die Expertise und Arbeitskraft meiner Mitarbeiter an sich und vielleicht sogar deren Bindung.« Ein *Projektleiter* ohne disziplinarische Befugnisse könne sich der Mitarbeiter auch nicht wirklich sicher sein. Er könne sie nicht richtig steuern, weil er kein Budget und Mitspracherecht bei der Gehaltsfindung und Förderung habe und ständig mit dem Diktat knapper Kassen

konfrontiert sei. Der *Mitarbeiter* befinde sich in einem ständigen Zielkonflikt, weil er Diener zweier Herren ist.

### **3.2. Zweite Projektphase – Implementierungs-/Strukturierungsphase**

Die erste Phase des Business Development Projekts soll in der beschriebenen Weise etwa zwei Jahre dauern. Es gibt jedoch bislang keinen verbindlichen Zeitplan.

#### ***Vom Aufzeigen der Geschäftsmöglichkeiten zum Management von Kundenprojekten***

Gegenwärtig sei man hauptsächlich noch damit beschäftigt, Business Opportunities aufzuzeigen und sich darüber mit den verschiedenen Linienfunktionen die Köpfe heiß zu reden. Dabei machen sich die Projektverantwortlichen immer wieder »das Kundenargument« zu nutze. »Wir laufen ab und zu zum Kunden und sagen: Ihr seid doch auch der Meinung, dass ... Helft uns mal. Gebt uns mal ein paar Argumente. Sagt das mal unserem Vertrieb. Damit die dann auch hier oben reingehen und sagen: Mensch, der Kunde schreit schon und will dies und das. Und demnächst wird es da eine Ausschreibung geben« (Projektleiter). Das heißt, die Projektverantwortlichen betreiben über die Kunden eine Art Lobbying, um interne Entscheidungen herbeizuführen, um die Geschäftsbereiche dazu zu bewegen, ihre Road Map zu ändern, zu erweitern und aufeinander abzustimmen. Der Vertrieb habe die Notwendigkeit des End-to-End-Projekts zum Teil durchaus begriffen und sei auch bereit, aus seinem Budget etwas mitzufinanzieren. In der ersten Projektphase gehe es aber sowohl nach innen als auch nach außen vor allem um »organisch wachsende und schwer planbare Lobbyarbeit«.

Mit der zweiten Projektphase fange man jetzt langsam an. Wenn eine End-to-End-Lösung beschrieben und einen Großteil der internen Entscheidungsträger überzeugt sei, wenn sich die Road Maps langsam änderten und Kunden »wie jetzt gerade« auch schon mal entsprechende Ausschreibungen schicken, sei es »eigentlich notwendig, Unterprojekte einzurichten«. Um die Projekte erfolgreich steuern zu können, müsse man für sie von diesem Zeitpunkt an »ein Budget, eine Time Line und Qualitätskriterien definieren, damit man weiß, diese Projekte, die Sub-Projekte werden einer Steuerung und einem Controlling unterzogen« (Projektleiter). Dafür seien dann aber zusätzliche Projektleiterstellen erforderlich. »Denn das kann ich nicht auch noch machen. Ich renne ständig von einem Meeting zum nächsten, mache Akquisition, Ideensammlung, Überzeugungsarbeit, schaue, dass ich den

nächsten Auftrag akquiriere. Da komme ich nicht dazu, auch noch die Leute in der Linie zu steuern, Reports zu lesen und einzufordern. Also, diese zweite Phase nenne ich mal Aussteuerung von Sub-Projekten. Da sind wir dann in der klassischen Projektmanagement-Methodik: Time Line, Budget, Qualität, Projekt Controlling, Projektsteuerung. Wir brauchen dann Projektcontrolling und -steuerung. Dann brauche ich Leute, die klassisches Projektmanagement machen« (Projektleiter).

### ***Aufbau von Projektstrukturen und Erfolgsmessung***

Es sei auch geplant, die Focus Teams in eine »echte Projektstruktur« zu überführen und im nächsten Quartal für die Focus Teams bezogen auf ihre drei Missionen (Business Opportunities, Road Map Alignment, Sales Enabling and Support) Arbeitspakete zu definieren und eine Projektverfolgung zu implementieren. Das sei dann der Übergang »vom rein organischen Vorgehen in ein stärker strukturiertes Projekt«. An der Organisation werde sich dadurch insofern nichts ändern, als die Focus Teamleiter Projektleiter bleiben. Aber die Teams sollen dann mehr Transparenz darüber schaffen, wie die Work Packages abgearbeitet werden.

Bisher gab es kein systematisches Projektcontrolling. Das ist aber für die zweite Phase vorgesehen. Das Projekt ist bislang kein systematischer Gegenstand der Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche. Auch das ist aber für das nächste Jahr geplant. Für Projektleiter gibt es bislang nur qualitative Ziele. Später soll es für sie auch quantitative Ziele geben.

Nachdem die Probleme, den wirtschaftlichen Erfolg der Arbeit der Focus Teams messbar nachzuweisen, nicht befriedigend gelöst werden konnten, wurde ein »End-to-End-Index« definiert, für den Mitte des Jahres die Werte abgefragt werden. Zu diesem Zweck wurden vier Parameter definiert. *Erstens*, der Anteil der End-to-End-Projekte, also solcher Projekte, die nach bestimmten Kriterien über ein einzelnes Geschäftsgebiet hinausgehen, soll messbar gemacht werden. *Zweitens* soll »der Kundenaspekt« berücksichtigt werden. »Da haben wir einen Prozess gestartet und auch schon erste Ergebnisse. Wie sieht uns der Kunde im Vergleich zu unseren Wettbewerbern? Nimmt der uns als führenden End-to-End-Player wahr? Dazu werden periodisch Surveys durchgeführt« (Gesamtprojektleiter). *Drittens* sollen die Unterschiede zwischen den Geschäftsgebieten bezüglich des Road Map Alignment und der Road Map-Themen kenntlich gemacht werden. *Viertens* soll ermittelt werden, wie die Mitarbeiter des Geschäftsbereichs die End-to-End-Aktivitäten sehen. Das soll dann alle sechs Wochen abgefragt werden. »Diese vier Parameter bilden den Index, der quartalsweise transparent gemacht und dem Vorstand vorgelegt wird, mit einem Ampelsystem oder ähnlichem. (...) Der End-to-End-Index ist jedoch

nicht an Faktoren orientiert, die Auskunft über Profit und Loss-Beitrag geben. Er gibt keinen Hinweis darauf, wie viel Umsatz mit End-to-End-Projekten generiert wird, sondern nur darauf, wie der Kunde uns wahrnimmt, wie unsere Road Maps aligned sind usw.« (Gesamtprojektleiter).

### ***Veränderung der Projektfinanzierung***

Das Projekt wurde angesichts der konzernweiten Bemühungen um Kostenreduktion von Anfang an so aufgesetzt, dass dafür wenig Kosten anfallen. Auch darum wurde »nicht etwa ein großes Projekt mit 50 oder 100 Leuten« gestartet, vielmehr wurden »virtuelle« Teams gebildet, deren Mitglieder nur zu 10 % bis 15 % ihrer Arbeitszeit in dem Projekt arbeiten.

Zwar steht das End-to-End-Solutions-Projekt (wie die meisten anderen Unternehmensbereiche) immer noch unter Kostendruck, allmählich trete man mit dem Projekt aber in eine Phase ein, in der es aus den Geschäftsgebietstöpfen gedeckt werden müsste. Darüber werde gegenwärtig verhandelt. Das sei kein einfaches Thema, weil die Business Opportunity nicht eindeutig zu quantifizieren und oft nur qualitativ zu beurteilen sei. Das Thema Projektfinanzierung soll demnächst über das Management Committee oder über das Steering Committee eskaliert werden. Dieses Thema bilateral auszufechten, wäre zu zeitintensiv und vom Prozess her nicht optimal. »Dem müssen wir uns jetzt stellen. Wir arbeiten daran, das für das nächste Geschäftsjahr im Budgetprozess zu verankern. Aber eine Business Opportunity kann man immer positiv oder negativ darstellen. Die Projektstätigkeit steht und fällt jedoch damit, dass der Business Case sich rechnen muss. Dabei gibt es allerdings immer wieder Unwägbarkeiten, die man pessimistisch oder optimistisch darstellen kann« (Gesamtprojektleiter).

Wenn vom Aufzeigen der Business Opportunities zu konkreten End-to-End-Lösungen übergegangen wird, sei für End-to-End-Solutions auf jeden Fall ein eigenes Projektbudget notwendig, das nach Vorstellung der Projektverantwortlichen aus den Mitteln der einzelnen Geschäftsgebiete finanziert werden müsste. »Ich nehme mal an, dass die das dann als Entwicklungsgemeinkosten verbuchen.« Davon sei dann ein bestimmter Betrag für End-to-End-Solution zu reservieren. Das ergebe dann in der Summe das End-to-End-Projektbudget für das jeweils nächste Geschäftsjahr. Der Vorteil einer solchen Finanzierung sei, dass dieses Budget nicht als Budget einer Stabsstelle erscheint und damit letztlich falsch gebucht werden würde. »Statt dessen wird gesagt: Ein Chief Technology Officer braucht einen Zugriff auf Finanzen für End-to-End-Solutions« (Gesamtprojektleiter).

Sollte es gelingen, diese Vorstellung durchzusetzen, müssten sich die Projektteams auch nicht mehr in Lobbyarbeit verschleißen. »Heute müssen wir immer noch wie Wanderprediger umherziehen und sagen: Eigentlich müsstet ihr doch, glaubt uns, wir haben es doch auch oft gezeigt und so weiter. Einfacher wäre es doch, zu sagen: Hör mal, das ist hier ein End-to-End-Konzept. Dafür brauche ich von euch diesen und jenen Baustein. (...) Die Vertriebsleute sagen mir dann zum Beispiel: Fein, das sehen wir auch so. Lass uns doch einen Deal machen. Ich zahle die Hälfte für meine Leute und du zahlst die andere Hälfte, und die anderen Vertriebs-einheiten, die für ihren Kunden Geld haben, beteiligen sich auch noch daran. Damit kriegst du eine Funktion für weniger als den halben Preis. Für solche Verhandlungen brauchen wir die Möglichkeit, wirklich Mittel in die Waagschale zu werfen. Dann sind die Diskussionen auch nicht mehr so strategisch abgehoben. Da geht es dann konkret um die Umsetzung und die Frage: Wofür setze ich meine Leute ein? Das ist ja in der Verantwortung jeder einzelnen Einheit« (Projektleiter).

Schließlich habe jede Einheit die Verantwortung für ihr Budget. Jede Einheit sei selbst dafür verantwortlich, dass die Ausgaben für Personal oder externe Leistungen richtig eingesetzt werden. Durch Überzeugungsarbeit und Wanderpredigten bekomme man da keinen echten Durchgriff. Erst wenn aus den Einheiten Mittel fließen und diese nach Beschluss der Business Focus Teams gezielt dazu verwendet werden können, spezifische End-to-End-Lösungen voranzutreiben, sei End-to-End-Solutions wirklich ermächtigt. Alles andere heiße, »viel reden und wenig bewirken«.

### ***Profit- and-Loss- und Budget-Verantwortung für Projektleiter?***

Die Managementphilosophie des Unternehmens sieht zumindest bei Kundenprojekten für Projektleiter die Profit und Loss-Verantwortung vor. »Bei unserem Projekt könnte man meiner Meinung nach durchaus auch die Profit-and-Loss-Verantwortung für die Projektleiter einführen. Das hätte zur Voraussetzung, dass unsere Kaufleute dazu in der Lage sind, die Zahlen messbar zu machen und zu melden, die genau mit unserem Projekterfolg zusammenhängen. Es hat sich aber entgegen ursprünglicher Annahmen herausgestellt, dass das nicht möglich ist. Deshalb stehen wir jetzt mit reinen Kostenzielen da, und zwar mit Kostenzielen, die mit unserem Projekt herzlich wenig zu tun haben« (Projektleiter).

Die Projektleiter der End-to-End-Teams sind sehr daran interessiert, dass sie Budgets zugeteilt bekommen und ihnen die Budgetverantwortung übertragen wird. Dies sei bisher vor allem daran gescheitert, dass per Top-Down-Verfügung die Zentralkosten signifikant gesenkt werden mussten. Auch die Mittel, die im letzten Jahr versprochen worden seien, seien wieder zusammengestrichen worden. Das sei

eine herbe Enttäuschung für die Projektbeteiligten gewesen. Die Hoffnungen richten sich jetzt auf das nächste Geschäftsjahr. Wenn dann Gelder für die Business Focus Teams aus den einzelnen Business Units abzweigt werden würden, müssten die Projektbudgets nicht mehr als Zentralkosten ausgewiesen werden. Sie würden dann auch nicht mehr unter entsprechende Kostensenkungsbeschlüsse fallen, »und wir sehen dann auch nicht mehr so aus, als hätten wir einen überdimensionierten Wasserkopf, als werde hier nur analysiert und Reengineering betrieben. Das ist ja auch tatsächlich gar nicht der Fall. Wir wollen ja als End-to-End-Team wirklich operativ arbeiten und Geschäft machen. Das darf man nicht als zentrale Stabskosten verbuchen. Das sind Kosten für echtes Geschäft, denen Einnahmen gegenüberstehen« (Projektleiter). End-to-End-Solutions begreift sich als ein operativ arbeitendes Projekt, ist aber als Stabsstelle unter dem Bereichsvorstand angesiedelt. Dadurch komme es auch immer wieder zu Buchungs- und knallharten Zuständigkeitskonflikten, denn die Leitungen der Units wehren sich massiv dagegen, »dass eine Parallelorganisation in die Units hineinregiert«.

### ***Zur Zuordnung der Profit-and-Loss-Verantwortung***

Früher hatten jeweils die produktschaffenden Einheiten der Units die Profit-and-Loss-Verantwortung. Dann wurde sie dem Vertrieb übertragen. Der Vertrieb ist damit aber nicht zufrieden, denn aus seiner Sicht hat er keinen Einfluss darauf, was die produktschaffenden Einheiten ihm zur Verfügung stellen.

»Jedes Geschäftsgebiet hat einen eigenen Vertrieb. Das muss meines Erachtens auch so bleiben, weil die Organisation unserer Kunden genauso aufgestellt ist. Bei denen gibt es zum Beispiel Einkäufer und Techniker, die sich nur mit Terminals beschäftigen. Davon komplett losgelöst gibt es dann zum Beispiel eine andere Organisation, die sich mit Netzinfrastruktur beschäftigt. Die tickt vollkommen anders. Da sind andere Leute beschäftigt. Die haben einen anderen Einkauf, andere Budgets und andere Expertise. Wenn beispielsweise ein Netzbetreiber hunderttausend Endgeräte oder Terminals kauft, dann ist das für den eine Ware, die er über Shops weiterverkauft. Das muss bei dem mit der nächsten Marketingkampagne zusammenpassen und so weiter. Bei der Netzinfrastruktur, bei Funktürmen, Vermittlungsstellen, Rechnersystemen und so weiter ist das eine ganz andere Entscheidungslogik. Da haben die Techniker das Sagen. Da werden langfristige Verträge geschlossen. Das hat einen ganz anderen Zeithorizont. Dass es für die verschiedenen Business Units verschiedene Vertriebsseinheiten gibt, kann oder sollte man aufgrund unserer Kundenstruktur nicht

ändern. Das sind verschiedene Produkte, die einen unterschiedlichen Vertriebserfolg haben können. Bei einem Kunden sind sie führend mit Vermittlungssystemen, bei einem anderen mit Funkstationen« (Projektleiter). Als die Profit and Loss-Verantwortung *bei den einzelnen produktschaffenden Einheiten* lag, nahmen sie aber einen übergreifenden Sales in Anspruch, der als eine externe Kostenstelle geführt wurde. Dadurch sollte verhindert werden, dass fünf mal unterschiedliche Vertriebe beim Kunden auflaufen. Dieses Konzept des übergreifenden Vertriebs hat sich jedoch nicht bewährt: Die produktschaffenden Einheiten hatten zwar die Profit and Loss-Verantwortung. Aber, weil der Vertrieb als externe Kostenstelle organisiert war, hatten sie eigentlich keinen (eigenen) Vertrieb mehr. Und der Vertrieb habe seinerseits die Vertriebsgemeinkosten über alle Einheiten verteilt und dann auch noch eine eigene Agenda entwickelt.

Daraufhin wurde die Profit and Loss-Verantwortung *dem Vertrieb* übertragen: Dadurch wurden dann die produktschaffenden Einheiten zu Kostenstellen, die die Entwicklungsgemeinkosten und Herstellkosten zu verantworten haben. Die Vertriebe wurden nach Regionen gegliedert und tragen die Geschäftsverantwortung. Auf diese Weise ist eine Vertriebsorganisation mit zehn oder zwölf regionalen oder Global Account Vertriebsleitern entstanden, die die Vertriebs- und die Profit and Loss-Verantwortung tragen. »Aber die sagen jetzt: Ja gut, aber wir kriegen nicht die Produkte, die wir brauchen. Der Kunde hat uns genau gesagt, was er will, aber die produktschaffenden Einheiten machen einfach, was sie wollen. Irgendwie bekommen wir nicht, was wir brauchen. Wir könnten ein super Geschäft machen. Aber die durchgestochene Verantwortung lehnen wir eigentlich ab. Wir können ja nur verkaufen, was da ist. Aber auf das, was da entsteht, haben wir keinen wirklichen Durchgriff. Jetzt soll das wieder verändert werden. Wo die Profit and Loss-Verantwortung landen wird, da lasse ich mich überraschen« (Projektleiter).

### **3.3. Perspektiven für das End-to-End-Solutions-Projekt**

#### ***Perspektive: Verankerung der Projektziele in Geschäftsprozessen***

Aus Sicht der Projektverantwortlichen geht es letztlich darum, dass das, was mit der Initiative und den Teams verfolgt wird, in Geschäftsprozesse überführt wird, »beispielsweise in den Prozess Customer Relationship Management. Wir brauchen einen definierten Prozess dafür, wie ich dem Kunden End-to-End-Solutions verkaufe. Ich wage aber nicht darüber zu spekulieren, was für organisatorische und strukturelle Veränderungen das mit sich bringt. Das ist ein sehr komplexes Thema, das viele Interessen berührt. Klar ist, dass vernetzte Projektstätigkeit dafür unum-

gänglich ist, und dass wir dafür dann auch Projektmanagement-Tools brauchen, Karriereentwicklung für erfolgreiche Projektleiter und so weiter« (Gesamtprojektleiter).

### ***Perspektive: Projekt Offices für Kundenprojekte***

Für Schlüssel- bzw. Pilotkunden, bei denen jetzt zunächst kleinere End-to-End-Lösungen eingeführt werden, wurde bereits ein Project Office eingerichtet. Es wird von Projektplanern geführt. Das Project Office ist ein Team aus acht Projektleitern, das organisatorisch im Unit Networks angesiedelt ist. Diese Projektleiter leiten vor Ort die End-to-End-Solutions-Pilotprojekte gemeinsam mit Account Managern. Das Project Office hat auch die Aufgabe, die Kundenzufriedenheit zu verfolgen.

### ***Das Business Development Projekt als Zwischenschritt zur nächsten Reorganisation?***

Nach Einschätzung eines Projektleiters ist das Business Development Projekt namens End-to-End-Solutions (intern) ein Zwischenschritt auf dem Weg zur nächsten Umorganisation. »Man probiert mal etwas aus und wenn sich das bewährt, wird das in die Linienorganisation überführt. Man darf halt nicht jedes halbe Jahr eine Umorganisation machen, sondern muss sich da an Anstandsfristen von etwa zwei Jahren halten. Sonst kommt die Revision und sagt: Seid ihr wahnsinnig? Also macht man in der Zwischenzeit Projektorganisation, um die Defizite der aktuellen Linienorganisation zu überbrücken. Es ist wichtig, dass es solche Projekt gibt, denn eine Linienorganisation ist niemals perfekt« (Projektleiter). Es zeichnet sich für ihn bereits ab, dass die operative Verantwortung und Geschäftsverantwortung für die Gesamtlösungen im Sinne von End-to-End-Solutions *einem* Geschäftsgebiet übertragen wird, und zwar dem, das am meisten von Gesamtlösungen betroffen ist. In diesem Geschäftsgebiet werde dann voraussichtlich eine für die End-to-End-Solutions zuständige Abteilung gegründet.

### ***Ausblick: Business Projects als eigenständiges Geschäftsgebiet?***

Nach Auffassung einiger Projektverantwortlicher müsste es irgendwann einmal dazu kommen, dass es gleichrangig mit den Geschäftsgebieten einen eigenen Bereich Business Projects gibt. »Wenn man es wirklich ernst mit einer Projektorganisation meint, muss die mit der Linie konkurrieren können. Dazu müsste ein Bereich Business Projects – mit einem Business-Unit-Leiter und mit einem Kaufmann an dessen Seite – als eigenständiges Geschäftsgebiet mit Profit and Loss-Verantwortung eingerichtet werden, das für End-to-End-Solutions und ähnliche Dinge zu-

ständig ist. Das wäre dann eine eigene Geschäftseinheit mit einem eigenen Budget und einem Zugriff auf Leute, die dann zeitweise in diese Einheit abgeordnet werden; zum Beispiel Systemingenieure, die einen Baustein für komplexere Lösung entwickeln. Sie bräuhete auch einen richtigen Zugriff auf Sales. Das sollte aber kein eigener Vertrieb sein, denn Sales entsteht über viele Jahre hinweg mit den Kunden, da darf man nicht ständig was ändern. Das Unit Business Projects müsste aber die Entwicklung und Sales beeinflussen können. Das müsste eine Querschnittsfunktion sein, die aber wie die anderen Units auch Profit and Loss-Verantwortung hat« (Projektleiter).

Die andere, derzeit vom Top-Management offenbar bevorzugte und bereits angedeutete Lösung wäre es, End-to-End-Business in ein bestehendes Unit (Networks) zu integrieren. Es müsste aber sicher gestellt werden, dass dieses Unit dann Zugriff auf die anderen Nachbarabteilungen hat. »Da braucht man dann auch ein Budget, damit diese Einheit den Sales beschäftigen kann und damit die Einnahmen, die hier erzielt werden, in die Profit and Loss-Statements der beteiligten anderen Geschäftsgebiete mit einfließen können. (...) Wenn man für das End-to-End-Business-Unit einen eigenen Sales aufbauen würde, würden die anderen Sales aufschreien: Das kann doch nicht sein, dass ein fremder Sales unsere Produkte verkauft, womöglich kriegt der Kunde die dort auch noch billiger als bei uns. Das geht also nicht. (...) Ansonsten ist das, was wir hier mit unseren End-to-End-Solutions-Projekt machen, nur eine Zwischenveranstaltung. Bisher gibt es hier in Personalunion mit dem Gesamtprojektleiter ja nur einen Chief Technology Officer mit ein paar Projektleitern, einer Sekretärin und einem Analysten« (Projektleiter).



## VI. PROJEKTE ZUR PROZESS- VERBESSERUNG BEI EINEM IT-DIENSTLEISTER

---

### 1. ZENTRALISIERTES PROJEKTMANAGEMENT

In dem Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern wird in Bezug auf die Organisationsentwicklung unterschieden zwischen Veränderungen der Aufbauorganisation, die nicht in Projektform erfolgen und Restrukturierungen genannt werden, einerseits und internen Projekten zur Veränderung von Prozessen andererseits. Während die Projekte und Projektteams bei Kundenprojekten relativ große Spielräume für die Selbstorganisation haben, werden die internen Projekte zur Veränderung von Prozessen zentral gesteuert und kontrolliert.

Initiiert werden können solche internen Projekte von der Hierarchiestufe Servicemanager aufwärts. Über dem Servicemanager befinden sich die Hierarchiestufen Regionalleiter und Vorstände. Der Initiator des Projekts ist immer auch dessen sogenannter Champion und als solcher in jedem Fall Mitglied des Quality Boards, dem er über das Projekt berichtet. Alle internen Projekte werden in dem Unternehmen als Qualitätsprojekte behandelt, für die stets die Qualitätsabteilung die Federführung hat. Das Quality Board setzt sich zusammen aus dem Vorstand, dem Leiter der Qualitätsabteilung und bei Bedarf aus weiteren Experten; das sind dann in erster Linie Mitarbeiter mit Stabsfunktionen, die für die jeweilige Aufgabenstellung und Problemlösung besondere Kompetenzen mitbringen.

Bei allen internen Projekten kommt die DMAIC- sowie die von General Electric entwickelte Six-Sigma-Methodik zur Anwendung. Geleitet werden dürfen die Projekte ausschließlich von den sogenannten Black Belts.<sup>34</sup> Das Quality Board wurde auch als Vermittlungsstelle zwischen dem Vorstand und der Methodenanwendung (durch die Black Belts) beschrieben.

»Man kann also sagen, dass die Qualitätsabteilung in die gesamte Steuerung des Unternehmens eingreift. Wir haben Qualitätsmethoden, die alle anwenden müssen. Früher konnte der Manager sagen: Ich baue jetzt mal meine Abteilung um.

34 Black Belts sind speziell in der Six-Sigma-Methode ausgebildete und zertifizierte Projektleiter, die die Projekte initiieren, begleiten und umsetzen. Black Belts werden ggf. von Green Belts unterstützt, die meistens nicht vom Tagesgeschäft befreit sind. Master Black Belts steuern die Gesamtheit der Six-Sigma-Projekte und fungieren als Schnittstelle zum Top Management.

Jetzt ist er damit konfrontiert, dass jemand sagt: Das machst du nicht, dafür gibt es ein Projekt. Wir haben hier eine Projektgläubigkeit, die davon ausgeht, dass interne Organisationsthemen durch Projekte zu lösen sind. Die Entscheidung, ob die Projekte umgesetzt werden oder nicht, liegt aber immer bei der Hierarchie. Der Glaube, dass das Projekt das lösen könnte, ist eigentlich hauptsächlich eine Legitimation. Wenn ich entscheide, dass wir die Abteilung umbauen und sage, dass ich mich auf die Ergebnisse dieses Qualitätsprojekts beziehe, dann habe ich die Legitimation. Die Projektgläubigkeit besteht darin, dass man nicht mehr ohne diese Legitimation entscheiden kann. Man kann nicht mehr einfach hingehen und sagen: Ich baue meine Abteilung um. Dann würde die Qualitätsabteilung kommen und sagen: Moment mal, wir machen jetzt erst einmal ein DMAIC-Projekt. Ob das, was die Analyse in dem Projekt ergeben hat, auch umgesetzt wird, entscheidet letztlich immer die Linie. Und wenn es nicht funktioniert, kann der Manager sagen: Das hat die Qualitätsabteilung doch so ausgearbeitet« (Black Belt).

Die internen Projekte zu Prozessveränderungen schränken also einerseits die Autonomie der Abteilungsleiter ein, andererseits können sie gelassen damit umgehen: »Ich glaube, interne Projekte haben in einem Dienstleistungsunternehmen, dessen Produkte letztendlich ja auch Projekte sind, generell eine andere Normalität als interne Projekte in Unternehmen, bei denen Projekte eine Ausnahme sind. Wir wissen von unseren Kundenprojekten, dass Projekte schön und weniger gut laufen können, viel Aufwand bedeuten und scheitern können. In Unternehmen, in denen Projekte, interne Projekte, etwas besonderes sind, ist die emotionale Aufladung des Themas viel höher. Bei uns ist das halt ein Projekt unter anderen. In dem einen Fall handelt es sich halt um Server, im anderen um einen Prozess. Man muss dabei auch berücksichtigen, dass in der IT-Branche aufgrund des von der Technologie geforderten Bildungsniveaus die Abstraktionsfähigkeit sehr hoch ist« (Black Belt).

## **2. PROJEKTABLAUF**

Wenn ein Manager (Servicemanager, Regionalleiter oder Vorstand) das Gefühl hat, »dass etwas schief läuft«, kann er unter Einschaltung der Qualitätsabteilung ein Projekt zur Verbesserung von Abläufen initiieren, »nur in seltenen Ausnahmefällen kommt es dadurch auch zu Veränderungen der Aufbauorganisation«.

Das Vorgehen im Projekt ist durch die DMAIC-Methodik vorgegeben. Sie unterscheidet die fünf Projektphasen: Define, Measure, Analyze, Improve und Control.

Jede Phase wird mit einem Review vor dem Quality Board abgeschlossen. Diese Reviews finden regelmäßig im Abstand von zwei Monaten statt. Alle Projekte müssen dort methodenkonform ihren Status vortragen, erklären, in welcher Phase sie sich befinden, warum gegebenenfalls die Phase nicht wie geplant abgeschlossen wurde, und den Sigma-Wert referieren.

1. Define hat zur Bedingung, dass es einen Champion für das Projekt gibt. Das ist ein Manager aus der Hierarchie, der sagt: Das gefällt mir nicht, hier werden wir etwas ändern. In der Define-Phase muss er erklären, welcher Bereich betroffen ist und darlegen, wie groß der Schaden ist, wenn dieser Bereich nicht funktioniert. In der Definitionsphase wird, zunächst unabhängig davon, ob der Sigma-Wert bekannt ist oder nicht, darüber entschieden, ob es sinnvoll ist, ein Projekt zu starten. Diese Entscheidung trifft das Quality Board.
2. Wird ein Projekt gestartet, wird ihm ein Black Belt als Projektmanager zugewiesen, der die Methodik kennt und die Sigma-Messung vornimmt (Measure). Mit der Messung soll erfasst werden, wie groß das Problem wirklich ist. In der Messphase wird neben dem Sigma-Wert grundsätzlich ermittelt, »was bezogen auf den Prozess der Fall ist«, um das Ausmaß des Problems zu erfassen.

»Bei dem Six Sigma-Verfahren gibt es einen mathematischen Teil, bei dem ein Sigma-Wert als Qualitätsmaßstab errechnet wird. Dazu nimmt man den Output eines Prozesses und bestimmt zunächst, wie viele Fehlermöglichkeiten es gibt, die den Output des Prozesses beeinträchtigen können. Im nächsten Schritt wird erfasst, wie viele Outputs es gibt und ermittelt die Fehlermöglichkeiten, die es bei einer Millionen Outputs gäbe. Dann wird das in Relation gesetzt zu den tatsächlich gemessenen Fehlern. Bei Six Sigma, also bei einem Sigma-Wert von 6, wäre 99,9993 % fehlerfrei. Das ist der Zielwert. Der Sigma-Wert hat grundsätzlich den Vorteil, dass er unabhängig vom konkreten Prozess und Output einen Wert liefert, der sich aus der Relation von Fehlermöglichkeiten des Outputs zu tatsächlich vorgefundenen Fehlern im Prozess ergibt. Auf dieser Grundlage kann beurteilt werden, ob ein Prozess instabil ist. Nur für Werte, die unter 3 Sigma liegen, ist es überhaupt erst lohnend, ein Projekt aufzusetzen. Wenn der Wert zwischen 4 oder 5 Sigma liegt, wird man sagen, lass es laufen, das funktioniert recht gut«.

3. Wenn also der Sigma-Wert bei drei oder darunter liegt, kommt als nächstes die Analyse-Phase, in der die Ursachen des Problems untersucht werden. Dafür kommen unterschiedliche TQM-Analysemethoden zur Anwendung, Quality Function Deployment usw.

4. Nach der Ursachenanalyse kommt Improve, die Suche nach Lösungsmöglichkeiten und deren Umsetzung.
5. Die Controll-Phase dauert zwölf Monate. Der Sigma-Wert wird einmal pro Monat gemessen und in Beziehung gesetzt zu den aus dem Projekt zu erwartenden Kostenreduzierungen oder Umsatzsteigerungen. Erst nach zwölf Monaten ist das Projekt dann offiziell abgeschlossen.

### 3. PROJEKTBEISPIELE

#### **Beispiel 1: Ressourcenallokation**

»Bei der Ressourcenallokation wurde anhand von Kennzahlen festgestellt, dass ein bestimmter Anteil von Mitarbeitern nicht ausgelastet ist und x externe Mitarbeiter hinzugekauft worden sind. Wenn man das ins Verhältnis setzt, dann sieht man, da stimmt etwas nicht. Offensichtlich kaufen wir Leute zu, die wir eigentlich selbst hätten. Das kann man ökonomisch ganz schnell machen. Bei etwa Tausend zugekauften Manntagen im Monat sieht man, da stimmt etwas nicht. Tausend Manntage sind irgendwie ein bisschen viel. Wenn man das mal über drei Jahre hochrechnet, wird jeder Vorstand nervös. Also wird ein Projekt zur Effizienzsteigerung der Ressourcenallokation initiiert« (Black Belt).

In die Six-Sigma-Sprache übersetzt, meint Ressourcenallokation in diesem Zusammenhang den Output, der mit der richtigen Ressource zur richtigen Zeit im richtigen Kundenprojekt erreicht werden würde. Im nächsten Schritt ist zu ermitteln, wie viele Fehlermöglichkeiten es dabei gibt. Die Ressource beziehungsweise der Mitarbeiter weiß möglicherweise gar nicht, was von ihm erwartet wird, oder er ist anderweitig eingebunden usw. Der ermittelte Sigma-Wert lag in diesem Fall unter drei. Bei der Ursachenanalyse stand dann die Frage im Mittelpunkt. Warum gelingt es nicht, die offensichtlich in ausreichendem Umfang verfügbaren Ressourcen in die Projekte zu bringen, und warum werden externe Ressourcen hinzugekauft?

In dem Projekt wurde dann festgestellt, dass diejenigen, die für die Ressourcenzuteilung zuständig sind, zu wenig über die in den Projekten jeweils behandelten Fachthemen wissen und *deshalb* die passenden Ressourcen nicht finden. Häufig habe die für Ressourcenzuteilung zuständige Stelle die falschen Mitarbeiter angesprochen. Angesichts des Zeitdrucks, unter dem die Projekte stehen – »der Projektmanager erklärt, dass in zwei Wochen angefangen wird und er die Leute jetzt

sofort braucht« – wird jemand extern zugekauft, wozu diese Stelle auch offiziell berechtigt ist.

Das Resultat dieses Projekts zur Prozessverbesserung besteht darin, dass das Ressourcenmanagement, die Ressourcenallokation, aus der Abteilung Finanzen/Verwaltung herausgelöst und in das Team Projektmanagement verlagert wurde. Außerdem hat man sich von ein paar Auslastungs-Zielwerten getrennt. Es wurde nämlich festgestellt. »Je höher die Kompetenz einer Ressource, desto geringer der Auslastungswert. Denn diese Leute, die wir selbst entsprechend weitergebildet haben, werden einfach nicht so häufig gebraucht. Die Auslastung ist halt ein Problem. Wenn man von einer Zielgröße für die Auslastung von 90 % über alle Mitarbeiter hinweg ausgeht, dann ist das nicht differenziert genug. Man wird feststellen, dass einige Mitarbeiter dramatisch darüber und andere dramatisch darunter liegen. Daraus resultiert ein Erwartungspotenzial, das immer nur für die Mitarbeiter insgesamt gilt. Wenn man jetzt feststellt, dass dieses Erwartungspotenzial nicht zu holen ist, dass es also Mitarbeiter gibt, die wir mit 100 % ansetzen können, das sind vor allem solche, die in Betriebsprojekten beschäftigt sind, dann sind 90 % unter dem, was eigentlich das Ziel wäre. Wenn man aber in Rechnung stellt, dass man für hochspezialisierte Berater maximal eine Auslastung von 50 % ansetzen kann, dann kommt man zu einer anderen und realistischeren Zielzahl. Und, wenn man jetzt guckt, was das Projekt gebracht hat, dann ist auch das immer noch rentabel. Das war also so ein klassisches Quality-Projekt, bei dem dann zwölf Monate lang kontrolliert wird, wie sich der Sigma-Wert verändert« (Black Belt).

### **Projektbeispiel 2: Faktura**

»Bei uns gibt es einerseits ein übergeordnetes Prozessmodell. Das ist relativ trivial: Es gibt einen Vertriebsprozess, einen Serviceprozess, einen Verwaltungsprozess und so weiter. Aber das sagt ja nicht viel. In den einzelnen großen Prozessketten gibt es ja im Detail sehr viele kleinere Prozessschritte, teilweise auch so mikroskopisch klein, dass jemand sagt: Ich habe so das Gefühl, bei unserer Faktura passt etwas nicht. Dann geht jemand hin und fragt nur nach der Ablage von Abnahmeprotokollen aus Projekten. Das ist dann ein Prozessschritt, der isoliert betrachtet, in Sigma-Werten gemessen und genauer untersucht wird. Es werden solche kleinen Prozesse isoliert betrachtet, weil man ja nicht im gesamten Unternehmen für alle Informationszulieferungs- oder Weitergabeketten Sigma-Werte messen kann. Damit würde sich das Unternehmen selbst blockieren. Man nimmt statt dessen einen einzelnen Prozess, misst den Sigma-Wert und schaut dann, was man verbessern könnte.«

Von solchen internen Projekten laufen in dem Betrieb permanent mehrere, schätzungsweise zehn bis zwanzig, parallel. Das ist ein Ansatz, mit dem sich das Management bewusst vom Business Reengineering nach Hammer und Champy absetzt. Diese würden dafür plädieren, das Unternehmen komplett neu zu gestalten, so als würde man noch einmal neu anfangen. Das sei aber gar nicht immer praktikabel, sehr aufwendig und in der Praxis oft gescheitert. In dem Unternehmen verfolge man daher die Idee, inkrementell einzelne Prozesse sauber an ihren Schnittstellen zu den Vor- und Nachläuferprozessen abzugrenzen und diesen isolierten Prozessschritt zu verbessern. Das könne man dann auch parallel an 15 oder 20 Stellen gleichzeitig machen, während die übergreifenden Prozesse weiterlaufen, »die man bei unserer Vorgehensweise auch gar nicht unbedingt alle kennen muss«.

### **Beispiel 3: Call-Formular**

Ein anderes Beispiel ist die Einführung eines veränderten Call-Formulars: Die Techniker vor Ort hatten ein hoch kompliziertes Call-Formular. Vielfach hatten Kunden sich geweigert, das zu unterschreiben, denn das Formular war so umfangreich und unübersichtlich, dass sehr viel Zeit erforderlich war, um es gewissenhaft durchzulesen. Das Problem, das daraus für den verantwortlichen Manager resultierte, bestand darin, dass etwa die Hälfte der zu fakturierenden Calls keine legitimierte Abnahme hatte. In der Rückverfolgung dieses Defizits sei dann jemandem aufgefallen, dass der Call-Schein viel zu kompliziert und für den Kunden nicht nachvollziehbar war. Daraufhin haben die Call-Scheine lediglich ein anderes Design bekommen. Einige Informationen wurden vereinfacht, andere deutlicher hervorgehoben. Daraufhin sei der Anteil der Unterschriften auf 80 % gestiegen. »Das war auch so ein Projekt, bei dem man einen mikroskopischen Prozessabschnitt verändert hat. Die Idee dahinter ist, je mehr mikroskopische Teile man sich permanent anschaut, um so stärker verbessert das auf Dauer das Gesamtniveau der Organisation, ohne eine riesige Reorganisation in Angriff nehmen zu müssen.«

## **4. KRITISCHE WÜRDIGUNG**

Mit dem beschriebenen Management interner Projekte zur permanenten Organisationsverbesserung (DMAIC- und Six Sigma, Black Belts, Quality Board) habe man in dem Unternehmen ein hohes Professionalisierungsniveau erreicht und gute Erfahrungen gemacht. Gleichwohl ist auch in diesem Fall der Konzeptanspruch mit Umsetzungsproblemen behaftet.

*Control:* Die zwölfmonatige Kontrollphase wird kaum durchgehalten: »Aus einem einfachen Grund. Während man den Prozess kontrolliert, ist meistens vorne oder hinten schon jemand losgegangen und hat den Prozess vorne oder hinten ein bisschen verbessert. Dadurch haben sich für den zu kontrollierenden Prozess die Rahmenbedingungen verändert.« Deshalb werde dann die zwölf Monate dauernde Kontrollphase zum Teil nicht mehr für sinnvoll gehalten. Außerdem müsste eine Kontinuität in den Controlling-Instrumenten gewährleistet sein, was real aber meistens nicht möglich sei. Wenngleich die Kontrollen vielfach nur fünf oder sechs Monate lang durchgeführt werden würden, habe man damit immer noch recht ordentliche Ergebnisse erzielt.

*Improve:* In der Improve-Phase wird häufig etwas verbessert, was in der Define-Phase gar nicht vorgesehen war. Das widerspricht im Grunde der Methodik. Es komme häufiger vor, dass die Verbesserung nicht unbedingt das Problem trifft, das zu Beginn definiert wurde.

*Analyze:* Die Analysemethode gilt als relativ valide. Bei der Datenanalyse geht man zwar tief in statistische Verfahren. Vom erkenntnistheoretischen Modell her liegen dem aber sehr einfache Annahmen über Ursache-Wirkungs-Ketten zugrunde. Systemische Abhängigkeiten, Zusammenhänge von Wechselwirkungen können damit nicht betrachtet werden. Der Prozess wird isoliert und dann wird sein Input und Output definiert. Das Problem der Analysephase ist ein relativ natives Verständnis von Ursache und Wirkung. »Es entspricht aber dem amerikanischen Pragmatismus und funktioniert auch meistens.«

*Measure:* In der Messphase besteht das Problem, dass die Aufwände in dieser Phase sehr hoch sind. Das blockiere die Ressourcen. Unter Kritikern ist die Wendung verbreitet: »Die Sau wird dadurch nicht dicker, dass man sie jede Stunde misst.« Der Messwahn werde insbesondere von Mitarbeitern häufig als überflüssig erachtet.

*Define:* Define ist stark von Interessen geprägt. Die Manager neigen dazu, eher andere als ihre eigenen Bereiche kritisch zu betrachten. Auch die aufgezählten Managementinstrumente sind nicht gegen mikropolitische Fehlsteuerungen gefeit. Wenn jemand beispielsweise mit seinem Bereich expandieren will, wird er unter Umständen darauf drängen, dass die Qualität der Prozesse eines anderen Bereichs dringend der Überprüfung bedarf. »Wir haben erlebt, dass Menschen genau die Bereiche kritisch betrachten, die ihnen ohnehin missliebig waren.« Das werde aber durch das Quality Board etwas ausgeglichen, denn dort werde auch die Motivation für die Projekte kritisch geprüft.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Methode in ihrer geforderten Methodenstringenz daran gebunden ist, dass dafür genügend Black Belts zur Verfü-

gung stehen, denn jede Phase hat ein Portfolio an Methoden, das legitim zum Einsatz kommen kann. Die Ausbildung zum Black Belt dauert insgesamt drei Wochen, für Master Black Belts insgesamt fast zwei Monate. Vertieftes Statistikwissen ist insbesondere für die Analysephase notwendig, weil es dabei wirklich sehr tief in ein selbst geschriebenes Statistikprogramm geht. Man braucht also immer einen Stab von Leuten, die über die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen; »und wenn erst einmal so ein Stab existiert, will man ihn auch möglichst permanent einsetzen«.

## 5. POSITIVE KUNDENWIRKUNG

Ein Vorzug der Methode und des Ansatzes zur Prozessverbesserung sei, dass er auch bei den Kunden auf positive Resonanz stößt. Die Methode wird auch bei Kunden angewandt, zum Teil haben Kunden die Methode selbst gekauft. »Zum Teil haben sie aber auch gesagt: Wir haben in der Zusammenarbeit mit euch etwas, wo wir das Gefühl haben, da stimmt der Prozess nicht. Wir haben dann mit dieser Methode auch verzahnte Prozesse zwischen Kunden und uns, dem Systemhaus, gelöst. Das ist sehr beliebt bei den Kunden, zum einen, weil wir uns in einem solchen Fall die Kosten teilen, in der Regel 50 zu 50. Die Methode ist sehr stringent und deshalb vor allem bei solchen Kunden beliebt, die aus dem Ingenieurbereich kommen. Ingenieure wollen das mathematisch nachvollziehen können. Six Sigma ist ein mathematisches Messverfahren und nicht trivial. Das hat einfach hohen Anklang gefunden und auch sehr gut funktioniert. Gerade in Kundensituationen, in denen man viele Projekte hintereinander hat und der Kunde sagt: Ich habe immer das Gefühl, eure Projekte dauern zu lange, hat das dazu geführt, dass wir jetzt eine Projektform haben, die nicht nur intern und nicht nur extern zur Anwendung kommt. Man betrachtet dann in einem Projekt die Prozesse, die auch bei den anderen externen Projekten ablaufen. Das hat einen hohen Erkenntnisgewinn, auch auf Kundenseite. (...) Wir hatten inzwischen viele Projekte, bei denen der Kunde dann festgestellt hat, dass Dinge schief laufen, weil er uns so spät beauftragt hat. Die Zusammenarbeit mit den Kunden konnte durch DMAIC und Six Sigma verbessert werden. Das wurde sehr begeistert aufgenommen und hat auf beiden Seiten zu Prozessverbesserungen und zu emotionalen Entlastungen geführt.«

Man greife ja auf eine Methode zurück, deren mathematische Validität emotionale Argumentationen aushebelt. Ob die Methode wirklich im Hinblick auf Erkenntnisgewinn immer valide ist, steht auf einem anderen Blatt. Es muss daher si-

cherlich unterschieden werden zwischen der äußeren Form und deren Wirkung einerseits und dem wirklichen Erkenntnisgewinn andererseits. Aus Sicht des Unternehmens funktioniert der Ansatz jedoch sehr gut.



## VII. KOSTENSENKUNGS- PROJEKT IN EINEM GESCHÄFTSBEREICH

---

### 1. AUSGANGSSITUATION: ANLASS UND PROJEKTZIEL

#### *Der Geschäftsbereich*

In dem Geschäftsbereich, der Produkte für die Telekommunikation entwickelt, herstellt und verkauft, sind mehrere Tausend Menschen beschäftigt. 2.200 werden zur Fertigung gerechnet, von denen ca. 1.900, überwiegend Angelernte, Produktionsarbeit leisten und 300 zu den indirekten Bereichen gehören (Verwaltung und Produktionstechnik). Hinzu kommen 400 (Produkt-)Entwickler. Zwei Drittel der Entwickler beschäftigen sich mit Hardware, ein Viertel mit Software, der Rest mit Mechanik. Der Anteil der Consultants und Freelancer in der Entwicklung beträgt 10 % bis 20 %. Weitere 400 Personen verteilen sich auf Marketing, Vertrieb, Development (Strategieentwicklung) und Landesgesellschaften.

Das Unternehmen ist Marktführer und hat nach eigenen Angaben ein viel breiteres Produktspektrum als seine Wettbewerber. Die Produktvielfalt sei auch notwendig, um die Marktanteile halten und ausbauen zu können. Die Fertigung erfolgt in Deutschland.

»Wir müssen natürlich auch mit der Zeit gehen. Wir haben eine lohnintensive Fertigung, die wir optimieren müssen. Die Fertigungskompetenz ist eine unserer Stärken. Unsere Fertigung ist hoch automatisiert, so dass letztendlich die Lohnintensivität keine so große Rolle spielt. Die Produktion gehört auf jeden Fall zu unseren Kernkompetenzen. Früher haben wir drei Viertel unseres Umsatzes in Deutschland gemacht. Heute machen wir etwa die Hälfte außerhalb Europas« (Marketing, alle hier zitierten Personen gehören zum Kernteam des Projekts).

»Wir wollen jetzt auch andere Regionen, China und so weiter, angehen. Da bietet es sich natürlich an, die Fertigung für diese Region dort lokal anzusiedeln, auch wegen der Zollgeschichten und so weiter, und um dort zu lernen. Je schneller der Wettbewerb vorankommt, je tiefer die Preise purzeln, je schneller diese Maschine läuft, umso mehr müssen wir natürlich schauen, dass wir da dran bleiben. Es gibt jetzt Projekte, die das natürlich auch forcieren (Marketing).«

## **Anlass für das Restrukturierungsprojekt**

Die veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Konjunkturflaute, geplatze Illusionen der New Economy, die Terroranschläge vom 11. September 2001 und andere soziale Verunsicherungen werden als Gründe für die sinkende Investitionsbereitschaft (Geschäftskunden) und Konsumneigung (Privatkunden) angeführt. »Angesichts dessen war unsere Kostensituation nicht mehr adäquat, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen (Projektleiter)«. Das Management des Unternehmens sah sich genötigt, die Mitte 2001 getroffenen Budgetannahmen zu revidieren und ein Kostensenkungsprojekt aufzulegen. »Wir hatten den Umsatz um 10 % zu hoch kalkuliert. Da mussten wir runter und ein komplett neues Budget machen« (Projektleiter).

Initiiert wurde das Projekt von der Geschäftsgebietsleitung. Der damalige Geschäftsgebietsleiter hat anhand der Kennzahlen des Bereichs festgestellt, dass das Unternehmen zwar Marktführer war, es aber dennoch nicht geschafft hat, auf eine befriedigende Ebit-Marge zu kommen. Die fixen Kosten waren explodiert. Das Unternehmen ist zwar gewachsen, aber statt gleichzeitig Fixkosten zu reduzieren, sind zusätzlich Kosten aufgebaut worden. »Dem musste ein Riegel vorgeschoben werden. Das ist alles darauf zurückzuführen, dass wir wahnsinnig diversifiziert haben, wahnsinnig und unkontrolliert gewachsen sind. (...) Das ist ja immer das Problem: Wenn großes Wachstum vorherrscht, wächst man nicht unbedingt so, dass auch die Prozesse besonders gut laufen. Da wir in die Nähe der Marktsättigung gekommen sind, war uns schon klar, dass wir nur mit effektiven Prozessen und mit marktgerechten Kosten und Preisen gegen die Konkurrenz bestehen können. Da wir hier in Deutschland produzieren, war das ein ganz wesentlicher Faktor. Und das war dann auch die Zielsetzung dieses Projektes« (Controller).

»In einem Markt, in dem der Umsatz nicht oder nur wenig steigt, kann man letztendlich nur Ergebnis machen, indem man die Kosten schneller senkt als der Umsatz sinkt. Wenn der Markt stabil bleibt, muss die Produktivität steigen. Nur so kommt man wieder hoch (Projektleiter).«

Zu diesem Zweck (Kostensenkung) wurde ein Restrukturierungsprojekt mit dem Titel »Cash and Profits« aufgelegt, in das alle Standorte, Sparten und Funktionen des Geschäftsbereichs einbezogen wurden.

## **Projektziel**

In dem Unternehmen wird seit einiger Zeit monatlich die Rentabilität aller Geschäftsgebiete überprüft. Außerdem gibt es ein Business Excellence Programm, das dazu beitragen soll, den Unternehmenswert zu steigern. Zentraler Bestandteil die-

ses Programms ist ein Baukasten mit verschiedenen Elementen wie Benchmarking, Qualitätsmanagement, Umsatzsteigerung, Kostensenkung, Controlling usw. Das Business Excellence Programm ist kein gezieltes Projekt. Aus dem Baukasten können und sollen aber je nach Bedarf für Projekte verschiedene Elemente ausgewählt und miteinander kombiniert werden.

Ziel des Cash and Profit Projekts ist eine nachhaltige Ergebnissteigerung. Aus dem Baukasten wurden dafür »drei Pflichthebel« ausgewählt: Kostensenkung, Umsatzsteigerung und Asset Management<sup>35</sup> und dazu noch das Maßnahmen-Controlling. »Damit haben wir unsere vier Hauptthemen: Kostensenkung, Asset Management, Transparency/Communication und Action Controlling« (Projektleiter).

## **2. DAS PROJEKT**

### **2.1. Aufbauorganisation**

#### ***Warum Projektorganisation?***

Im Grunde könne man die Restrukturierung auch als normale Linien- und Controllingaufgabe abwickeln. Sie in Form eines Projekts zu organisieren, berge einerseits die Gefahr, dass sich die Betroffenen daran nur zum Schein beteiligen und darauf setzen, die Initiative werde im Sand verlaufen, um anschließend wie gewohnt fortzufahren. Andererseits sei die Projektorganisation dafür prädestiniert, dass tatsächlich alle Themen abgearbeitet werden. Weil eine Restrukturierung etwas sei, »was nicht unbedingt gern gemacht wird«, benötige man dazu allerdings Projektstrukturen, die darauf beruhen, dass eindeutig Personen benannt werden, die für die Zielerreichung verantwortlich sind. Gerade weil die angestrebten Ziele nicht leicht zu erreichen seien, müsse die Restrukturierung als Projekt organisiert werden. Diejenigen, die für die Umsetzung verantwortlich gemacht worden sind, hätten auch einen besseren Zugang zu den Vorgesetzten, denn die Leiter der Funktionsbereiche könnten schließlich nicht unvorbereitet in die Steering Boards gehen und seien daher genötigt, sich innerhalb des Funktionsbereichs darauf vorzubereiten und abzustimmen. »Da muss sich zum Beispiel der Marketingleiter mit den Verantwortlichen für einzelne Maßnahmen zusammensetzen, und die gehen dann die ganze Skala der Maßnahmen bis nach unten durch.« Weil der Leiter dem Steering

35 Asset Management: Ziel ist die Steigerung des Geschäftwertbeitrags durch Minimierung des eingesetzten Kapitals (Working Capital/Umlaufvermögen und Fixed Assets/Bestände und Anlagevermögen). Der Geschäftwertbeitrag ist der erwirtschaftete Gewinn minus Kapitalkosten.

Board nicht unvorbereitet berichten könne, werde eine Kommunikation mit den Maßnahmeverantwortlichen erzwungen, »die von unten nach oben und bei der Zielsetzung von oben nach unten verläuft«. Nur mit Hilfe eines Projekts und mit einem Kommunikationskonzept (Newsletters, Incentives usw.) könne in der Organisation der Nachdruck, »der Hype, Aufruhr und Push« erzeugt werden, den die Restrukturierung benötige.

### ***Operation Management als Projekt und Abteilung***

Ende 2001 wurde auf Veranlassung der Geschäftsgebietsleitung ein kleines (Kern-)Team namens »Operation Management« gegründet, das aus einem Projektleiter, einem Kommunikationsmanager, einem Maßnahmen-Controller und einer Teamassistentz (Azubi) besteht. »Operation Management heißt, wir wollen unser aktuelles Tun über Projekte verändern. Dazu stellen wir unsere aktuellen Praktiken in Frage« (Controller). Dem Projektleiter steht ein Consulting-Budget für die Einbeziehung weiterer Berater zur Verfügung. Zu Beginn des Projekts wurden für die Themen Produktivität und Kostensenkung externe Berater hinzugezogen. Für das Ziel Wachstum wurde die interne Unternehmensberatung engagiert. Der Projektleiter selbst verfügt über langjährige Consulting-Erfahrung und wird künftig ein größeres Restrukturierungsprojekt in einem anderen Geschäftsgebiet des Unternehmens leiten.

Eine organisatorische Besonderheit des Projekts besteht darin, dass auf Initiative des Projektleiters dafür eine eigene Abteilung gegründet wurde. »Diese organisatorische Verankerung hat den Vorteil, dass ich auf gleicher Ebene mit den anderen Abteilungsleitern stehe. Man würde mich sonst nur als Projektleiter betrachten. Jetzt sitze ich mit im Leitungskreis. Dadurch bin ich näher dran. Das hat einen ganz anderen Zug und Durchgriff. Es muss einfach jemanden geben, der den Takt schlägt. Wir wollen nicht nur Business Excellence-Philosophie machen, sondern: We are managing business! Unsere Aufgaben sind: Projektmanagement, Controlling/Targeting und Kommunikation. Das sind unsere drei Säulen.« Innerhalb des Projekts/der Abteilung ist deren Leiter für das Projektmanagement im engeren Sinn (Methodik, Steuerung) zuständig.

Er ist in Personalunion Projektmanager und Abteilungsleiter. »Das ist also eine gekoppelte Linien- und Projektorganisation. Ich wollte eigentlich einen Projektmanager installieren. Wir haben aber leider keinen adäquaten gefunden. Deswegen habe ich diese Zwitterrolle. Aber in amerikanischen Unternehmen hat man ohnehin ein Operation Management. Man hat dort neben dem CEO und CFO einen COO, den Chief Operation Officer. Das bin ich hier zwar nicht, aber ich habe das Pro-

jekt in diese Richtung getrieben.« In funktionalen Organisationen gibt es eine solche Konstruktion normalerweise nicht. Da gehe man davon aus, Maßnahmen zur Kostensenkung könnten von der Spitze aus gesteuert werden.»Aber wenn die Zahlen schlecht sind, gibt es dann meistens keinen, der sagt, was zu machen ist, weil keiner dafür richtig Zeit hat. Deshalb gibt es im amerikanischen System immer einen dritten, der diese Arbeit macht. Das bin in diesem Fall ich. Der COO ist gewissermaßen der Wadenbeißer der Organisation. Der steuert auch Produktionsleiter. Das sind die hier gar nicht gewohnt. Die waren ja bisher immer die Herren ihrer eigenen Reiche« (Projektleiter).

Seinem Selbstverständnis als Beißer entspricht auch die *Methodik*, die der Projektleiter für das Projekt einsetzt. Er bezeichnete sie als Beißzange. Bei Restrukturierungsprojekten gehe es um Effizienz. Es müssten top down klare Kostenziele definiert und die Zielerreichung einem strikten Controlling unterzogen werden: »Das mit der Beißzange ist wie mit einem Stück Seife. Da muss man immer überall drücken, damit die nicht rausflutscht. Wenn man da den Deckel nicht drauf hält und nicht überall drückt, dann flutscht die raus. Aber so funktioniert das. Wenn man Probleme mit dem Marktumfeld hat oder mit gesetzlichen Regelungen, aus denen man juristisch nicht mehr rauskommt, kann man auch mit dem besten Projektmanagement allein nichts machen« (Projektleiter).

»Meine Methode ist diese Beißzange. Top-Down-Ziele, Top-Down-Maßnahmen, Actions und Controlling. Transparenz ist dabei das Wichtigste. Sobald man Transparenz hat, weiß man, wo man steht und man arbeitet auf ein Ziel hin« (Projektleiter).

## **2.2. Zum Projektablauf – Projektkonzept**

Da für das Projekt eine eigene Abteilung gegründet wurde, kam es bei dem Projektkonzept zunächst auch darauf an, das Projekt und die Aufgaben der Abteilung vom Business Development und Controlling abzugrenzen. »Business Development setzt die Umsatzziele. Controlling und Accounting brechen diese Ziele für Entwicklung, Sales und Marketing und so weiter herunter und sind dafür verantwortlich, dass die Zahlen kommen« (Projektleiter).

Die wichtigsten Projektinstrumente (Themen, Hebel und Maßnahmen-Controlling) wurden dem Baukasten zur Steigerung des Unternehmenswerts (Business Excellence) entnommen. »Im Grunde gibt es drei Hebel. Ich kann erstens den Umsatz steigern, dann sind mir meine Kosten meistens egal. Ich kann zweitens meine Kosten senken und bis zu einem gewissen Grad auch durch Prozessoptimierung in den Griff bekommen. Oder ich verbessere drittens mein Ressourcenmanagement, also

Asset-Management, Cash Flow und so weiter. Also die drei Hebel gibt es. Die haben wir bedient, mehr kann man eigentlich nicht machen. (...) Kosten und Wachstum sind eigentlich ganz unterschiedliche Hebel. Das kann man gut trennen und auch parallel laufen lassen« (Controller).

Der Projektleiter habe der Organisation die wichtigsten anzugehenden Themen vorgegeben und in den einzelnen Funktionen aufgesetzt; beispielsweise: »Im Supply Chain Management müssen die Preise neu verhandelt werden. Auf der Zulieferseite müssen Kosten eingespart werden. (...) Wir haben dann überlegt, wie wir der Organisation die Projektziele schlüssig darstellen können. Das müssen Ziele sein, unter denen sich jeder etwas konkret vorstellen kann. Ein solches Ziel ist zum Beispiel: Das Kostenniveau vom Vorjahr darf nicht überschritten werden. Man muss auch die Brisanz von Kostenzielen deutlich machen: Wir wachsen nicht mehr, also dürfen wir auch mit unseren Kosten nicht mehr unbegrenzt wachsen« (Controller).

### ***Verteilung der Verantwortlichkeiten***

Das vom Projektleiter erarbeitete Konzept wurde dann vom Leitungskreis verabschiedet. Dieser setzt sich aus den Leitern der Funktionsbereiche und der Leitung des Qualitätsmanagements zusammen. Ferner wurde ein Steering Board eingerichtet, das aus den Leitern der Funktionsbereiche *und* der Geschäftsbereichsleitung besteht. Die Funktionsleiter berichten dort der Geschäftsbereichsleitung über die Ziele und den Stand der Projekte (Soll-Ist-Vergleich). Der Maßnahme-Controller des Restrukturierungsprojekts erhält zu diesem Zweck von den Controllern der Funktionsbereiche Unterlagen, die er zu einer Gesamtsicht auf den Gesamterfüllungsgrad der Umsatz- und Kostenziele zusammenstellt. Die Projektleiter und -controller (der Funktionsbereiche) können bei diesen Meetings auch den Projektstatus ihrer Funktionsbereiche oder über das Hochfahren der Maßnahmen berichten und darstellen, ob noch genügend Ideen für die Erreichung der Projektziele in der Pipeline sind.

Zudem wurde ein Kaskadensystem mit *Verantwortlichkeiten* und eine *Meeting-Struktur* mit einem strikten Terminplan etabliert, der jeweils sechs bis neun Monate im Voraus die Termine des Operation Managements und des Steering Boards festlegt. Dem Steering Board wird monatlich berichtet und präsentiert. Im Steering Board wird Transparenz darüber hergestellt, was gut läuft oder nicht, und welche Gegenmaßnahmen gegebenenfalls zu ergreifen sind.

Unterhalb dieser Gesamtverantwortung für die Projekte in den Funktionsbereichen gibt es »quer zur gesamten Hierarchie« Verantwortliche für einzelne Maßnahmen. Diese sogenannten Maßnahmeverantwortlichen sind auch die Ansprechpart-

ner der Controller. Die Gesamtverantwortung für die Projekte liegt aber bei der Leitung der jeweiligen Funktionsbereiche. »Die müssen intervenieren, wenn ein Meilenstein überschritten wird. Der Funktionsleiter muss über die Summe der Maßnahmen bescheid wissen. Wenn zum Beispiel der Wert oder Härtegrad einer Maßnahme sinkt, dann muss der noch was in der Hinterhand haben, um sein Gesamtziel zu erreichen. Der Controller wird ihn gegebenenfalls darauf hinweisen, bei welchen Themen er hinterherhinkt: Da und da können wir unsere Ziele nicht erreichen. Da müssen wir noch einmal ein paar Ideen generieren« (Controller).

### **Hebelworkshop**

Nachdem in dem Projekt ein absolutes Kosten-Budget-Target und ein Umsatzziel für den Geschäftsbereich festgesetzt worden war, wurden daraus top down Ziele abgeleitet. Im Anschluss an das Projekt-Kick-off wurde mit dem Funktionsleitungskreis ein eintägiger »Hebelworkshop« veranstaltet, um gemeinsam Ideen für die Kostensenkung zu generieren. »Es wurden verschiedene Möglichkeiten, Marktstrategien usw. durchgespielt. Dann haben wir die Hebel definiert und erreichbare Ziele formuliert. Anschließend habe ich den Funktionsleitern den Auftrag gegeben, sich drei Wochen lang zu überlegen, was sie in ihrem Bereich tun können, um ihre Kosten zu senken, die Produktivität zu steigern und bessere Produkte auf den Markt zu bringen« (Projektleiter).

Im Anschluss daran wurden einzelne Projekte für die Funktionsbereiche definiert; funktionsbereichsinterne und solche, bei denen verschiedene Funktionsbereiche zusammenarbeiten mussten. In den Funktionsbereichen wurden Projektleiter<sup>36</sup> und Projektteams zur Erarbeitung von Maßnahmen für die Zielerreichung eingerichtet und Maßnahmen-Controller benannt, die in den Funktionsbereichen zu den Maßnahmen die Daten sammeln und die Maßnahmen monetär bewerten.

»Es gibt also funktionsinterne und auch funktionsübergreifende Projekte, wobei meine Erfahrung ist, dass die funktionsübergreifenden Projekte meistens nicht richtig funktionieren. Sie haben da zwar Projektleiter, können Leute aber letztlich nur in ihren Funktionsbereichen packen. Bei übergreifenden Projekten muss man sicherstellen, dass das, was der eine macht, den anderen nicht negativ beeinflusst, sonst ist das schwierig. Bei uns hat nur etwa die Hälfte der funktionsübergreifenden Projekte gut funktioniert. Also lieber weniger crossfunktionale und mehr funktionale Projekte aufsetzen. Die bereichsübergreifende Optimierung ist

36 Eine Projektleiterauswahl haben die Projektleiter in den Funktionsbereichen nicht »Es wäre schön, wenn wir erfahrene und ausgebildete Projektleiter hätten, aber hier erfolgt die Schulung im Doing.«

schwieriger. Erst einmal muss jeder seine Hausaufgaben machen. Bei übergreifenden Projekten zeigt jeder auf den anderen und sagt: Der soll erst mal seine Hausaufgaben machen« (Projektleiter).

Der Projektleiter hat eine Zielmatrix erstellt. »Das Budget wurde runterschraubt und dann ging es richtig los. Das Wichtigste bei solchen Projekten sind klare Ziele, eine klare Aufteilung der Projektrollen und die Kommunikation der Ziele und Maßnahmen und die Kommunikation ihres Erfolgs oder Misserfolgs« (Projektleiter).

### ***Harte Kostenziele***

»Mein Konzept, die Beißzange, besteht aus Top-Down-Targets, die alle Funktionsbereiche umfassen. Es gibt mit der gesamten Organisation entsprechende Zielvereinbarungen, die die Funktionsbereiche runterbrechen müssen. Die Funktionsbereiche haben Gesamtziele, die sie in Form von Teilzielen auf ihre Mitarbeiter runterbrechen müssen. Ich gebe denen top down was vor, und die brechen das dann weiter runter; und zwar auf einer *harten Kostenbasis*, beispielsweise orientiert an den Kosten, die im letzten Jahr für das Headcount gezahlt wurden oder Rechnungen, für das, was ausgegeben wurde, also wirkliche Kosten« (Projektleiter).

Für das Action Controlling findet ein monatliches Reporting statt, bei dem die Funktionsleiter berichten. »Das ist auch unüblich, denn normalerweise reporten die Projektleiter, die unter den Funktionsleitern angesiedelt sind« (Projektleiter).

### **2.3. Kommunikation**

Für die Kommunikation ist der Kommunikationsmager des Kernteams zuständig. Das Thema Kommunikation ist unterteilt in: Partizipation und Motivation/Rewarding. Ein wichtiges Instrument für die Kommunikation ist der sog. Treiberbaum mit den Zielen, den Hebeln und Maßnahmen (Siehe Anhang: Bild Treiberbaum).

Das Thema Kommunikation ist aus Sicht des Projektkernteams sehr wichtig für den Projekterfolg. Denn dieser hänge maßgeblich davon ab, dass konstant nicht nur im engen Entscheidungskreis über die Aktionen und den Projektstand berichtet wird. Offenheit und Transparenz seien unabdingbar. Nur unter dieser Voraussetzung seien Leute bereit, sich gegenseitig für die Erreichung der Projektziele zu unterstützen. »Wenn man dann sagt: Du uns geht es gerade Scheiße, du musst mithelfen, dass wir da rauskommen, dann fragen die Leute von sich aus: Wie kann ich denn mithelfen? Und wenn die Funktionsleiter sagen: Die knallen uns hier völlig zu, wir haben aber gar keine Ressourcen mehr, dann kommen die Mitarbeiter und fragen schon von sich aus, wo sie mithelfen können« (Projektleiter).

- Es gibt einen recht detaillierten Kommunikationsplan, der festlegt, was wann und wie gemacht wird. Etwa für eine »Road Tour«, bei der vorgestellt wird, woran in dem Projekt aktuell gearbeitet wird, oder für Feedbacks, mit denen ermittelt wird, »ob alles bei den Leuten angekommen ist«.
- Vierzehntägig werden Newsletters als E-Mails verteilt, die in abgespeckter Form die Ergebnisse des jeweils letzten Steering Boards enthalten und auf die für die Zielerreichung anstehenden Aufgaben hinweisen. Projektinformationen können auch über Homepages abgerufen werden. Wöchentlich werden die besten und erfolgreichsten Maßnahmen bekannt gegeben. Beide Maßnahmen sollen aufzeigen, »warum wir uns diese schwierigen Ziele setzen« und dazu beitragen, »dass die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens zu ihren eigenen Zielen machen«.
- Es werden auch Mitarbeiterforen veranstaltet und Fragebögen verteilt, um zu erfahren, »ob die Leute die Ziele kennen und ob sie zufrieden sind«.
- Es werden Events veranstaltet, bei denen die Top 1, 2 und 3 Projekte vorgestellt und prämiert werden. Die besten Teams werden mit Bild in der Mitarbeiterzeitschrift und im Intranet vorgestellt.
- Es gibt auf den verschiedenen Ebenen Beteiligungs- und Austauschmöglichkeiten; das Steering Board, das Project Base oder den Opinion-Pool. Durch gute Verbesserungsvorschläge habe jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, ein Maßnahmenverantwortlicher oder Projektleiter für eine bestimmte Maßnahme zu werden und damit auch in Kontakt mit dem Management zu kommen.
- Es gibt einen »Breakfast Club«, bei dem den Abteilungsleitern Fragen gestellt werden können, darüber hinaus interne und unternehmensweite Zeitschriften.
- Zu den Motivationsmaßnahmen zählen die Get-Togethers, bei denen die Geschäftsführung den Mitarbeitern den Status und die Lage der Firma darstellt. Es werden »Circular-Tours« veranstaltet, bei denen verschiedene Standorte besucht werden. Es werden Poster aufgehängt und Handouts verteilt.
- Es werden zu bestimmten Anlässen für besondere Leistungen kleine Gutscheine verteilt und für gute Ideen gibt es Incentives.

## **2.4. Maßnahmen-Controlling**

### ***Härtegrad-Methodik***

Vor der eigentlichen Projektarbeit wurden zunächst Ideen gesammelt und dann konkrete Umsetzungsmaßnahmen dazu niedergeschrieben. Das wurde dann

alles in Excel so hinterlegt, dass es den Projekten in den Funktionsbereichen in übersichtlicher Weise zu Verfügung steht und sie auf unkomplizierte Weise darauf zugreifen können.

Die Aufgabe des Controlling sei es nun, Stellgrößen aus dem Datenmaterial herauszufiltern, Transparenz und Grundlagen für Entscheidungen zu schaffen. Für das Maßnahmen-Controlling des Restrukturierungsprojekts wird die Härtegrad-Methodik angewendet, die ebenfalls Bestandteil des Business Excellence Baukastens ist. Die Maßnahmen werden dabei von der Idee bis zum messbaren Erfolg durch fünf (oder sechs) Härtegrade (oder Gateways) geschleust.

Die ersten beiden Härtegrade beziehen sich auf die Ideen, die restlichen auf beschlossene Maßnahmen: (1) Idee analytisch identifiziert, (2) Idee in Bearbeitung, (3) Maßnahme verabschieden, (4) sachlich realisiert, (5) ergebniswirksam nachvollzogen. Es wurden auf breiter Basis Schulungen zu der Härtegrad-Methodik durchgeführt. Die Controller aus den Funktionsbereichen und die Maßnahmeverantwortlichen hatten damit ein wirksames Instrument für die Durchsetzung und Kontrolle der Maßnahmen. (Die Härtegradmethodik kann auch als Softwaretool implementiert werden, darauf wurde in diesem Fall aber verzichtet.)

Neben der Bereitstellung einer Systematik für die Erarbeitung von problemlösenden Maßnahmen und ihrem Nutzen für das Controlling besteht einer der Vorteile der Härtegradmethodik darin, »dass immer noch etwas in der Pipeline ist. Bei dem normalen Controlling hat man nur die Härtegrade 4 und 5 im Blick. Die Härtegrade 1 bis 3 sind aber immer genau das, was noch in der Pipeline ist. Das lag bisher immer in der Verantwortung der Leiter der Funktionsbereiche. Die konnten machen, was sie wollten, und haben oft bis zuletzt gewartet, bis sie uns Nichterfüllung gemeldet haben. Der Geschäftsleitung war gar nicht transparent, in welchem Korridor die liegen. Außerdem haben die sich Planungsreserven geschaffen und so weiter. Mit der an der Härtegradmethodik orientierten Berichterstattung haben wir dem einen Riegel vorgeschoben. Jetzt wissen wir, wie viele Maßnahmen die haben müssen. Vorher hatten die Funktionsleiter viele Möglichkeiten, unangenehme Dinge aus der Berichterstattung auszublenden« (Controller).

Bei dem Maßnahmen-Controlling dieses Projekts habe man der Forecast-Genauigkeit eine hohe Priorität eingeräumt, also der Frage, wo man mit dem Projekt genau landen wird. Dafür gibt es zum einen das Reporting. Dazu nehmen die Controller die Forecasts aus den einzelnen Funktionsbereichen entgegen. Die Produktion teilt dem Controller beispielsweise mit, wie das Produktionsergebnis in etwa aussehen wird. Es gibt bestimmte Regeln dazu, was die Forecasts der Funktionsbereiche beinhalten müssen. »Das ist aber orientiert am normalen Geschäftsablauf,

also Härtegrad 5. Das ist das, was schon ergebniswirksam und schon in unserem Controlling ist. Dann gibt es den Härtegrad 4, der gilt ab dem Tag der Implementierung einer Maßnahme und voraussichtlich bis zum Ende der Abrechnungsperiode. Das sind so Themen, die auch die Kaufleute aus den Funktionsbereichen in ihre Forecasts mit einfließen lassen. Angenommen ich will eine Maschine gegen eine andere austauschen, die produktiver ist. Ab dem Tag, an dem sie zu wirken beginnt, kann ich das schon in meinem Forecast als relativ gesichert mit einfließen lassen. Das ist unser bisheriges Controlling gewesen« (Controller).

In dem laufenden Projekt habe man darüber hinaus versucht »noch ein deutlicheres Gefühl« dafür zu bekommen, wie die Ziele erreicht werden können und was der Stand der Zielerreichung ist. Die klassische Berichterstattung habe dazu nicht ausgereicht. »Deshalb haben wir die Härtegrade 1, 2 und 3 einbezogen. Härtegrad 1 ist die ganz normale Ideensammlung. Wie kannst du produktiver werden? Härtegrad 2 ist die erste Bewertung dieser Idee. Man hat damit schon entschieden, dass die Idee nicht ganz von der Hand zu weisen ist. Das hat dann also schon mal jemand durchkalkuliert« (Controller).

Diese Bewertung wird von den einzelnen Projekten in den Funktionsbereichen selbst vorgenommen, entweder durch den Projektleiter oder durch denjenigen, der die Idee hatte. Jeder Idee wird ein Implementierungsverantwortlicher und ein Terminplan zugeordnet. Bei Härtegrad 2 wird die Idee grob vorbewertet. Der Controller und der Implementierungsverantwortliche erarbeiten gemeinsam einen Terminplan. Bei Härtegrad 2 müssen schon der nächste Meilenstein für den Härtegrad 3 definiert und die nächsten Meilensteine bis Härtegrad 5 antizipiert werden. Der nächste Meilenstein heißt Härtegrad 3. Dazu werden gemeinsam die erforderlichen Tätigkeiten bestimmt, Action Items verteilt und der Meilenstein gesetzt. »Wenn ich bei Härtegrad 3 eine Entscheidung treffen muss, dann muss ich eigentlich auch schon einen Business Case berechnet haben, um abwägen zu können, ob der finanzielle Nutzen die Kosten übersteigt, den die Maßnahme verursacht. Härtegrad 3 ist ein ganz wichtiger Meilenstein, weil da entschieden wird, ob ich eine Maßnahme umsetze oder nicht. Wenn ich also sage, dass eine neue Maschine angeschafft werden muss, dann ist Härtegrad 3 der Zeitpunkt, wo wir entscheiden, dass wir die neue Maschine bestellen. Die wird dann kommen. Die ist dann zwar noch nicht eingesetzt, aber man kann schon mit relativer Härte sagen, dass diese Maßnahmen irgendwann zu wirken beginnt« (Controller).

Ab Härtegrad 3 kann festgestellt werden, ob man mit der Maßnahme in Verzug ist und ob das Ziel erreicht wird. Für jeden Implementierungsschritt ist dabei »bis nach unten die Verantwortung klar zugeordnet«. Man kann die Berichterstattung

grafisch darstellen.»Da können wir dann durch Soll-Ist-Vergleich sehen, wo wir relativ hohe Planungsgenauigkeit haben. Und in den regelmäßig stattfindenden Boards wird darauf eingegangen, wo die problematischen Stellen sind, die Non-Performer. Da kann man dann an der Ampelfarbe sehen, ob ein Projekt gut läuft« (Controller).

Das Neue, gegenüber dem, was bisher in den Forecasts zu Kosten- und Ergebnisberichten stand, besteht darin, dass mit der Härtegradmethodik weitere Maßnahmen in der Pipeline sind, mit denen Kosten eingespart werden können.

»Also, wenn jetzt zum Beispiel der Vertrieb kommt und sagt, dass sie Maßnahmen anstoßen, um mehr Umsatz zu generieren, dann wussten wir bisher nicht, wie viele Ideen die noch haben und ob das überhaupt reicht. Wo sind die Schwachstellen? Muss man die vielleicht zu etwas Neuem befähigen? Und so weiter. (...) Wir wissen dann zwar, wir haben Ideen im Wert von 200 Millionen Euro Umsatzsteigerung. Wir wissen aus Erfahrung aber auch, dass von den Ideen mit Härtegrad 1 nur rund ein Drittel zu wirklichen Umsatzsteigerungen führt. Bei Härtegrad 2 sind es rund 50 %. Bei Härtegrad 3 ist das schon relativ gesichert. Durch die Härtegrad-Methodik haben wir also Voraussetzungen für wesentlich bessere Vorhersagen. Außerdem haben wir für alle Themen, an denen wir arbeiten, Verantwortliche dafür, dass das dann auch tatsächlich abgearbeitet wird« (Controller).

Mit der Härtegradmethodik für das Maßnahmen-Controlling könne abgeglichen werden, ob es mit den vorhandenen Ideen möglich ist, die Projektziele zu erreichen. Dadurch könne sich keiner mehr der Hoffnung hingeben, dass Rückstände bei der Zielerreichung vielleicht erst gegen Ende des Geschäftsjahres ans Tageslicht kommen. Jetzt könne man genauer erkunden, was es an Ideen gibt und in welchem Maße sie zur Zielerreichung beitragen. Das habe an dieser Stelle zu einem höheren Bewusstsein geführt und dazu beigetragen, dass daraus mehr Aktivitäten hervorgegangen sind.

### ***Perspektive: Professionelleres Maßnahmen-Controlling – Software-Tool***

Eine Professionalisierung des Controllings wäre nach Auffassung unserer Gesprächspartner die Einführung entsprechender softwaregestützter Controlling-Tools.»Das Controlling ist bei uns noch sehr vertrauensbasiert: Wir nehmen Dateien entgegen und schauen uns deren Zusammenspiel an. Man muss sich dabei auf das Wort des einzelnen Controllers wirklich verlassen können. Das ging bisher noch, hätte aber auch anders laufen können. Eigentlich müsste auch jede Maßnahme mit einer Unterschrift versehen werden. Die, die unterschrieben haben, müssen dann auch wirklich dafür gerade stehen. Das haben wir bei der Fülle der Maßnahmen

nicht immer geschafft. (...) Wir haben immer einkalkuliert, dass uns bestimmte Dinge wegbrechen, und haben eher darauf geachtet, dass da noch weitere Maßnahmen in der Pipeline sind. Aber auf lange Sicht kann man das so nicht machen, dann muss man wirklich kontrollieren« (Contoller).

Andere Unternehmensbereiche haben bereits ein Action Controlling Tool als Software implementiert. »Da ist das alles hinterlegt. Da kann ich den nächsten Härtegrad nur eingeben, wenn ich den Hebel wirklich umlege und die entsprechenden Dokumente da sind. Das Tool schickt automatisch E-Mails an die Maßnahmenverantwortlichen, wenn der Meilenstein verstrichen ist. Das nimmt einem natürlich sehr viel Arbeit ab und vereinheitlicht die Arbeitsweise. Das hätten wir uns auch gewünscht. Aber das hätte sehr hohe Kosten verursacht und Arbeitszeit gekostet. Deswegen haben wir gesagt, das machen wir später« (Controller).

Man habe ohnehin schon sehr viele Dinge gleichzeitig gemacht und eine sehr breite Projektstruktur gehabt. Die Steering Boards haben oft sechs Stunden gedauert, weil da alle Einzelprojekte durchgetaktet wurden. Das sei selbst dem Leitungskreis zu viel gewesen. Der Erfolg gebe dem Projekt zwar recht, aber man müsse doch abwägen, ob man die Organisation permanent auf einem so hohen Aktivitätslevel halten kann und, ob man nicht auch ein bisschen Raum zum Atmen lässt. »Kann man das nicht vielleicht etwas aufgeräumter und klarer machen? Kann man nicht bestimmte Dinge zusammenfassen, die bisher dezentral laufen?«

Aber auch das sei schließlich erst zu beurteilen, wenn man das ganze Procedere einmal durchexerziert hat. »Ich denke, dass die Baustellen weniger werden, und dass das Ganze dann auch übersichtlicher und entspannter wird. Wir haben unheimlich viele, nicht unbedingt wesensverwandte Themen gleichzeitig bearbeitet. Dafür musste erst einmal das Verständnis der Funktionen entwickelt werden. Da wurde dann zuweilen auch recht kontrovers diskutiert, weil es gegenläufige Interessen gab. Es stand dafür nicht immer genügend Zeit zur Verfügung« (Controller).

### ***Perspektive: Prozesskostenrechnung***

In dem Geschäftsbereich werden orientiert am Prozesshausmodell folgende Leistungsprozesse unterschieden: Produktentstehungsprozess, Produktentwicklung, Produktion, Qualitätsmanagement, Vertrieb, Logistik, After Sales, für die es jeweils Process Owner gibt. Es wurde darauf hingewiesen, dass die tatsächlichen Prozesse oft nicht so laufen, wie definiert, weil es immer wieder »Querschläger« gibt, und »Schleifen« zwischen den beteiligten Bereichen nicht zu vermeiden sind.

Zurzeit erfolge das Controlling zwar noch bezogen auf Kostenstellen. »Wenn wir aber definitiv besser werden wollen, müssen wir wissen, was uns die Prozesse

kosten, und was die Kostentreiber sind.« Es wurde angesichts dessen unter Führung der kaufmännischen Leitung auch schon ein Projekt zur Prozesskostenrechnung bzw. -betrachtung aufgelegt. »Doch das ist ein sehr komplexes Thema. Die sind damit noch nicht recht fertig geworden. Aber wir werden versuchen, das jetzt nach und nach umzusetzen« (Controller).

### ***Weitergehende Perspektiven***

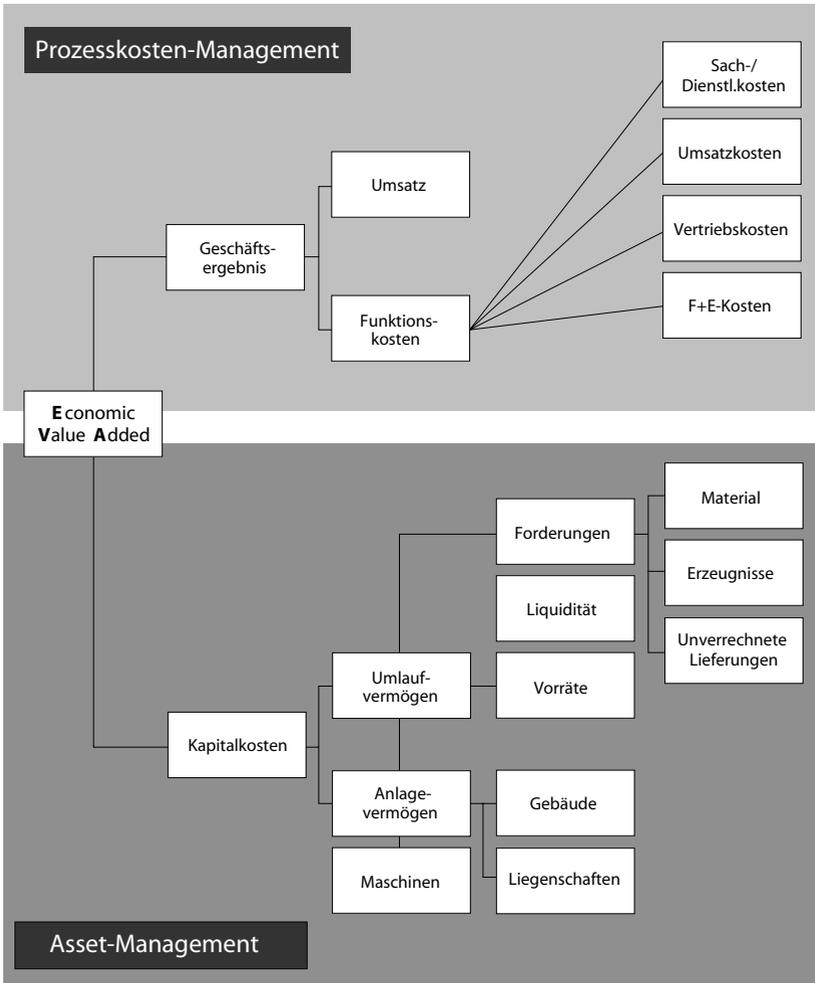
Aus Sicht des Projektkernteams ist nicht auszuschließen, dass längerfristig für die Erreichung der Restrukturierungsziele eine Veränderung der Unternehmensstruktur und -kultur, ein umfassenderes Business Reengineering notwendig sein wird. Dass mit dem Projekt Dinge in Frage gestellt wurden, die bisher als selbstverständlich galten, könne man auch schon als Schritt in diese Richtung begreifen. Für das Controlling sei »das Vorempfinden« von positiven und negativen Entwicklungen besonders wichtig. Den Erfolg von Managementkonzepten wie Business Reengineering könne man jedoch nicht vorhersagen. Das sei immer ein relativ großes und riskantes Experiment, das sehr schwer kaufmännisch zu bewerten ist. Mit radikalen Umwälzungen habe man sich daher bewusst zurückgehalten.

Wenn die aktuellen Restrukturierungsansätze ausgereizt sind, müsse man sich aber auch über weiterreichende Themen Gedanken machen, damit die Ziele überhaupt noch erreicht werden können. »Das wäre beispielsweise die Frage: Warum kaufen wir nicht alle Produkte einfach zu? Warum produzieren wir überhaupt noch selber? Oder warum fordern wir eigentlich so eine hohe Qualität, die ein riesiger Kostentreiber ist?« Das ist aber alles noch nicht Gegenstand des laufenden Projekts gewesen. In ihm sei erst einmal festgestellt worden, wer bei wem Kosten verursacht. Auf diesem Wege habe man schon viel erreicht. Außerdem sei man jetzt in der Methodik sicher und könne relativ genau abschätzen, was zu tun ist, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Ist das auf die beschriebene Weise nicht mehr möglich, seien radikalere Schritte notwendig. Wenn etwas implementiert ist, müsse man sich auf andere Hübe und Themen konzentrieren.

»Ein Kosteneinsparungsprogramm kann man nur ein Jahr lang machen, wenn man sich nicht zu Tode sparen will. Wir wussten schon, wir sind unter einem solchen Kostendruck, weil es auf der Wachstumsseite Defizite gab. Wir haben uns jetzt ein Jahr lang darum gekümmert, dass wir auf der Kostenseite sauber sind. Jetzt müssen wir uns stärker dem Umsatz widmen, ansonsten werden wir ein brillantes Ebit abliefern, aber kleiner werden. Man braucht also immer neue Themen, um neue Hübe zu erzeugen. Zum Beispiel, bisher sind Vertrieb und Marketing sehr stark an der Produktdefinition beteiligt. Der Vertrieb verkauft an Wiederverkäufer. Handel und Wie-

derverkäufer haben aber mitunter ganz andere Ansprüche an die Produkte als der Endkunde. Da muss man fragen, ob wir da richtig aufgestellt sind. Das geht dann auch in Richtung Strategie: Wie positionieren wir uns am Markt?« (Controller)

Nachdem man im letzten Jahr hauptsächlich Projekte aufgesetzt hat, um die Kosten in den Griff zu bekommen, und schließlich damit trotz eines rückläufigen Umsatzes auch einen sehr guten Jahresabschluss erzielt habe, werde sich Operation Management jetzt darauf konzentrieren, den Umsatz wieder anzukurbeln und das Wachstum zu fördern. »Das wechselt immer. Es kann sein, dass die Kosten dann wieder steigen und man im darauf folgenden Jahr wieder ein Kostensenkungsprojekt startet« (Marketing).



**Abbildung: Treiberbaum (Beispiel, ohne Hebel und Maßnahmen)**

## **B. MEDIENSEKTOR**

---



# B 1. ARBEIT UND INTERESSEN- VERTRETUNG IN DER KULTURINDUSTRIE

---

## 1. EINLEITUNG: DIE ZUKUNFT IN DER GEGENWART?

Angesichts des Stellenwerts, den etwa die Kritische Theorie der Kulturindustrie für die gesellschaftliche Synthesis und den psycho-sozialen Zustand der Gesellschaft zugemessen hat (»Verblendungszusammenhang«) und des Umstandes, dass der Beitrag der Medienwirtschaft zum Bruttosozialprodukt laut Merten (2002) seit 1995 den der Automobilindustrie überragt, angesichts ihrer Bedeutung für die Meinungsbildung und Politikvermittlung (vgl. Merten 2002, Weßels 2003) oder des (technik-)anthropologischen Stellenwerts, den etwa McLuhan in seinem Essay »Die magischen Kanäle – Understanding Media« (1968) beschrieben hat, erstaunt, wie wenig Aufmerksamkeit Soziologen mit einem kritischen gesellschaftstheoretischen Anspruch dieser Branche seither gewidmet haben.

Inzwischen wird allerdings nicht ohne Grund von der »Mediengesellschaft« gesprochen (vgl. Weßels 2003). Darüber hinaus gilt die Medienwirtschaft als vorzügliches Studienobjekt für die Arbeitsverhältnisse und -konditionen von morgen, als Vorreiter einer neuen Arbeitswelt. In der Medienbranche könne heute erfahren und erforscht werden, wie möglicherweise einmal – mehr oder weniger – die künftige Arbeitswelt auch in anderen Branchen aussehen wird.

- So gibt es Aufsätze mit Titeln wie: »Die Zukunft in der Gegenwart erfahren. Arbeit in Projektnetzwerken der Fernsehproduktion« (vgl. Windeler et al. 2001).
- Es wird festgestellt, »das Feld der audio-visuellen Medien eignet sich in besonderer Weise zur empirischen Überprüfung gängiger Thesen zur Entwicklung moderner Arbeit« (Marrs/Boes 2002: 517).
- In einem Aufsatz mit dem Titel »Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten: Modelle der künftigen Arbeitswelt?« heißt es dem entsprechend, »die Prognose erscheint indes nicht allzu gewagt, dass die Arbeitsplätze der Zukunft mehr selbstbestimmt und kompetitiv sein werden; wechselhafter in Art und Umfang des Beschäftigungsverhältnisses und im stärkeren Maße projekt- und teamorientiert; zunehmend in Netzwerken und weniger in Betrieben integriert; mit vielfältigen und wechselnden Arbeitsaufgaben, die zu lebenslangem Lernen anspornen; aber auch mit schwankender Vergütung und kombiniert mit ande-

ren Einkommensquellen oder unbezahlter Eigenarbeit« (Haak/Schmid 2001: 170; ähnlich ebd.: 168, 169, 176).

- »Eine große und noch wachsende Zahl von Freiberuflern und Angestellten in der Medienbranche verfügt über viel Erfahrung. In vielen Fällen sind sie auch zufrieden, als Ich-AG tätig zu sein: Nicht nur Fachleute und Medienschaffende, sondern auch in der Produktion, Organisation und Management tätige Betriebsangehörige sind es gewohnt, für verschiedene ArbeitgeberInnen oder AuftraggeberInnen zu arbeiten, häufig zu wechseln, befristete Verträge für das Mitwirken an einzelnen Projekten zu haben. Viele von ihnen arbeiten als Selbstständige oder Freelancer. Mitglieder anderer Gruppen arbeiten als Festangestellte, allerdings nur für einen befristeten Zeitraum oder einzelne Projekte. Man kann sagen, dass die meisten Kriterien und Visionen zum modernen Dienstleistungssektor bereits in den Strukturen und Beziehungen innerhalb der Medien- und Kommunikationsbranche verwirklicht wurden. Analysten, Befürworter wie auch Kritiker der sogenannten »neuen Kultur der Selbständigkeit« oder der »Ich-AG« können diesen Sektor als Bezugspunkt verwenden« (Stein o.J., o.S.).

In der Medienbranche wird überwiegend in Form von Projekten gearbeitet. Wir wollen hier jedoch nicht so ausführlich wie in dem vorherigen Kapitel zur IT-Industrie auf Projektmanagementmodelle und die Projektorganisation selbst eingehen, weil der Problemgehalt, die Herausforderungen, mit denen Management, Projektmitarbeiter und kollektive Interessenvertretung in dieser projektifizierten Branche konfrontiert sind, vor allem auf der Ebene der Kontrakt- und Statusvielfalt oder im »Status-Chaos« (Buchholz 2002: 129) liegen. Die Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Medienbranche sind im Vergleich zu anderen Industrie- und Dienstleistungsbranchen wenig standardisiert und kollektiv verbindlich geregelt. Die Kontraktualisierung der Arbeitsleistung und die Arbeitskraftnutzung weisen einige Besonderheiten auf: »Wer sich auch nur oberflächlich mit der Rechtsprechung zum rechtlichen Status von Kunst- und Medienschaffenden befasst, kann an der Welt verzweifeln« (ebd.: 105).

Arbeitsbedingungen und Interessenlagen der in der Medienwirtschaft erwerbstätigen Menschen, ihre expliziten und impliziten Arbeitsverträge sind heterogener als in den meisten anderen Branchen. Neben abhängig Beschäftigten gibt es einen hohen Anteil selbständiger, freier Erwerbstätiger, der in Teilbranchen die Zahl der Festangestellten übersteigt, in letzter Zeit besonders unter den Journalisten gestiegen ist und wahrscheinlich auch in anderen Berufen steigen wird. Arbeitsleistung wird für die Projekte in der Medienbranche in großem Umfang *extern*

*und/oder in befristeten Arbeitsverhältnissen* kontraktualisiert. Zwischen den Polen von abhängiger Beschäftigung einerseits und freiberuflicher Tätigkeit andererseits gibt es darüber hinaus ein weites Feld von Mischformen und Grauzonen.

Für eine um Standardisierung und verbindliche Standards bemühte kollektive Interessenvertretung ist die Heterogenität der Vertrags- und Statuslandschaft rund um die weithin projektbasierten Beschäftigungsverhältnisse und -konditionen eine große Herausforderung. Die Bündelung von Interessen ist unter anderem auch dadurch erschwert, dass Berufsbiographien und Karrieren in hohem Maße individualisiert sind und bei der Erwerbstätigkeit in der Medienbranche in vielen Fällen von Berufen und beruflichen Standards im klassischen Sinn kaum gesprochen werden kann. Viele Medienschaffende sind Einzelkämpfer und weitgehend auf sich selbst gestellt, wenn es darum geht, die Anforderungen zu bewältigen, die aus der schwankenden Auftragslage, aus dem technischen und wirtschaftlichen Wandel oder den strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes resultieren.<sup>37</sup>

Wenngleich Empiriker gegenüber Prognosen und Prophezeiungen einer raschen Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses auf die beachtliche Stabilität der Beschäftigungsdauer hinweisen, gibt es Anzeichen und Gründe für die Annahme, dass an die Stelle der Normalität des betrieblichen Vollzeitlerwerbsverhältnisses auch in anderen Branchen tendenziell eine Pluralität individualisierter Berufsbiographien und unterschiedlicher Erwerbsverhältnisse tritt, die von den Tarifparteien und dem Gesetzgeber ausgestaltet werden muss und auf eine (systemtranszendierende) Reform der arbeits- und sozialrechtlichen Ordnung drängt.<sup>38</sup>

Für eine Arbeitswelt, die durch ein Nebeneinander unterschiedlicher Erwerbsformen geprägt ist, sowie für die Regulationsanforderungen, die sich damit verbinden, bietet die Medienbranche in der Tat reichhaltiges Anschauungsmaterial. Allein schon mit dem Nebeneinander von abhängigem Arbeitsverhältnis und freier Mitarbeit verbinden sich besondere Regulationsanforderungen, nicht zuletzt weil die freie Tätigkeit von Unternehmen zur Umgehung von arbeits- und sozialrechtlichen Normen genutzt werden kann, die an das Arbeitsverhältnis gekoppelt sind. Es sind aber nicht nur die opportunistischen Beweggründe von Unternehmen, die in einer von Projekten geprägten Branche dafür sprechen, *Externe*

37 Dass viele Journalisten, »Einzelkämpfer in einem Berufsfeld voller Tretminen«, ihre Arbeitsumstände verinnerlicht haben und es vorziehen, lieb gewordenen Vorurteile zu pflegen, ist laut Politik- und Journalistikprofessor Kleinstaub (2003) auch ein Grund dafür, dass Normalarbeitsverhältnissen und Gewerkschaften in den Massenmedien im Allgemeinen wenig Wertschätzung entgegengebracht wird.

38 Die schlechte Alternative dazu hieße, das Feld der reinen Marktsteuerung zu überlassen und einen weiteren Zerfall des Gesellschaftsvertrags in Kauf zu nehmen.

mit Projektaufgaben zu beauftragen, statt Humanressourcen per Arbeitsvertrag zum Mitglied der Organisation/des Unternehmens zu machen. Zum Teil wird die freiberufliche Arbeit auf eigene Rechnung trotz der mit ihr verbundenen Unsicherheiten und Risiken auch von Erwerbstätigen selbst bevorzugt, weil sie sich davon Gestaltungsfreiheiten und – vielfach beflügelt von einem Star- und Erfolgskult, an dessen Verbreitung die Medien maßgeblich mitwirken – unreglementierte, »grenzenlose« Karrieren versprechen. Die gewerkschaftliche Kritik am Formenmissbrauch zur Umgehung von Arbeitnehmeransprüchen lief bisher in erster Linie darauf hinaus, Freie als verhinderte Arbeitnehmer zu betrachten und für sie (per Statusklage) den Arbeitnehmerstatus zu reklamieren. Das war und ist in vielen Fällen nur allzu berechtigt. Doch erstens wird man Erwerbspersonen, die sich bewusst gegen abhängige Normalarbeit entschieden haben, auf diese Weise nicht erreichen. In Zeiten, in denen mehr Selbständigkeit politisch gewollt ist und von hochqualifizierten Wissensarbeitern auch eingefordert wird, spricht außerdem einiges dafür, dass Gewerkschaften sich verstärkt für die soziale Absicherung von Erwerbsformen jenseits der abhängigen Beschäftigung stark machen müssen, insbesondere, wenn die konkreten Arbeitssituationen und Tätigkeiten von Selbständigen und abhängig Beschäftigten vielfach nicht mehr oder kaum noch zu unterscheiden sind.

Aus der Distanz betrachtet, drängt sich angesichts dessen gar die Vermutung auf, dass die rechtliche Aufteilung der Arbeitswelt in Unternehmer/Selbständige einerseits und Arbeitnehmer andererseits eines fernen Tages als Abgrenzungs- und Regulationskriterium ihre Tragfähigkeit verliert. Tatsächlich ist diese gesetzliche Zweiteilung in der Medienbranche unter anderem ja auch durch das Konstrukt der »festen freien Mitarbeit« bzw. der »arbeitnehmerähnlichen Person« (TVG §12a) bereits eingegebenet.

Daraus, dass *dieselbe Tätigkeit* prinzipiell sowohl im abhängigen Beschäftigungsverhältnis als auch jenseits desselben organisiert werden kann, resultiert für die gewerkschaftliche Vertretung von Arbeitnehmerinteressen ein Dilemma: Wenn (haupt- und nebenberuflich) Freie und abhängig Beschäftigte um dieselben Tätigkeiten konkurrieren, ist nicht auszuschließen, dass diese Konkurrenz – besonders wenn in Krisenzeiten die Erwerbsarbeit knapp wird – unter den Erwerbstätigen als *Unterbietungskonkurrenz über die Vertragsbedingungen* ausgetragen wird. Es ist unschwer einzusehen, dass dort, wo verbindliche Mindeststandards fehlen und wo das tarifvertragliche Korsett viele Löcher hat und eine hohe Labilität aufweist, rascher Abwärtsspiralen entstehen. Gewerkschaften sind angetreten, eine solche Konkurrenz unter den Arbeitnehmern/Erwerbstätigen zu verhindern, aber selbst

die sogenannte Medienkrise hat nicht zu einer deutlich stärkeren Verankerung gewerkschaftlicher Positionen unter Medienschaffenden geführt.

Empirisch und analytisch spricht nichts dafür, dass in der Branche überhaupt jemals Standards in der Weise etabliert werden könnten, wie dies in den fordistischen Industrien der Fall ist, beziehungsweise war. Wahrscheinlicher ist, dass andere Branchen Momente jener Regulationsweise adaptieren, die der Medienindustrie zueigen ist. Denn mit der Dekonstruktion der institutionalisierten Kompromisse in Wirtschaft und Gesellschaft verlieren Arbeitsverhältnisse an Stabilität und Homogenität. Zu erwarten ist, dass Beschäftigungsverhältnisse (Kontrakt- und Statusformen) im Zuge der Projektifizierung der Wirtschaft kurzfristiger und vielfältiger werden und Unternehmen den Charakter geschlossener Systeme verlieren. Die künftige Arbeitswelt zeichnet sich wahrscheinlich in vielen Bereichen durch schwächer geregelte Tätigkeiten aus. Dadurch wachsen Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch persönliche (Exklusions-)Risiken, Zumutungen und Belastungen – während sich Staat und Politik zunehmend aus der umfassenden sozialen Absicherung und Verantwortung für die Wohlfahrt der Menschen verabschieden.

Im folgenden Abschnitt (Kapitel 2) werden zunächst Konturen der Medienbranche skizziert. Eine allgemein anerkannte Definition und Abgrenzung der Branche gibt es nicht. Deshalb wird einleitend ein Überblick über die Vielzahl möglicher Branchenabgrenzungen gegeben und nach Trends der Branchenentwicklung gefragt. Anschließend werden Arbeitsfelder jener Teilbranchen skizziert, die in den 90er Jahren Beschäftigungszuwächse zu verzeichnen hatten und in denen wir Fallanalysen durchgeführt haben. Schließlich wird im Rekurs auf Sekundärliteratur und Expertengespräche ein Eindruck davon vermittelt, wie hoch in Teilbranchen der Anteil jener Erwerbstätigen ist, die nicht in einem dauerhaften Arbeitsverhältnis beschäftigt sind. Wie auch in den zitierten Studien angemerkt wird, liegen dazu keine repräsentativen Daten vor.

Gegenstand des anschließenden Kapitels (Kapitel 3) ist die Berufsorganisation der Branche. Sie ist gekennzeichnet durch einen hohen Anteil nicht normierter Berufe und unspezifischer Zugangsvoraussetzungen zu einem Großteil der Medienberufe. Die schwache formale Regelung und Normierung der Berufe und Karrieren erfordert von Erwerbstätigen und Berufseinsteigern besondere Orientierungsanstrengungen, die oft ohne ein von viel Idealismus und innerer Überzeugungskraft (oder Eitelkeit, Starkult und Erfolgsstreben) getragenes überdurchschnittliches Engagement kaum zu leisten sind. Die schwache formale Regelung vieler Medienberufe und -karrieren begünstigt im Zusammenhang mit der temporären Arbeit in Projekten heterogene, diskontinuierliche und fragmentierte Beschäftigungsver-

läufe, stellt hohe Anforderungen an die persönliche Flexibilität und fördert individualisierte Lebensentwürfe und Berufsbiographien. Die Erstausbildung ist oft nur der Eintritt in die Berufswelt und hat in vielen Fällen mit den späteren beruflichen Tätigkeiten wenig zu tun. In einer Berufswelt, die (nach dem Prinzip: *the winner takes it all* oder: *the best and the rest*) weithin von der Ökonomie der Stars geprägt ist, sind die Menschen für ihre Karriereplanung, Qualifizierung, Profilierung und für die Vermarktung ihrer Arbeitskraft in starkem Maße selbst verantwortlich. Zwar gibt es Ansätze, Ausbildungsberufe stärker zu verankern, ob und inwieweit sie sich tatsächlich etablieren können, ist allerdings offen. Als Möglichkeit zur Bewältigung von Orientierungsproblemen auf dem Arbeitsmarkt, zum Aufbau von Karrieren und für die Qualitätssicherung von Weiterbildungsmaßnahmen gilt ein übergreifendes Zertifizierungssystem, das auch ein genuines Betätigungsfeld für Gewerkschaften sein könnte – und nach Auskunft unserer Gesprächspartner in den USA bereits ist.

Gegenstand des nächsten Abschnitts (Kapitel 4) ist das Spektrum der in der Medienbranche anzutreffenden Kontrakt- bzw. Statusformen jenseits der Normalarbeit. Er setzt sich mit der Abgrenzung von Statusformen sowie mit den sozialen Konsequenzen auseinander, die sich damit jeweils verbinden. Die Vielfalt der Formen, in denen Arbeitsleistung in der Medienbranche kontraktualisiert wird, ist auch von jenen Vorkehrungen geprägt, die Verlage und Rundfunkanstalten ergreifen, um sich davor zu schützen, dass sich für sie arbeitende Menschen in ein Arbeitnehmerverhältnis einklagen.

Das Kapitel beschreibt die Heterogenität der Beschäftigungskonditionen in einer projektifizierten Branche, die sich mit ihrer Kontrakt- und Statusvielfalt dem Dualismus von Selbständigkeit und abhängiger Beschäftigung bereits entwunden hat, während Gesetz und Rechtsprechung nach wie vor daran orientiert sind. Die Grenzen zwischen selbständigen Freien und abhängig Beschäftigten verschwimmen mit dem arbeitnehmerähnlichen Selbständigen und seinem Pendant, dem unternehmerähnlichen Arbeitnehmer. Zumal (Flächen-)Tarifverträge in der Medienbranche keine hohe Deckungsrate haben, ist sie formal vor allem durch ein weit verbreitetes und abgestuftes System von Kontrakt- und Statusstypen reguliert, das, was die Qualität der Arbeitsbedingungen und Verteilung sozialer Risiken anbelangt, nach unten hin offen ist. Durch ihre Kontrakt- und Statusvielfalt unterscheidet sie sich von anderen Branchen. Dadurch ist sie vielleicht auch eine Vorreiterbranche, an der studiert werden kann, mit welchen Anforderungen und Organisationsproblemen die kollektive Interessenvertretung (und der Gesetzgeber) in einer projektifizierten Wirtschaft konfrontiert sein könnte.

Nachdem zuvor in Kapitel 6 noch einmal Befunde zu den Arbeitsbedingungen in Teilbranchen und Beschäftigtensegmenten referiert werden, werden Organisationsprobleme sowie Ansatzpunkte, Perspektiven und Dilemmata gewerkschaftlicher Interessenvertretung in der Medienbranche ausführlicher diskutiert (Kapitel 7 und 8).

## **2. DIE BRANCHE**

### **2.1. Branchenkonturen – Branchensegmente**

Was die Medienbranche ist, welche Wirtschaftsbereiche ihr zugerechnet werden, wo die Branchengrenzen verlaufen, darüber ließe sich eine eigene Abhandlung schreiben. Die Branchengrenzen können eng oder weit gefasst werden.

- Der »Branchenbericht Medien. Entwicklung der Medienbranche in den letzten 10 Jahren« des Sonderforschungsbereichs der Universität Jena bezieht sich beispielsweise auf die Teilbranchen Printmedien und Nachrichtenagenturen (Junge o.J.).
- Das Koordinationszentrum Ausbildung in Medienberufen (AIM) legt in seiner Darstellung der Struktur Medienbranche den Schwerpunkt auf Film, Fernsehen/Radio einerseits und Multimedia andererseits (Stein o.J.).
- Die Berliner Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (2002) zählt in Anlehnung an Ullstein Media zur Medienwirtschaft (1) Werbung, (2) Telekommunikation und DV-Dienstleister, (3) Radio, Fernsehen, Nachrichten, (4) Druckereigerwerbe, (5) Filmwirtschaft, (6) Verlage, (7) Medien- und Kommunikationsdienstleister, (8) Hersteller von Medien- und Kommunikationstechnik.
- Die Struktur- und Potenzialanalyse »Informations- und Medienwirtschaft in Niedersachsen« des Niedersächsischen Institut für Wirtschaftsforschung (Legler et al. 2000) orientiert sich an einer seit 1995 für Statistiken verbindlichen Systematik der Wirtschaftszweige (WZ93), zählt über vierzig Wirtschaftszweige zu dieser Branche und setzt die eigene Branchenabgrenzung ins Verhältnis zu der anderer Studien (ebd.: 10).
- Für die IHK München und Oberbayern setzt sich die Medienwirtschaft in »Der Medienstandort München« (2003) aus (1) Printmedien, (2) Multimedia/elektronische Medien, (3) Werbung und Marktkommunikation, (4) Informationsdienste und Agenturen zusammen.
- Accenture unterscheidet in dem »Gutachten Medienstandort Rheinland-Pfalz. Beschäftigung und Wachstum in der Informationsgesellschaft« (2003):

(1) IT/Medienunternehmen, (2) Audio-Visuelle Medien, (3) Printmedien, (4) IT/Internet, (5) Werbung.

- In dem Bericht »Mögliche Arbeitsplatzeffekte durch Multimedia in ausgewählten Regionen Baden-Württembergs« (Grammel/Iwer 1997: 22) werden zu diesem Wirtschaftsbereich (1) ADV. Büromaschinen, (2) Herstellung von Radio- und Fernsehgeräten, (3) Mess-, Regel-, Nachrichtentechnik, (4) Druckerei, (5) Bundespost, (6) Wirtschaftswerbung, (7) Kunst/Medien (inklusive Filmtheater/-herstellung, Fernseh- und Rundfunkanstalten) (8) Verlagswesen (inklusive Buch-, Nachrichtenbüros) gerechnet.
- Für die Universität Kaiserslautern »Report Medienwirtschaft – Branchenanalyse, Struktur, wirtschaftliche Entwicklung und Beschäftigung in Rheinland-Pfalz (Weber 2000) besteht der »Mediensektor« aus den »Medienbranchen« (1) Werbung, Design, PR, (2) Verlage, Druck, Repro, (3) Produktion, (4) Rundfunk, Film, TV, (5) EDV, (6) Sonstige.
- Infas Medienforschung unterteilt den »Medien- und Kommunikationssektor« Baden-Württembergs in elf Teilbranchen: (1) Druck-/Produktionstechnik (vom Zeitungsdruck und sonstigen Druck, Satz, Repro bis zur Papierverarbeitung), (2) Verlagswesen, (3) Film- und audioteknische Betriebe sowie Dienstleister und Produzenten, (4) Grafik- und Designateliers, (5) Audiovisuelle (AV) Medien (öffentlich-rechtliche und private Anbieter), (6) Zulieferung von Inhalten (Nachrichtenagenturen, Journalistenbüros, Bildagenturen), (7) Werbung und PR, (8) Medien- und Kommunikationsforschung und -beratung, (9) Telekommunikationssoftware, (10) Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen und -infrastruktur, (11) Hersteller elektronischer Geräte.

Diese Aufzählung ließe sich fortsetzen. Sie veranschaulicht, dass (mehr oder weniger gut begründet) Unterschiedliches unter den Begriff »Medienwirtschaft«, »Medienbranche«, »IT- und Medienbranche«, »Informations- und Kommunikationsbranche« usw. subsumiert werden kann und wird. Die unterschiedlichen Konzeptualisierungen der Medienbranche sind sicher zum Teil auch darauf zurückzuführen, dass entsprechende Studien/Analysen in der Regel auf bestimmte Städte und Regionen fokussiert sind. Städte und Regionen sind vielfach selbst Auftraggeber dieser Studien. Tatsächlich waren deren Versuche, sich zu Medienstandorten zu entwickeln, jedoch »wenig erfolgreich« (Seufert 2000).

Weitgehende Einigkeit besteht in der Literatur darüber, dass die Medienbranche durch die Digitalisierung, Multimedia, Internet und die Konvergenz der TIME-Märkte (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Entertainment) mit anderen Branchen verschmilzt, und dass sich die Wertschöpfungsketten und Erlös-

modelle rasant verändern (vgl. Zerdick et al. 1999: 129 ff.). Verändert hat sich die Branche auch durch die Einführung des dualen Rundfunksystems Mitte der 80 Jahre sowie durch hochdynamische Konzentrationsprozesse (und die Megapleite des Kirch-Konzerns).

## 2.2. Branchenwachstum?

- Die Teilbranchen Film, Fernsehen/Radio und Multimedia zeichnen sich durch vergleichsweise dynamische Wachstumsraten bei der Beschäftigung aus, während die Beschäftigung im Druck- und Verlagswesen nur schwach wächst bzw. stagniert. Auch gemäß einer Prognos-Studie stagniert die Beschäftigung bei den Printmedien, während sie bei den elektronischen Medien (Audio-visuelle und Multimedia/Online-Produktion) rasch steigt (zit. nach Seufert et al 1999: 32).
- Das Bundesministerium für Bildung und Forschung konstatiert 1997 in seinem »Förderprogramm Informationstechnik – Innovationen für die Wissensgesellschaft«: »Vor allem in der Medienbranche führt der rasante Fortschritt bei den Informations- und Kommunikationstechniken zu einem beschleunigtem Strukturwandel. (...) Die Auswirkungen auf die Beschäftigung und Struktur der Medienbranche sind noch wenig transparent. Gegenläufige Arbeitsplatzeffekte bei elektronischen und nicht-elektronischen Medien lassen aber per Saldo vor allem durch neue elektronische Medien in Deutschland eine deutlich positive Beschäftigungsentwicklung erwarten.« Zitiert wird die folgende Tabelle zur Arbeitsplatzentwicklung im deutschen Mediensektor von Arthur D. Little:

Arbeitsplatzentwicklung im deutschen Mediensektor

|                            | 1995 – 2000 | 2000 – 2010 |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Elektronische Medien       | + 50.000    | + 100.000   |
| Nicht-elektronische Medien | -25.000     | - 50.000    |
| Saldo                      | + 25.000    | + 550.000   |

Insbesondere, wenn in Rechnung gestellt wird, dass diese Zahlen aus der Zeit vor der Krise der sog. New Economy im Jahr 2001 (vor den Einbrüchen der Werbewirtschaft und der sogenannten Medienkrise) stammen, lässt sich resümieren, dass dieses Wachstum möglicherweise »deutlich positiv«, aber doch recht verhalten ausfällt.

Pickshaus/Schwemmlé (1997: 11) zitieren die folgende Tabelle von DIW/Prognos (1996):

|                                   | 1992  | 2010  | Veränderung in Tsd. |
|-----------------------------------|-------|-------|---------------------|
| Druckmedien                       | 416   | 366   | - 50                |
| Elektronische Medien              | 93    | 151   | 58                  |
| Medien insgesamt                  | 509   | 517   | 8                   |
| Medien- und Kommunikationstechnik | 554   | 623   | 69                  |
| Kommunikationsdienste             | 845   | 950   | 105                 |
| Medien- und Kommunikationssektor  | 1.908 | 2.090 | 182                 |

Sie resümieren: »Die erwarteten Arbeitsplatzeffekte sind mit 182 Tsd. angesichts vollmündiger Prognosen aus EU- und Regierungskreisen recht bescheiden, wobei der Beschäftigungsabbau in den Druckmedien den starken Zuwachs bei den elektronischen Medien nahezu kompensiert« (ebd.).

- Im Jahr 2000 stellt Bertelsmann media worldwide fest: (1) Stagnation im deutschen Buchmarkt führt zu intensiviertem Wettbewerb, (2) Zeitschriftenmarkt stagniert, (3) Zeitungsmarkt leicht rückläufig. Seufert (2000) hält es für angebracht, angesichts der Digitalisierung der Medientechnik und ihres Zusammenwachsens mit der DV- und Telekommunikationstechnik auch die »content industries« zum »I+K-Sektor« zu rechnen. Seine Analyse, die sich deshalb über I+K-Elektronikproduktion und I+K-Dienstleister (DV- und TK-Dienste) hinaus auch auf Druck und Vervielfältigung sowie I+K-Inhalteproduktion (Verlage, Werbung, Rundfunk- und Filmwirtschaft) erstreckt, stellt fest, dass es in den 90er Jahren neben der Multimediaproduktion nur in den folgenden drei Teilbranchen Beschäftigungszuwächse gab: DV-Dienstleister, Werbewirtschaft, Film- und Rundfunkwirtschaft.
- In dem Bericht »Beschäftigte und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 2001/2002« stellt das Hans-Bredow-Institut für den Betrachtungszeitraum seit 1995 fest: »Nach langem Wachstum hat die deutsche Rundfunkwirtschaft in den Jahren 2001 und 2002 erstmals eine negative Entwicklung genommen. Die Tendenzen bei den Erwerbstätigen und bei den Erträgen waren ungünstiger als die Vergleichsgrößen der Gesamtwirtschaft. (Laut dieser Erhebung sind 2002 im Rundfunk 46.000 feste Mitarbeiter beschäftigt, 36 % davon im privaten Rundfunk, 64 % im öffentlich-rechtlichen.)

## 2.3. Arbeitsfelder in ausgewählten Teilbranchen

### **Arbeitsfelder bei Film und Fernsehen**

Für Film und Fernsehen hat sich die Unterscheidung folgender Arbeitsfelder etabliert: (1) Programm/Programmherstellung, (2) Produktion/Technik, (3) Organisation/Verwaltung, (4) Verkauf/Marketing. Die privaten Anbieter setzen weit mehr als die Hälfte ihrer Mitarbeiter für die Programmherstellung ein und nur knapp ein Fünftel für die Technik. Sendetechnik haben sie häufig in selbständige Unternehmen ausgelagert. Die öffentlich-rechtlichen Sender produzieren noch in einem größerem Umfang mit eigener Produktionstechnik, lagern aber ebenfalls zunehmend die Produktion aus.

Die Beschäftigung bei privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern verteilte sich Mitte der 90er Jahre wie folgt auf die Arbeitsfelder:

|                         | Private | Öffentlich-rechtliche |
|-------------------------|---------|-----------------------|
| Programm                | 55 %    | 42 %                  |
| Produktion/Technik      | 10 %    | 43 %                  |
| Organisation/Verwaltung | 14 %    | 15 %                  |
| Verkauf/Marketing       | 12 %    | 0,1 %                 |

Vgl. Heinrich 1999: 454.

Mit der *filmwirtschaftlichen Produktion* ist inzwischen eine Vielzahl von spezialisierten Klein- oder Kleinstbetrieben und Dienstleistern beschäftigt (für Ausrüstungen, Kamera, Licht, Studios, Stunts, Ton- und Bildeffekte, Organisation usw.). Der größte Teil des Umsatzes entfällt aber auf Mittel- und Großunternehmen mit Sitz in den Metropolen Berlin, Hamburg, Köln, München. Arbeitnehmer und Freiberufler verteilen sich wie folgt auf die Segmente: (1) 41 % TV-Produzenten, (2) 28 % filmtechnische Dienstleister, (3) 16 % Kinofilm-Produzenten, (4) jeweils rund 7 % Werbefilm- und Industriefilm-Produzenten.

*Outsourcing:* Neben der Beschäftigung freier Mitarbeiter spielt in großen Medienunternehmen der Einkauf spezifischer Leistungen von externen Dienstleistern eine zentrale Rolle. Unständig beschäftigte, freie, auf Projektbasis arbeitende Mitarbeiter sind in erster Linie im Bereich kreativer Tätigkeiten (Autoren, Designer, Kameraleute usw.) zu finden. Mit technischen und gestalterischen Aufgaben der Medienproduktion werden zunehmend externe Dienstleister (»Subun-

ternehmer«) beauftragt. Die Medienproduzenten konzentrieren sich auf kaufmännisch-administrative Aufgaben und setzen dafür überwiegend festangestellte Mitarbeiter ein.

### **Arbeitsfelder Multimedia**

Unterschieden werden Arbeitsfelder (1) Management/Projektleitung, (2) Content/Konzeption, (3) Design, (4) IT/Programmierung. Der Deutsche Multimediaverband beschreibt sie folgendermaßen (dmmv 2004):

*Management:* Das Projektmanagement ist verantwortlich für die gesamte Koordination und Abwicklung einer Multimediaproduktion. Es ist zuständig für inhaltliche, technische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Fragen. Mitarbeiter/innen im Tätigkeitsfeld Projektmanagement bilden die Schnittstelle zwischen Kunde und Produktionsteam; sie haben dabei die Aufgabe, zwischen aber auch innerhalb beider Gruppen zu vermitteln. Weitere Managementaufgaben sind Marketing/Vertrieb/PR und Consulting.

*Content:* Im Tätigkeitsfeld Content, speziell der Konzeption werden für Kunden – unter Berücksichtigung der anvisierten Zielgruppe – multimediale Anwendungen entworfen. Das dabei entstehende Konzept bildet die Basis für die gesamte Produktion. Ideen des Auftraggebers werden aufgenommen und gemeinsam weiterentwickelt. Die Ziele, die durch die multimediale Anwendung erreicht werden sollen, und die Inhalte werden definiert und in den folgenden Arbeitsschritten konkretisiert. Weitere Content-Profile sind Online-Redaktion, Info-Broking, CBT/WBT-Authoring.

*Design:* Mitarbeiter/innen in diesem Tätigkeitsfeld sind zuständig für die gestalterische Entwicklung und Umsetzung multimedialer Anwendungen. Durch ihre Arbeit werden die drei medialen Darstellungsformen Text, Bild und Ton zu einem interaktiven Gesamtprodukt zusammengeführt. Unterschieden werden können hier die Tätigkeitsprofile: Web-Design, Web-Animation, 3D-Design, Screen-Design, Game-Design.

*IT:* In diesem Tätigkeitsfeld werden vor allem multimediale Anwendungen mit Hilfe von Programmiersprachen und Autorensystemen umgesetzt. Dabei werden die Ergebnisse aus den Tätigkeitsfeldern Konzeption und Design zu einer lauffähigen Anwendung zusammengeführt. Die Mitarbeiter/innen des Tätigkeitsbereichs Programmierung tragen die Verantwortung für die technische Realisierung und Optimierung der interaktiven Anwendung. Neben den Programmierern zählen zu diesem Tätigkeitsfeld auch Webmaster und Systemadministratoren.

## Verteilung der Beschäftigung auf Arbeitsfelder

|                |      |
|----------------|------|
| Programmierung | 31 % |
| Design         | 23 % |
| Konzeption     | 21 % |
| Projektleitung | 16 % |

Quelle: Michel/Goertz 1999.

### **2.4. Branche mit einem hohen Anteil Projektarbeit und freier Mitarbeit**

Obwohl die Feststellung überzogen sein mag, dass in der Medienbranche nur projektförmig gearbeitet wird – im Printbereich etwa dürfte das weniger ausgeprägt sein als in der Filmwirtschaft und bei Multimedia –, wird man doch behaupten können, dass die Arbeitszusammenhänge in ihr *wesentlich* von Projekten geprägt sind, und die Arbeit *überwiegend* in Gestalt von Projekten erfolgt. Die Formen der (flexiblen) Kontraktualisierung von Arbeitsleistung für die Projekte sind in der Medienbranche besonders vielfältig, da es neben der anhängigen Beschäftigung im Vollzeitverhältnis Befristungen, Limitierungen, Teilzeit und den Status des freien Mitarbeiters sowie eine Vielzahl von Mischformen gibt.

Die Selbständigenquote unter *Künstlern und Publizisten* wird mit 35 % beziffert (Gesterkamp 2003). Einige unserer Gesprächspartner bezifferten den Anteil der *freiberuflich tätigen und befristet angestellten Medienschaffenden* auf »gut die Hälfte«. Andere Autoren stellen fest, der durchschnittliche Anteil der *Freiberufler in der Medien- und Kommunikationswirtschaft* liege »aktuellen Schätzungen nach bei 40 %. Bei den öffentlich-rechtlichen Medien liegt das Verhältnis Feste/Freie (...) bei 1:3, bei den privaten bei 1:8« (Englert 2001). (Die Anzahl der Selbständigen in »freien Kulturberufen« beziffert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie [BMWi 2002] mit 160.500.) Laut Institut für Medienforschung und Urbanistik (IMU) sind für die Medienwirtschaft in Deutschland über 170.000 Freie tätig (Rehberg 2001).

ARD und ZDF beschäftigen Ende der 90er Jahre regelmäßig mehr als 10.000 freie Mitarbeiter. Der Anteil der Freien steigt tendenziell: »Die Gründe dafür sind schnell genannt: Wegen des politischen Drucks, angefacht nicht zuletzt durch die ständig wiederkehrende Diskussion um die Rundfunkgebühren, sind die öffentlich-rechtlichen Anstalten in immer größerem Maße gezwungen, Planstellen abzu-

bauen, ohne dass damit freilich eine Reduzierung der Aufgaben und des Beschäftigungsvolumens einherginge« (Voß 2000: 614). Freie Mitarbeiter seien Garant einer Flexibilität, die sich mit Festangestellten nicht bewerkstelligen lasse. Sie seien zudem notwendig, weil der verfassungsrechtliche Grundversorgungsauftrag die Forderung an die Programme beinhaltet, »ein Siegelbild unserer pluralistischen Gesellschaft zu zeichnen« und den »Wandel in der gesellschaftlichen Anschauung« abzubilden; dazu seien für die Rundfunkanstalten Freiheiten und freie Mitarbeiter unabdingbar (ebd.: 615).

### **Anteil freier und »atypischer« Beschäftigung bei den audio-visuellen Medien**

Besonders im Bereich der audio-visuellen Medien handelt sich vielfach um Projekte mit (1) einer Anzahl freier Mitarbeiter (freelancer), (2) mit Menschen in befristeten Arbeitsverhältnissen sowie (3) einer kleinen Anzahl Angestellter in Dauerarbeitsverhältnissen (abhängige Vollzeitbeschäftigung, »Normalarbeitsverhältnis«). Das bedeutet, dass Arbeitsleistung zum großen Anteil (projektbezogen) *extern* kontraktualisiert wird.

- Beim öffentlich-rechtlichen Fernsehen waren 1998 ca. 25.000 Personen beschäftigt. Davon waren etwa 70 % feste Mitarbeiter und 30 % sonstige Mitarbeiter (Praktikanten, feste Freie und freie Mitarbeiter). Im privaten Fernsehen waren 1998 ca. 11.000 Personen beschäftigt. Davon waren etwa 60 % feste Mitarbeiter und 40 % sonstige Mitarbeiter. Während der Personalbestand des öffentlich rechtlichen Fernsehens seit längerem stagniert, ist die Zahl der festen Mitarbeiter beim privaten Fernsehen zwischen 1995 und 1998 um über 30 % und die Zahl der sonstigen Mitarbeiter um 45 % gestiegen (vgl. Landesmedienanstalten 2000: 22, 82 f.).
- Die Anzahl der in der Filmwirtschaft (ohne Verleih und Filmtheater) fest angestellten Personen schätzten von uns befragte Experten auf 22.000. Hinzurechnen sei eine etwa gleich große Anzahl befristet Beschäftigter.
- »Die Anzahl der Festangestellten in Film, öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk und der AV-produzierenden Wirtschaft mit den technischen Dienstleistern für den privaten Rundfunk usw. schätze ich auf 80.000 bis 100.000. Printjournalisten gibt es, feste und freie Mitarbeiter zusammengenommen, rund 80.000. Das kann man nur grob schätzen, weil die Pressestatistik 1995 eingestellt worden ist. Tageszeitungen haben etwa 15.000 fest angestellte Journalisten.« (Gewerkschaftssekretär Fachbereich Medien).

- »Einer der in Deutschland führenden Fernsehproduzenten beschäftigt – typisch für die Branche – zum Beispiel nur ganze elf Arbeitnehmer, arbeitet gleichzeitig aber mit 360 weiteren Beschäftigten in verschiedenen Projekten zusammen, die vor allem Mitglieder kleiner und kleinster Dienstleistungsunternehmen oder freie Mitarbeiter sind. (...) Viele dieser Projektteilnehmer entsprechen dem Idealtypus des »Arbeitskraftunternehmers« (Windeler et al. 2001: 13).
- Betrachtet man den Bereich öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, so arbeiteten etwa im Jahr 2001 beim Südwestrundfunk 4.100 Festangestellte und 1.300 Freie, von denen über 40 % feste Freie waren. Beim ZDF kommen zu diesem Zeitpunkt auf 3.600 Festangestellte ca. 1.200 feste Freie und 300 Mitarbeiter mit Honorarzeitverträgen (Zahlenangaben zitiert nach: Bundesanstalt für Arbeit 2001). Die wachsende Zahl freier und fester freier Mitarbeiter bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten erklärt sich aus den von Stellenabbau begleiteten Sparmaßnahmen der Sender, die nicht selten gleichzeitig von einer Zunahme der zu bewältigenden Aufgaben und des benötigten Personals begleitet sind. Die mit dieser Form des Outsourcings angestrebten Kosteneinsparziele werden zumindest teilweise dadurch konterkariert, dass die Honorare der Freien über dem Gehalt der Festangestellten liegen.
- Eine repräsentative Untersuchung zu audiovisuellen Medien in Nordrhein-Westfalen (MMB 2000), das als einer der führenden europäischen Standorte der Film- und Fernsehwirtschaft gilt, stellt fest, dass zwei Drittel der Positionen in einer AV-Produktion mit nicht ständig Beschäftigten besetzt wird. Während die Zahl festangestellter AV-Fachkräfte bei Fernsehsendern, Produzenten und Dienstleistern von 1990 bis 1999 von ca. 4.000 auf mehr als 9.000 stieg, stieg die Zahl der freien Mitarbeiter im gleichen Zeitraum von 8.000 auf 25.000. Die TV-Sender, die als Produzenten immer mehr in den Hintergrund treten (Outsourcing), beschäftigen etwas mehr als die Hälfte ihrer Mitarbeiter frei. Besonders groß ist der Anteil freier Mitarbeiter bei *Produzenten* und *Dienstleistern*. Hier befinden sich 1999 über 80 % aller Beschäftigten in einem »freien Arbeitsverhältnis«. Die überwiegend projektbezogene Arbeit der Produzenten führt dazu, dass in heißen Projektphasen der Anteil der Festangestellten »in der Regel unter 5 % sinkt« (ebd.: 18). Während der Dreharbeiten steht nicht selten einer Stammebelegschaft von vier oder fünf Festangestellten ein Team von über hundert freien Mitarbeitern gegenüber. »Neben dem Kostenargument spricht vor allem die Möglichkeit, für wechselnde Aufgaben jeweils besonders spezialisierte Fachleute kurzfristig beschäftigen zu können, für den Einsatz freiberuf-

licher Mitarbeiter. Für Arbeitsmarktanalysen bilden freie Mitarbeiter allerdings in mehrfacher Hinsicht eine problematische Grauzone« (MMB: 18).

- Ein Beispiel aus dem privaten Rundfunk: »RTL in Köln, der größte deutsche Privatkanal, kommt mit 900 Festangestellten aus, hat aber fast 4.000 freie Mitarbeiter. SAT.1 bringt es auf rund 650 Stellen bei 3.500 ›Freien‹. (...) Die meiste Arbeit machen Hunderte von Zulieferfirmen, die häufig wiederum Aufträge an einzelne (Schein-)Selbständige vergeben. Die TV-Konzerne sind (...) extrem verschlankte Betriebe, die sich auf Koordinierungs- und Steuerungsaufgaben beschränken. Die Medienbranche funktioniert als Netzwerk, in dem Auftraggeber und Auftragnehmer im Rahmen eines bestimmten, zeitlich begrenzten Projekts zusammenarbeiten. Solche Arbeit auf der Basis von Werkverträgen kommt in jedem Fall billiger als extra Leute einzustellen. (...) Wenn die Markteinführung eines neuen Produktes scheitert, (...) wären für überflüssig gewordene Angestellte teure Abfindungen fällig. Freiberufler dagegen verursachen außer ihrem Honorar keine Kosten – und sie kennen ihr berufliches Risiko« (Gesterkamp 2001: 1 f.).

### **Anteil freier Mitarbeiter bei Multimedia- und Online-Produktion**

Im Jahr 2000 beschäftigten ca. 3.000 Multimedia-Agenturen und -Dienstleister ca. 60.000 Personen. (Hinzugerechnet werden könnten die Multimediabereiche großer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.)

| Jahr              | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| Festangestellte   | 14.004 | 15.211 | 21.088 | 35.588 |
| Freie Mitarbeiter | 12.375 | 12.588 | 15.190 | 21.006 |

Quelle: MultiMEDIA 21/1999: 14, zitiert nach Vanselow 2003: 30.

Bei Multimedia-Dienstleistern wird nahezu ausschließlich in Projekten gearbeitet, die zum Teil auch über einschlägige Projektbörsen im Internet vermittelt werden. Ende der 90er Jahre waren immerhin noch knapp 40 % aller Beschäftigten freie Mitarbeiter. Wie der Tabelle zu entnehmen ist, gibt es aber in dem Zeitraum vor der großen Krise der New Economy und der Medienwirtschaft (im Jahr 2001) in dieser Teilbranche einen deutlichen Trend zur Festanstellung. Im zweiten Quartal 2004 meldet der deutsche Multimedia Verband (dmmv 2004, neuerdings: Bundesverband Digitale Wirtschaft BVDW), dass erstmals seit drei Jahren die Konjunkturprognosen der Internet- und Multimedia-Dienstleister wieder über den Erwartun-

gen des Vorjahres liegen. Die Konsolidierungsphase sei weitgehend abgeschlossen. Allerdings hätten die Firmen (gegenläufig zur positiven Umsatzentwicklung) wieder verstärkt auf die Zusammenarbeit mit Freelancern gesetzt. Im Jahr 2003 hätten die im Ranking führenden Agenturen die Anzahl ihrer freien Mitarbeiter um 13 % erhöht und die Zahl der Festangestellten um 7 % reduziert.

Darüber, wie hoch der Anteil der Freien in der Medienbranche insgesamt ist, gibt es (aus vielerlei Gründen) keine verlässlichen Zahlen. Man wird sie erst recht dann nur grob schätzen können, wenn man auch die nicht hauptberuflich in der Medienbranche Beschäftigten dazu rechnet (nebenberuflich Freie, Hobby-Freie, Studenten usw.). Im Hinblick auf Letztere wird etwa kritisiert, dass einige Verlage, um Kosten zu sparen, Studenten den professionellen und erfahreneren Kollegen vorziehen und dadurch ein Preisdumping anheizen.

### **3. BERUFE IN DER MEDIENWIRTSCHAFT**

#### **3.1. Zugang – Berufseinstieg**

##### ***Weniger Chancen für Quereinsteiger***

Eine Studie zu den Arbeitsbedingungen von Film- und Fernsehschaffenden (Marrs/Boes 2002) konstatiert, die audiovisuelle Medienbranche sei ein Eldorado für Quereinsteiger, unreglementierte Berufe und ungeschützte Berufsbezeichnungen ermöglichten über Praktika und Assistenzen den Einstieg in diese Arbeitswelt. Im Gegensatz dazu stellen allerdings mehrere Vertreter führender Produktions- und Dienstleistungsunternehmen aus dem Bereich audiovisueller Medien sowie Bildungsexperten Mitte 2002 unisono fest, dass Quereinsteiger in der Branche kaum noch Chancen haben. Die Karriere vom Taxifahrer zum Kameramann oder vom Kabelträger zum Regisseur gibt es ihnen zufolge heute kaum noch. Ausschlaggebend für die Chancen auf einen Job in der Branche seien vielmehr solide Ausbildung, Zusatzqualifikationen und praktische Erfahrungen (vgl. Die Welt 14.7.2002).

##### ***Hoher Anteil nicht normierter Berufe und Orientierungsschwierigkeiten***

Die Berufsprofile, Qualifikationsinhalte, Tätigkeiten und Karrieren sind in der Medienbranche gleichwohl weithin unspezifisch und nicht standardisiert. Die Tätigkeiten sind vergleichsweise wissensintensiv und die in der Medienbranche tätigen Menschen haben ein überdurchschnittlich hohes formales Qualifikations-

niveau (Abitur, Studium, Studiumsabbrecher). Die Qualifikationsinhalte der Berufe zeichnen sich aber in vielen Fällen durch eine weitgehende Unbestimmtheit aus. Oft kann von Berufen im klassischen Sinn nicht gesprochen werden (vgl. auch Haak/Schmid 2001: 161 f.), und hinter identischen Berufsbezeichnungen können sich recht unterschiedliche Tätigkeitsprofile verbergen (vgl. AIM).

»Wenn Sie zu Brainpool gehen und fragen, was macht ihr Producer? Dann bekommen Sie das Tätigkeitsfeld beschrieben. Gehen Sie zum WDR, bekommen Sie ein vollkommen anderes Tätigkeitsfeld beschrieben. Und schon kann man da gar nicht mehr klar sagen, was macht denn der Producer eigentlich. Deswegen ist es auch schwierig für Leute, die sich für unsere Branche interessieren, zu schauen: Wo soll ich eigentlich hin« (Beitrag anlässlich einer Expertenkonferenz, AIM-MIA o.J.).

Tätigkeitsvielfalt ist in der Medienbranche sowohl für die geregelten als auch für unregelte Berufsbilder typisch. Es gibt in ihr einen hohen Anteil nicht normierter Berufe und nicht normierter Ausbildungs- und Studiengänge.<sup>39</sup>

All dies bedeutet natürlich auch, dass die Zugangsvoraussetzungen zu den Medienberufen, auch zu den etablierten unter ihnen (z.B. Redakteure, IT-Spezialisten im Multimediabereich), ebenfalls unspezifisch sind. Durch Digitalisierung und mit Multimedia hat die verwirrende Vielfalt der Berufs- und Phantasiebezeichnungen für Einstiegs- und Weiterbildungskurse in der Medienwirtschaft noch einmal stark zugenommen. Diffuse Berufskonturen, Tätigkeits- und Qualifikationsprofile erleichtern nicht gerade die Orientierung auf dem Aus- und Weiterbildungsmarkt. Selbst auf den Mediensektor spezialisierte Berufsberatung kann auf die damit verbundenen Orientierungsprobleme und Fallstricke häufig nur aufmerksam machen statt Lösungen präsentieren. Sie ist auf der Suche nach einem neuen adäquaten Beratungsverständnis (vgl. Baiocco o.J.), denn dass die meisten Berufe oder Berufsprofile in der Medienbranche nicht in einem zuverlässigen Rahmen geregelt sind, heißt, dass für die Beurteilung und Evaluierung adäquater Ausbildungsangebote kaum valide Kriterien zur Verfügung stehen.

Die schwache formale Regelung und Normierung vieler Medienberufe impliziert, dass die Karrieren in starkem Maße individualisiert sind, und die in der Bran-

39 Die Berufsbezeichnung Journalist ist (anders als in Frankreich, Italien und Skandinavien) in Deutschland nicht geschützt. Die Notwendigkeit des freien Berufszugangs wird aus dem Grundgesetz Artikel 5 Absatz 1 abgeleitet: »Jeder hat das Recht seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.«

che arbeitenden Menschen für ihre Karriereplanung, Qualifizierung, Profilierung und Selbstpositionierung, kurz: für die Vermarktung ihrer Arbeitskraft in stärkerem Maße selbst verantwortlich sind, als dies in klassischen Industriebranchen der Fall ist. Die Komplexität und der rasche Wandel der Branche erschweren zusätzlich den Überblick über erfolversprechende Karriereperspektiven. Die Erwerbs- und Berufsbiographien von Beschäftigten in der Medienbranche sind heterogen, diskontinuierlich und fragmentiert. Pläne, Qualifikationen und Kompetenzen müssen häufig neu justiert und dem sich rasch verändernden Bedarf auf dem Arbeitsmarkt angepasst werden. Zur Bewältigung dieser Anforderungen sind besondere soziale und psychische Ressourcen und Einstellungen erforderlich.

Große Bedeutung haben dabei die Schlüsselqualifikationen: kommunikative, soziale Kompetenzen, Zeitmanagement, eigenständiges Lernen, Beziehungspflege. Gefordert sind Kompetenzen, die zum Umgang mit einer vielfach chaotischen Nachfragedynamik und projektspezifischen Arbeitsformen und -anforderungen befähigen. In den einschlägigen Beiträgen zum Arbeitsmarkt der Medienwirtschaft wird regelmäßig darauf hingewiesen, dass networking, das Knüpfen von Kontakten, die »richtigen« Personen kennen, und der Aufbau von Reputation für Berufseinstieg und Karriere auf dem Markt der Medienberufe entscheidend sind, und dass es darüber hinaus kaum kontinuierliche Karrierewege und Berufsbiographien gibt sondern der Zickzackkurs die Regel ist.

### ***Berufswunsch: Arbeit in der Medienbranche***

Das Interesse an einem Beruf in den Medien ist trotz der Orientierungsprobleme, absehbar hohen Belastungen, Risiken und schlechten Arbeitsmarktlage offenbar ungebrochen. Die wachsende Anzahl der für Medienberufe angebotenen Studienplätze ist beispielsweise überlaufen. Dass laufend neue spezielle Medienstudiengänge eingerichtet werden, halten mittlerweile selbst Professoren, die in diesem Bereich forschen und lehren, angesichts der Arbeitsmarktsituation für »ziemlich fahrlässig« (M – Menschen Machen Medien 2004).

Die Gründe für die Wahl eines Berufs in der Medienbranche sind sicherlich vielfältig und wie bei anderen Berufen auch, nicht nur rational. Es dürften damit besondere Dispositionen, emotionale Einstellungen, Orientierungen und Erwartungshaltungen verbunden sein: Die Branche hat eine eigene Aura, einen Fetischcharakter. Von ihr geht für viele Menschen eine große Faszination und Anziehungskraft aus. Sie verspricht Möglichkeiten zur kreativen Selbstentfaltung, hohe Erlebnisqualität, Arbeit am Puls der Zeit, aktive und passive Mitwirkung am schönen Schein. Besonders bei künstlerischen Berufen und in deren Umkreis dürfte die

Nähe zu Glamour, Stars und Sternchen ein wichtiger Anreiz sein.<sup>40</sup> Die Branche hat überdies einen besonderen gesellschaftlichen Stellenwert: Dass (fast) alles, was die Gesellschaft bewegt und ihrer Selbstverständigung dient, medial vermittelt ist, dürfte ebenfalls ein Anreiz für den nicht selten unspezifischen Berufswunsch »irgendwas mit Medien« sein. Der Wunsch nach Arbeit in den Medien kann mithin auch an Sinnansprüchen orientierten Identitätskonzepten entspringen.

Mit dem geringen Maß der Formalisierung und Normierung von Berufen und Arbeitsbedingungen in der Branche verbinden sich nicht nur Orientierungsprobleme. Mit ihr korrespondieren auch faktische und ideologisch überhöhte Gestaltungsfreiheiten. Anziehungskraft übt sie daher bevorzugt auf junge Menschen aus, die »Normalarbeit« als »langweilige Routine« für sich ablehnen. Arbeit in der Medienbranche beinhaltet die Möglichkeit unreglementierter »grenzenloser Karrieren« in einer Welt, deren Ökonomie weithin durch die »Ökonomie der Stars« geprägt, und die an Berühmtheit, Reputation und der Maxime »the winner takes it all« orientiert ist. Der Beruf bzw. das, was er beinhaltet, ist zudem in der Medienbranche oft in hohem Maße eine Herzensangelegenheit (intrinsische Motivation, hohe Identifikation mit den Aufgaben und Projekten), für die man zumindest in jüngeren Jahren bereit ist, Unsicherheiten und Risiken in Kauf zu nehmen und ein überdurchschnittliches Arbeitsengagement an den Tag zu legen.

Besonders prädestiniert ist dafür weniger der abhängig Beschäftigte, sondern vor allem der (allein-)selbständige freie Mitarbeiter. Der Freienstatus unter der Voraussetzung, dass er aus Überzeugung und nicht gezwungenermaßen gewählt wurde, verspricht die für kreative Arbeit erforderliche Unabhängigkeit, Autonomie, Freiheit von Bevormundung, die Chance, sich die Arbeit selbst einzuteilen und sich eventuell auch noch die Kunden selbst auszusuchen. Sowohl die von IMU durchgeführte »Begleitforschung für mediafon. Das Beratungs- und Kooperations-Netzwerk für freiberufliche DienstleisterInnen im Medien- und Kommunikationssektor« als auch eine vom Institut für Arbeit und Technik in Kooperation mit dem DGB-Bildungswerk NRW (vor der Medienkrise) durchgeführte Untersuchung resümieren, dass sich die Menschen von der freiberuflichen Tätigkeit in der Medienbranche in erster Linie einen hohen Grad an Autonomie (selbstbestimmte Arbeitsinhalte und Arbeitszeiten) versprechen, und diese Erwerbsform *keineswegs überwiegend* aus der Not heraus gewählt wird.

40 »Wer, beim Fernsehen\_ ist, fühlt sich keineswegs wie ein Industriewerker aus dem vergangenen Jahrhundert. Er rechnet sich eher einer unkonventionelle Boheme zu.« Dabei können »die Pflicht zum Gutdraufsein«, »cooles Auftreten und elitäre Selbstdefinition vieler Medienleute« durchaus im Missverhältnis zur Qualität des Arbeitsplatzes stehen (Gesterkamp 2001).

### **3.2. Berufseinstieg: Praktikum und Volontariat, duale Ausbildung, Hochschulausbildung**

Am Beginn einer (glücklich oder unglücklich verlaufenden) Karriere in den Medien steht meistens viel Idealismus, hohe Unsicherheit, die Notwendigkeit, Reputation über ein nur symbolisch entlohntes Praktikum oder die freie temporäre Mitarbeit zu Niedrig-, vielfach Dumpingpreisen aufzubauen. Es gibt durchaus auch Ausbildungsberufe und Berufe, für die ein einschlägiger Hochschulabschluss gefragt ist. Aber auch in diesen Fällen erfolgt der Einstieg in den Beruf und der Qualifikationserwerb meistens über ein Volontariat, Praktikum und »training on the job« (vgl. auch Haak/Schmid: 2001: 162).

#### **3.2.1. Ausbildung Journalismus**

1. *Volontariat*: Für Journalisten gibt es keine vorgeschriebenen Ausbildungswege, doch Quereinsteiger ohne fundierte Ausbildung haben inzwischen auch laut UNI (Bundesanstalt für Arbeit 2001) kaum noch Chancen auf eine Redakteursstelle. Als Voraussetzung für den Berufseinstieg gelten in den meisten Redaktionen ein abgeschlossenes Studium, wobei die Fachrichtung von untergeordneter Bedeutung ist, sowie praktische journalistische Erfahrungen. Ein Bewerber auf eine Volontariatsstelle, der über 30 Jahre alt ist, hat kaum Chancen. Oft sind praktische Erfahrungen im Journalismus nicht nur Voraussetzung für ein Volontariat, sondern sogar für Praktika und Hospitanzen. Nur wenige Verlage oder Sender garantieren die Übernahme und Festanstellung von Volontären. Meistens wird ihnen zunächst einmal freie Mitarbeit angeboten.

2. *Journalistenschule*: Journalistenschulen befinden sich in der Trägerschaft von Sendern, Verlagshäusern oder anderen Institutionen (Kirchen, Verbände). Die Ausbildungszeit beträgt meistens um die 18 Monate. Die Ausbildung ist kostenlos und die Schüler erhalten eine Lehrgangsbeihilfe. Sie lernen praxisnah alle journalistischen Formen in Zeitung, Zeitschrift, Hörfunk und Fernsehen kennen und konnten bisher (vor der »Medienkrise«) nach der Ausbildung mit einer Stelle bei einem der angeschlossenen Träger rechnen. Entsprechend limitiert ist die Anzahl der Schulplätze.

3. *Aufbaustudium*: Voraussetzung für ein Aufbaustudium sind neben dem abgeschlossenen Erststudium, der Nachweis praktischer Erfahrungen im Journalismus und meistens eine Eignungsprüfung. Das Aufbaustudium mit vielen Pflichtpraktika dauert in der Regel vier Semester. Als Vorteil des Aufbaustudiums gegenüber dem Volontariat gilt die Vielfalt des Lehrangebots, mit dem alle Medien: Print, Hörfunk, Fernsehen und Online abgedeckt werden.

### 3.2.2. Ausbildung audio-visuelle Medien

Berufe bei Film und Fernsehen, für die häufig Praktika und Volontariate angeboten werden

| Praktika   | Volontariate  |
|--|---|
| Journalist / Redakteur<br>Produktionsassistent<br>Tontechniker<br>Cutter<br>Regieassistent<br>Grafiker<br>Beleuchter | Redakteur<br>Regieassistent<br>Produktionsassistent<br>Kameramann |

Quelle: MMB 2000.

Durch die Digitalisierung werden berufliche Profile zunehmend komplexer und vielschichtiger. Traditionell getrennte Aufgabenbereiche in der Produktion oder der redaktionellen Gestaltung von Beiträgen werden zunehmend integriert.

1. *Akademische Ausbildung*: Die akademische Ausbildung stellt für einen Teil der AV-Medienberufe (laut MMB) den bevorzugten Weg in den Beruf dar. Insbesondere bei Regisseuren, Kameraleuten oder Journalisten wird eine akademische Ausbildung bevorzugt.

2. *Duale Ausbildung*: Die duale Ausbildung hat sich hier aber mittlerweile ebenfalls etabliert. Für etwa ein Dutzend Film-Fernseh-Berufe wird von Personalchefs und Geschäftsführern eine duale Berufsausbildung als Einstieg in den Beruf präferiert. Das gilt für Bild- oder Tontechniker, Editoren oder Bühnentechniker, Beleuchter oder Messtechniker. Sie werden im Rahmen der Ausbildung zum Mediengestalter in Bild und Ton ausgebildet.

## Von Unternehmen präferierter Ausbildungsweg für AV-Berufe

| Duale Ausbildung   | Hochschulausbildung   |
|--|---|
| Beleuchter<br>Bildtechniker<br>Bühnenmeister<br>Cutter / Editor<br>Disponent<br>DVE-Operator<br>Filmgeschäftsführer<br>Kostümbildner<br>Maskenbilder<br>Messtechniker<br>Requisiteur<br>Tontechniker | Bühnenbildner<br>Computeranimationsdesigner<br>Drehbuchautor<br>Grafiker<br>Kameraassistent<br>Kameramann<br>Producer<br>Produktionsleiter<br>Regieassistent<br>Regisseur<br>Redakteur / Journalist<br>Toningenieur |

Quelle: MMB 2000.

*3. Freiberufler:* Freiberufler finden sich in den AV-Medien vor allem in den künstlerisch-kreativen Berufen. Zu den Berufen mit einem hohen Anteil an freien Mitarbeitern gehören:

|  |  |
|--|--|
| Sprecher<br>Moderator<br>Maskenbildner<br>Produktionsassistent<br>Regisseur<br>Bild-/Ton-Ingenieur | Journalist/Redakteur<br>Drehbuchautor<br>Kameramann<br>Bild-/Ton-Techniker<br>Cutter<br>Grafiker |
|--|--|

Quelle MMB 2000.

### 3.2.3. Ausbildung Multimedia

*1. Hoher Akademikeranteil:* Multimedia ist bislang ein Arbeitsmarkt für Akademiker. Ca. 80 % der Mitarbeiter haben eine Hochschule besucht, wenn auch häufig ohne qualifizierenden Abschluss. Das Gros der Mitarbeiter in Multimedia-Agenturen wird auf absehbare Zeit auch weiterhin von der Hochschule kommen. Rund 70 % der befragten Unternehmen betrachten den Hochschulabschluss als notwendige Basisqualifikation. Auch dabei kommt es weniger auf das jeweilige Studienfach an, als vielmehr auf die Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen sowie auf methodische und kommunikative Kompetenzen (Teamfähigkeit, Kundenorientierung).

2. *Ausbildungsberufe*: Gleichwohl fördert die Ausdifferenzierung von Tätigkeitsprofilen und Arbeitsteilung *in den größeren* Multimediaagenturen den Bedarf an Mitarbeitern, die zur Ausübung ihrer Tätigkeiten keine Hochschulausbildung benötigen. Sollte die reife Multimedia-Branche künftig eine signifikant höhere Zahl Fachangestellter beschäftigen, würde der bisher dominierende Weg in den Multimedia-Beruf über die Hochschule, Praktika, Volontariate und praxisorientierter Weiterbildung an Bedeutung verlieren. Tätigkeiten, für die sich eine betriebliche Ausbildung eignet, finden sich prinzipiell in allen vier großen Arbeitsfeldern der Multimediaproduktion. Wurde die duale Berufsausbildung vom Management im Jahr 1999 (gemäß dmmv-Gehaltsspiegel) für nur 8 % der Tätigkeiten befürwortet, so sind es im Jahr 2000 immerhin 18 %. Dies ist möglicherweise ein Hinweis auf den Erfolg der Bemühungen, die Multimediaausbildung zu normieren. Die Umfrage zeigt allerdings auch, dass die Möglichkeiten des Systems der dualen Berufsausbildung in Multimedia-Unternehmen nicht sehr bekannt sind. Etwa die Hälfte der Personalverantwortlichen in Multimediaagenturen räumt ein, keine ausreichende Kenntnisse des dualen Ausbildungssystems zu haben. Vor allem den vielen *kleinen* Multimediaagenturen fehlen bisher entsprechende Informationen, aber auch die Voraussetzungen und Kompetenzen für die Ausbildung. Ausbildungsverbände kleiner Multimediaunternehmen sind eine theoretische, praktisch aber bisher kaum in nennenswertem Umfang genutzte Möglichkeit zur Überwindung solcher Hindernisse.

Resümierend kann festgehalten werden, dass es zwar Vorstöße gibt, Ausbildungsberufe zu konzipieren und zu etablieren, dass Berufskonzepte mit differenzierten und klar konturierten Berufsbildern in der Medienbranche aber nur in Teilbereichen als tragfähig gelten. Interdisziplinäre Qualifikationen und soziale Kompetenzen, *soft skills* sind bei fast jedem Berufsbild gefordert und spielen für die »Berufsentwicklung« in der dynamischen Branche die zentrale Rolle. Einerseits werden die Bemühungen um eine Regelung der Ausbildung verstärkt, andererseits sind die Medienberufe einem raschen »Verfall« ausgesetzt. Die Anforderungsprofile ändern sich durch technologische Entwicklung und den Wandel betrieblicher Erlösmodelle. »Faktisch bedeutet das, dass die Unternehmen, die ausbilden, verstärkt darüber nachdenken, ob die Ausbildungsberufe, die ja eigentlich jung sind, nicht schon längst wieder geändert werden müssen« (Beitrag anlässlich einer Expertenkonferenz, AIM-MIA o.J.). So wird inzwischen bezweifelt, dass es im AV-Bereich für die Mediengestaltung überhaupt gesonderte IT-Berufe geben muss. Es werde immer häufiger gefordert, die IT-Berufe gar nicht mehr als etwas gesondertes zu betrachten, sondern IT-Qualifikationen als zusätzlichen Bestandteil herkömmlicher Berufe zu begreifen.

Abgesehen davon ist die Erstausbildung in der Regel nur der Eintritt in eine Berufswelt und hat meistens wenig mit den späteren beruflichen Tätigkeiten zu tun. Es gibt dadurch »eine massive Verlagerung der gesamten beruflichen Qualifizierung in die Weiterbildung« (ebd.). Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind unabdungbar, aber darüber, wie sie organisiert und finanziert werden sollte, gehen die Meinungen weit auseinander.

Es gibt jedenfalls einen großen Bedarf an Zertifikaten. Während sich anglo-amerikanische Gewerkschaften über Weiterbildungsangebote und Zertifizierungen profilieren konnten und »im Spiel bleiben«, werden Zertifizierungen hierzulande fast ausschließlich von Arbeitgeberseite und einer Vielzahl entsprechender Verbände vorgenommen. Es fehlt nach Aussagen von Fachleuten ein *übergreifendes* Zertifizierungssystem und eine Qualitätskontrolle im Bereich der Weiterbildung für Medienberufe. »Bei uns stecken gewerkschaftliche Aus- und Weiterbildungsangebote noch in den Kinderschuhen« (Gewerkschaftssekretär).

#### **4. KONTRAKTUALISIERUNG – GRUNDFORMEN DES ERWERBSSTATUS**

Auf den Angestelltenstatus im unbefristeten Vollzeitverhältnis (»Normalarbeitsverhältnis«) und dessen (interne) Veränderung wollen wir im Folgenden nicht ausführlicher eingehen, und uns statt dessen den Erwerbsverhältnissen (Kontrakten) jenseits abhängiger Beschäftigung im Vollzeitverhältnis zu widmen. Grundsätzlich können folgende Statusformen unterschieden werden: (1) Auszubildende, (2) Volontäre, (3) Praktikanten, (4) auf Produktionsdauer Beschäftigte, (5) befristet Angestellte, (6) unbefristet Angestellte, (7) Pauschalisten, (8) freie Freie, (9) feste Freie (vgl. Oberst-Hundt 2002).

##### **4.1. Freie Mitarbeiter**

Der hohe Anteil freier Mitarbeiter und unständiger Arbeitsverhältnisse (diskontinuierliche Beschäftigung), die auch den Wechsel zwischen oder die Kombinationen von abhängiger und selbständiger Beschäftigung einschließen können (Haak/Schmid 2001: 163)<sup>41</sup>, ist ein Spezifikum der Medienbranche. Die Medien-

41 Schmid konstatiert auch in diesem Aufsatz, dass es keine ausreichenden institutionellen Regelungen für Übergänge zwischen verschiedenen Formen der Beschäftigung gibt und favorisiert sein Konzept der Übergangsarbeitsmärkte.

wirtschaft ist eine der Branchen mit dem höchsten Anteil Solo-Selbständiger. Ein Großteil der Beschäftigungs-/Erwerbsverhältnisse ist nicht tarifvertraglich standardisiert und normiert. Beschäftigungskonditionen (Leistungsverträge) werden zum großen Teil individuell ausgehandelt und sind damit weithin von der Verhandlungsmacht und dem Marktwert der Mitarbeiter abhängig.

Freie »Mitarbeiter« sind Selbständige und vermarkten ihre Produkte oder Dienstleistungen »wie Unternehmer«. Freie fallen nicht in den Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes. Sie haben kein geregeltes Einkommen, keinen bezahlten Urlaub, keine bezahlten Überstunden, keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Sie müssen für ihre private Altersvorsorge allein aufkommen. Sie haben darüber hinaus einen vergleichsweise hohen Büro- und Verwaltungsaufwand für die Buchhaltung, Verträge/Vertragsgestaltung, Steuer- und Versicherungsfragen und so weiter. Juristisch ist der Begriff »freie Mitarbeit« ungenau. Häufig wird er lediglich in Abgrenzung zum unbefristeten Vollzeitverhältnis oder synonym für »unständig beschäftigte Mitarbeiter« verwendet (etwa MMB 2000: 18). Dem kann dann aber ein befristetes Arbeitsverhältnis, ein Dienstvertrag, ein Werkvertrag<sup>42</sup> oder auch ein urheberrechtlicher Nutzungsvertrag zugrunde liegen.

Es gibt auch keine exakt definierten empirischen Voraussetzungen für die Abgrenzung des Arbeitnehmerstatus vom Status des selbständigen freien Mitarbeiters. In der Rechtsprechung wird Selbständigkeit durch folgende vier Kriterien definiert: Sie muss auf eigenes Risiko, ohne Weisungsgebundenheit, in wirtschaftlicher Unabhängigkeit sowie nachhaltig und auf Dauer ausgeübt werden. Die zwei zentralen Kriterien, die umgekehrt gemäß Bundesarbeitsgericht für das Vorliegen der Arbeitnehmereigenschaft sprechen, sind die *Weisungsgebundenheit*; also die Frage, ob der Beschäftigte über Ort, Zeit und Inhalt seiner Arbeitsleistung frei entscheiden kann, und die *Eingliederung in die betriebliche Organisation*. »Die Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation zeigt sich insbesondere daran, dass der Beschäftigte einem Weisungsrecht des Arbeitsgebers unterliegt. Das Weisungsrecht kann Inhalt, Durchführung, Zeit, Dauer und Ort der Tätigkeit betreffen. Die fachliche Weisungsgebundenheit ist allerdings für Dienste höherer Art nicht typisch; die Art der Tätigkeit kann es mit sich bringen, dass dem Mitarbeiter ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit, Eigeninitiative und fachlicher Selbständigkeit verbleibt.«<sup>43</sup> (Umgekehrt ist etwa ein freier Schauspieler gegenüber einem Regisseur weisungsgebunden.) Für journalistische Tätigkeiten spielt in diesem Zusammenhang vor

42 Im Unterschied zum Werkvertrag wird beim Dienstvertrag nicht der Erfolg, sondern ein pflichtgemäßes Tätigwerden geschuldet.

43 BAG vom 30. Nov. 1994, NZA 13/1995, S. 622 ff. = AP Nr. 74 zu § 611 BGB Abhängigkeit.

allein das Kriterium der zeitlichen Abhängigkeit eine Rolle. Das ist die Frage, ob es Dienstpläne oder eine Dienstbereitschaft gab, ob der Urlaub mit dem Arbeitgeber abgestimmt werden musste, ob man einen Auftrag ablehnen konnte oder für einen Vertreter sorgen musste.

Die Dienstplanrechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts steht in der Kritik der Rundfunkintendanz, da sie es aus deren Sicht »den Rundfunkanstalten nahezu unmöglich macht, einen vernünftigen Arbeitsablauf zu planen, ohne gleich Gefahr zu laufen, einen daraufhin angestregten Statusprozess zu verlieren. (...) Im Hinblick auf die Dienstplanrechtsprechung haben wir im Haus per Dienstanweisung unter anderem verfügt, dass freie Mitarbeiter in bestimmten Tätigkeitsbereichen nicht eingesetzt, in den allgemeinen organisatorischen Ablauf nicht eingegliedert und in Dienstplänen nicht disponiert werden sollen« (Voß 2000: 615; Voß ist im Jahr 2000 Intendant des Südwestrundfunks und ARD-Vorsitzender). Intendanten und Justiziere der Sender werfen den Arbeitsgerichten vor, die Besonderheiten und Schwierigkeiten der Medienwelt nicht zu verstehen. Sie konstatieren zudem einen Widerspruch zwischen der verfassungsrechtlich verankerten Rundfunkfreiheit und dem Arbeitsrecht (vgl. Dörr 2000: 666 ff.).

Das Landesarbeitsgericht Köln knüpft das Vorliegen eines Arbeitsverhältnisses an folgende Merkmale: (1) auf Dauer angelegt, (2) Arbeit nur für einen Auftraggeber, (3) in eigener Person, ohne Mitarbeiter, (4) im Wesentlichen ohne eigenes Kapital, (5) im Wesentlichen ohne eigene Organisation.<sup>44</sup>

Nachdem es Anfang der 90er Jahre und noch zu Beginn der (strukturellen/konjunkturellen) »Medienkrise« einigen Betroffenen gelang, die Arbeitnehmereigenschaft vor Gericht einzuklagen, achten die Arbeitgeber verschärft darauf, entsprechende Anspruchsgrundlagen gar nicht erst entstehen zu lassen (vgl. 5.4.).

#### **4.2. Feste freie Mitarbeiter**

Häufig ist im Hinblick auf Beschäftigungsformen in der Medienbranche auch von »festen freien Mitarbeitern« die Rede. Dieser Status bezeichnet eine Position zwischen den freien, selbständigen Mitarbeitern einerseits und Angestellten andererseits. Während freie Mitarbeiter zumeist nur befristet in Projekten und für unterschiedliche Auftraggeber arbeiten, verpflichten sich feste Freie auf der Basis eines Vertrags zu bestimmten Leistungen innerhalb eines definierten Zeitrahmens. Es

44 LAG Köln vom 30. Juni 1995, AP Nr. 80 zu § 611 BGB Abhängigkeit.

sind Selbständige, die für eine bestimmte Anzahl von Stunden arbeiten und zwar in der Regel bei dem Auftraggeber und mehr oder weniger eingebunden in dessen Produktionsabläufe. Im Kollektivvertragsrecht gibt es den Begriff »feste freie Mitarbeit« jedoch nicht. Hier wird statt dessen von »arbeitnehmerähnlichen Personen« gesprochen.

Die Begriffe entstanden in den 60er und 70er Jahren. Damals konnten die Gewerkschaften Regierung und Gesetzgebung davon überzeugen, dass es angebracht ist, mit Verlagen und Rundfunkanstalten auch Tarifverträge für freie arbeitnehmerähnliche Personen auszuhandeln (§ 12 Tarifvertragsgesetz Ergänzung aus dem Jahr 1974). In den Genuss solcher Tarifverträge kommen hauptberufliche Publizisten, Künstler und so weiter, die wirtschaftlich von einem Auftraggeber abhängig und mehr als ein Drittel für einen Auftraggeber tätig sind.<sup>45</sup> Mit der Ergänzung des TVG um den § 12a hat der Gesetzgeber anerkannt, dass arbeitnehmerähnliche Freie schutzbedürftig sind und ihre Verhandlungsmacht nicht ausreicht, um ihnen angemessene Vertragsbedingungen zu sichern. Das beinhaltet die Aufforderung an die Tarifpartner, dieses Erwerbsverhältnis auszugestalten (vgl. Nies 2000: 655). Für den einzelnen Freien verbindet sich im profanen Alltag mit der Geltendmachung des tariflichen Anspruchs allerdings unter Umständen das Risiko des Verlusts weiterer Aufträge.

Die Inhalte der Verträge, die die festen Freien mit ihren Auftraggebern (formal und rechtstataächlich) abschließen, können sehr unterschiedlich sein. Es ist möglich, dass sie keinen Kündigungsschutz haben, kein Krankengeld bekommen und am Rande der Scheinselbständigkeit für ihre Sozialversicherung selbst aufkommen müssen. Je nach der (nicht immer auch tatsächlich vertraglich fixierten) Absprache können feste Freie aber auch Mindestpauschalen und Spesen bekommen und Kündigungsschutz sowie Anspruch auf bezahlten Urlaub haben. Unter Umständen übernimmt der Auftraggeber die Hälfte der Sozialversicherungsbeiträge und bezahlt Krankengeld und Überstunden.

Tarifverträge, die den feste Freien eine soziale Absicherung garantieren, gibt es vor allem bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Darüber hinaus wurden sie aber nur mit wenigen Unternehmen (mit Zeitungsverlegern) abgeschlossen. Für die Rundfunkanstalten ist beispielsweise festgelegt, dass, wer mindestens 42 Tage im Halbjahr für einen Sender arbeitet, in den Geltungsbereich des Tarifver-

45 »Hauptberuflich« frei ist, wer oberhalb einer Geringfügigkeitsgrenze mehr als die Hälfte seines Einkommens aus selbständiger Tätigkeit erzielt.

trags für arbeitnehmerähnliche Mitarbeiter fällt. Die Honorare für feste Freie liegen bis zu 25 % über denen der Festangestellten. Es gibt die Honorarfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaubsgeld, Kranken- und Erziehungsgeld, Mutterschutz und Erziehungsurlaub. Beim ZDF haben feste Freie das aktive und passive Wahlrecht bei den Personalratswahlen. Feste Freie sind aber in jedem Fall leichter kündbar als Angestellte. Verglichen mit den (freien) Freien haben sie relativ viele Sicherheiten und unterliegen nicht direkt den Schwankungen der Auftragslage. Im Hinblick auf ihre soziale Ansicherung sind feste freie Mitarbeiter den Arbeitnehmern angeglichen. Gegenüber den Angestellten haben feste Freie rechtliche Nachteile, obwohl die Arbeiten, Pflichten und Arbeitspositionen oft nicht von diesen zu unterscheiden sind – es ist nicht auszuschließen, dass Freie und Festangestellte mit unterschiedlichen Vertragsbedingungen um dieselben Tätigkeiten konkurrieren.

### **4.3. Pauschalisten und Scheinselbständigkeit**

Pauschalisten sind pauschal bezahlte Freie, Selbständige, die gegen einen monatlichen Festbetrag Texte, Bilder, Film- oder Funkbeiträge liefern. Die Unternehmen können sich von den Pauschalverträgen mit Freiberuflern Kontinuität und Verlässlichkeit versprechen. Anders als bei den festen Freien beteiligt sich der Arbeitgeber aber nicht an den Abgaben für die Sozialversicherung. Es gibt auch keine Fortzahlung im Krankheitsfall und so weiter. Gleichwohl sind Pauschalisten häufig in die Produktionsabläufe des Unternehmens eingebunden. Erhalten sie ausschließlich und regelmäßig Honorare von einem einzigen Unternehmen, greift das 1999 verabschiedete Scheinselbständigkeitsgesetz. Das Gleiche gilt für Mitarbeiter, die auf Stundenbasis oder zu Tagessätzen hauptberuflich für *ein* Unternehmen arbeiten, ohne dass dieses für die Sozialversicherungsbeiträge aufkommt bzw. ihm die typischen Arbeitnehmerrechte vorenthält.

Scheinselbständige werden nicht in der günstigeren Künstlersozialkasse versichert<sup>46</sup>, die (mit Ausnahme der Arbeitslosenversicherung) die Hälfte der Sozialversicherungsbeiträge zahlt. Ein Journalist, der »ausschließlich in den Räumen einer Redaktion auf »Pauschale« arbeitet und keinen zweiten Verwerter seiner Produkte und freiberuflichen Leistungen nachweisen kann, gilt als arbeitnehmerähnlich und wird bei der KSK nicht pflichtversichert, auch dann nicht, wenn sie oder er als

46 Von den fünf Säulen staatlich garantierter Sicherheiten gelten für in der Künstlersozialkasse (KSK) Versicherte nur drei: die Kranken-, Renten- und Pflegeversicherung. Unfall- und Arbeitslosenversicherung fehlen. Die zu ver.di gehörende Deutsche Journalisten Union tritt dafür ein, die KSK um die Arbeitslosenversicherung zu erweitern.

Selbständige(r) ein Honorar erhält« (UNI 4/98:55). Der Mitarbeiter kann (zumindest theoretisch) eine Statusklage anstrengen, um seine Festanstellung zu erreichen.<sup>47</sup>

#### **4.4. Vorkehrungen der Rundfunkanstalten gegen Statusklagen**

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk arbeitet viel mit den festen (arbeitnehmerähnlichen) Freien. Während die Arbeitsgerichte hier bei nicht-programmgestaltenden Tätigkeiten (Kameraleute, Sprecher, Cutter, Verwaltungsangestellte, Handwerker, Techniker usw.) typischerweise von Weisungsgebundenheit und dem Bestehen eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses ausgehen, konzentriert sich die Mitarbeit Freier vor allem auf (inhaltlich) programmgestaltende Tätigkeiten (Regisseure, Moderatoren, Kommentatoren, Autoren und Redakteure) (vgl. Fikentscher 2000: 677). Die Rundfunkanstalten sind daran interessiert, den Begriff »programmgestaltend« (über das Inhaltliche hinaus) auf weitere Beschäftigtengruppen auszudehnen, um den Anteil der Freien erhöhen zu können.

Schon seit den 60er Jahren führen nur scheinbar Freie Prozesse gegen Rundfunkanstalten, um ihre Festanstellung zu erreichen. Da solche Verfahren häufig erfolgreich endeten, schützen sich die Rundfunkanstalten gegen Statusklagen:

##### ***Limitierung des Beschäftigungsumfangs***

So werden Freie an vielen Sendern nur noch für eine begrenzte Anzahl von Tagen im Monat, Halbjahr oder Jahr eingesetzt, etwa acht Tage pro Monat oder 96 Tage im Jahr (Kontingentierung). Wer erfolgreich klagt, erhält dann auch nur ein Arbeitsverhältnis mit acht Arbeitstagen im Monat. Das senkt schon im Vorfeld die Motivation zur Klage. Aus juristischer Perspektive verhindert die Limitierung des Beschäftigungsumfangs auf zweifache Weise die Verfestigung der freien Mitarbeit zur abhängigen Beschäftigung: (1) der freie Mitarbeiter wird durch die Limitierung veranlasst, auch für andere Auftraggeber tätig zu werden. (2) Die Redaktionen verfügen nicht in einer solchen Weise über die zeitliche Disposition des freien Mitarbeiters wie dies bei einer Zuweisung der Beschäftigung in einem abhängigen Arbeitsverhältnis der Fall ist (Dienstplanrechtsprechung).

Es gibt auch so genannte Prognose-Freie. Sie dürfen wie Freie mit Kontingent nur eine bestimmte Zahl an Tagen im Monat arbeiten, die jedoch im Voraus festge-

47 Da Freie und insbesondere Pauschalisten oft unter die Kriterien der Scheinselbständigkeit zu fallen drohen, ist die Rechtslage auf dem Beratungsportal für Selbständige in Medienberufen: [www.mediafon.net](http://www.mediafon.net) ausführlicher dargestellt.

legt wird. Für diese Zeit sind sie *fest angestellt*, meist zu den arbeits-/tarifvertraglichen Konditionen, die für dauerhaft Beschäftigte gelten, sofern die tarifvertraglich festgelegten Mindesteinsatztage im (Halb-)Jahr erreicht werden. Von Arbeitgeberseite heißt es dazu: »Mit dieser Prognoseregelung wollen wir erreichen, dass sich der zeitliche Umfang der Beschäftigung freier Mitarbeiter in der Regel unter der Hälfte der Arbeitszeit eines Vollzeit-Arbeitnehmers befindet«. Damit werde »faktisch eine zu starke Vermengung und Austauschbarkeit der angestellten und der freien Mitarbeiter – womöglich noch in der gemeinsamen Einteilung in Dienstplänen oder Ähnliches – verhindert« (Seidel 2000: 664).

### **Befristeter Rahmen- und Pauschalvertrag**

Andere Freie dürfen zwar jeden Tag arbeiten, haben aber einen befristeten Rahmen- oder Pauschalvertrag als freie Mitarbeiter. Wenn sie sich vor dem Arbeitsgericht erfolgreich als Arbeitnehmer einklagen, dauert das Arbeitsverhältnis jedoch nur bis zum Ende der Befristung. Wenn die Rundfunkanstalt im Falle eines Rahmenvertrags die Statusklage verliert, entsteht also nur ein befristetes Beschäftigungsverhältnis. Gerade dadurch werden Freie von der Statusklage abgehalten.

Grundsätzlich kann auch die Befristung selbst als lediglich vorgetäuscht in Frage gestellt werden. Um aber den Vorwurf unzulässiger Kettenbefristungen zu vermeiden, schieben die Sender in der Regel nach dem zweiten befristeten Arbeitsvertrag eine Zwangspause von vier Monaten ein, bevor ein neuer Rahmenvertrag vereinbart wird.

Rahmenvertragler und Pauschalisten sind arbeitnehmerähnliche Selbständige gemäß § 12 a TVG und haben damit prinzipiell Zugang zur Künstlersozialkasse.

### **Auf Produktionsdauer Beschäftigte<sup>48</sup>**

Die Filmschaffenden sind fast alle Angestellte *im sozialversicherungspflichtigen Sinn*, allerdings nur auf Produktionsdauer. Für die Befristung ist kein fester Zeitraumen definiert. Der Vertrag beruht auf einer Zweckbefristung: »etwa für die Herstellung eines 90-Minütens oder zur Herstellung eines Vier-Teilers. Da steht dann beispielsweise: voraussichtlich bis zum 30. November. Das kann aber auch sehr viel länger oder kürzer dauern« (Verbandsvertreter). Durch die abgehackten Beschäfti-

48 Bei Schauspielern handelt es sich nicht um auf Produktionsdauer Beschäftigte, sondern um »unständig bzw. berufsmäßig unständig Beschäftigte«, für die es besondere Regelungen zur Sozialversicherung gibt, vgl.: [http://www.tk-online.de/centaurus/generator/tk-online.de/m01\\_firmenkunden/90\\_downloads/unstaendig\\_beschaeftigte\\_gemeinsames\\_rundschreiben.pdf](http://www.tk-online.de/centaurus/generator/tk-online.de/m01_firmenkunden/90_downloads/unstaendig_beschaeftigte_gemeinsames_rundschreiben.pdf), property=Data.pdf

gungsverhältnisse entstehen Phasen der Arbeitslosigkeit, gleichzeitig erfüllen auf Produktionsdauer Beschäftigte häufig nicht die Voraussetzungen für den Bezug von Arbeitslosengeld. Für auf Produktionsdauer Beschäftigte gibt es einen eigenen Tarifvertrag (vgl. unten 7.3.).

#### **4.5. Zur Arbeitsmarktsituation der Freien**

Die sog. Medienkrise hat dazu geführt, dass feste Stellen abgebaut und in freie umgewandelt wurden. Just zu dem Zeitpunkt, da sich arbeitsmarktpolitische Maßnahmen gegen Massenarbeitslosigkeit und zur Überwindung der Beschäftigungskrise verstärkt auf die massenhafte Förderung von (Allein-)Selbständigkeit setzen (Stichwort/Unwort: »Ich-AG«), sehen sich die Freien in der Medienbranche mit den Schattenseiten dieses Erwerbsstatus konfrontiert, denn »die Freien erwischt es zuerst« (Mirschel 2002). Wenn selbst große TV-Firmen erklären, dass sie nur noch projektbezogene Beschäftigung bieten können (vgl. Gesterkamp 2003), steigt die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Zugeständnisse von Arbeit- und Auftragnehmern hinsichtlich der Arbeits- und Vertragsbedingungen sowie Dumpingpreise sind angesichts des Fehlens verbindlicher Standards eine unvermeidbare Folge.

Einige Verlage nutzen die Gunst der Stunde und versuchen, den freien Mitarbeitern ohne zusätzliche Honorierung die ihnen zustehenden Urheber- und Verwertungsrechte abzutrotzen. Wer der Rechteabtretung nicht zustimmt, muss befürchten, künftig keine Aufträge mehr zu bekommen.

Bereits Ende der 90er Jahre ergaben Honorarumfragen, dass die Schere zwischen freien und angestellten Journalisten zunehmend auseinander klappt. Die wirtschaftliche Situation der wachsenden Gruppe der Freien (bei den Printmedien) hat sich seit Mitte der 90er Jahre verschlechtert. Aufgrund des Stellenabbaus in den Redaktionen gelingt immer weniger der Übergang vom Freienstatus (über den Zwischenschritt als Volontär) zum Redakteur. Für eine wachsende Zahl von Beschäftigten in der Medienbranche zeichnen sich damit auch spärliche Alterseinkünfte ab.

#### **4.6. Freie zwischen abhängiger Beschäftigung und Unternehmertum**

Darüber, ob Freie tatsächlich Unternehmer sind oder nicht, kann man freilich unterschiedlicher Meinung sein. Aus Sicht der marxistischen Tradition ist ein Un-

ternehmer jemand, der sich den vom Arbeitnehmer geschaffenen Mehrwert aneignet, um Kapital zu vermehren und zu akkumulieren. Aus dieser Perspektive ist ein Unternehmer immer ein Arbeitgeber und Ausbeuter von Arbeitnehmern. Man muss jedoch kein Vertreter neoliberaler Positionen oder ein Verfechter von Ich-AGs sein, wenn man den Unternehmer unbefangener zunächst einmal als »Gewinn- oder Verlustempfänger« (Alchian/Allen) begreift oder als »tätigen Eigentümer einer unabhängigen und von ihm geschaffenen Wirtschaftseinheit« (Klandt 1994). Nach dem Einkommenssteuergesetz (§ 15 Abs. 2) ist ein Unternehmer jemand (eine natürliche, juristische Person oder Personengesellschaft), der eine selbständige, nachhaltige Betätigung mit der Absicht der Gewinnerzielung ausübt und sich dazu am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr beteiligt.

Zwischen dem arbeits- und sozialrechtlichen Status abhängiger Arbeit und echter (Allein-)Selbständigkeit sowie den Arbeitssituationen und -anforderungen dieser Erwerbsformen bestehen einerseits erhebliche und nicht zu vernachlässigende Unterschiede<sup>49</sup>, andererseits kann aber auch eine Angleichung dieser Erwerbsformen konstatiert werden:

- Zwischen den Reinformen abhängiger Beschäftigung und dem Freienstatus gibt es vielfältige Grauzonen, die weder dem klassischen Arbeitnehmersverhältnis noch dem klassischen Bild von Selbständigkeit zuzurechnen sind.
- Auch von formal abhängig Beschäftigten wird heute ein Mehr an Selbständigkeit in der Arbeit erwartet, und ihnen werden in zunehmendem Maße unternehmerische Risiken übertragen. Zumindest ein Teil *qualifizierter Angestellter* steht dem prinzipiell durchaus aufgeschlossen gegenüber, verspricht sich davon mehr Autonomie, (»unternehmerische«) Gestaltungsmöglichkeiten und ist dem eigenen Selbstbild gemäß gern eine unternehmerähnliche Personen.
- Freie, jenseits abhängiger Beschäftigung sind häufig vom Verkauf ihrer Arbeitskraft ebenso abhängig wie Arbeitnehmer und arbeiten zum Teil in arbeitnehmerähnlichen Erwerbsverhältnissen. Ihre Situation ist oft prekärer als die abhängig Beschäftigter. Weder stehen ihnen die sozial- und arbeitsrechtlichen Absicherungen abhängig Beschäftigter zur Verfügung, noch können sie sich auf Institutionen stützen, die sich die traditionellen freien Berufe (Ärzte, Anwälte usw.) zum Schutz vor unliebsamer Konkurrenz geschaffen haben. Das Gesetz zur Scheinselbständigkeit hatte zum Ziel, die Arbeitsbedingungen Scheinselbständiger zu verbessern und Arbeitgeber daran zu hindern, Arbeitnehmerrechte zu umgehen. Es bleibt aber darauf fixiert, Arbeit in ihrer abhängigen Form

49 Im Detail bedeutet das etwa, dass wer nach dem Sozialrecht ein Arbeitnehmer ist, dies nicht notwendiger Weise auch schon im arbeitsrechtlichen Sinne ist.

zu schützen. Das steht nicht nur im Widerspruch zu der im herrschenden (arbeitsmarkt-)politischen Diskurs propagierten Förderung von Selbständigkeit, sondern hat einige Solo-Selbständige ihrer Existenzgrundlagen beraubt, weil Unternehmen die Kooperation mit Freelancern scheuen, die sich potenziell bei ihnen einklagen können.

Das Gesetz zur Scheinselbständigkeit betrachtet ebenso wie die traditionelle Gewerkschaftspolitik Freie in erster Linie als Opfer unternehmerischer Umgehungsstrategien und als verhinderte Arbeitnehmer. Das ist in vielen Fällen zwar nachvollziehbar und zutreffend, kann aber eine positive Ausgestaltung des Freienstatus, ein (gesetzlich und von den Tarifparteien erarbeitetes) Konzept zur sozialen Absicherung von Solo-Selbständigen nicht ersetzen. Die Möglichkeit von Tarifverträgen für Arbeitnehmerähnliche sowie die 1971 von den deutschen Rundfunkanstalten gegründete Pensionskasse für freie Mitarbeiter, die den Versicherten eine Altersversorgung und Hinterbliebenenversorgung sichert, sind erste Ansätze dazu. (Die Beiträge werden je zur Hälfte von den Rundfunkanstalten und den freien Mitarbeitern aufgebracht.)

Eine DJV Befragung aus dem Jahr 1998 stellt jedoch fest, dass ein wachsender Teil freier Journalisten seine berufliche Existenz nicht mehr nur durch journalistische Arbeit sicher stellen kann (vgl. Blaes 2000). Ver.di schätzt, dass es infolge der Branchenkrise 2002/03 ca. 10.000 arbeitslose Journalisten gibt (das entspricht einer berufsbezogenen Arbeitslosenquote von 14 %), von denen höchstens 3.000 Arbeitslosengeld erhalten. Mit der wachsenden Anzahl Freier wird die (seit 1982 bestehende) Künstlersozialkasse für die soziale Absicherung immer wichtiger. Für die gut 20.000 bei der KSK versicherten freien Journalisten (und selbständigen Künstler) gibt es bislang aber keine Arbeitslosenversicherung, keine soziale Absicherung im Falle des Ausbleibens von Arbeitseinkünften durch Auftragsrückgänge.

Die Regierung verteidigt diese Situation mit dem Argument, da jeder selbständige Publizist oder Künstler letztlich selbst bestimmen könne, wann die miserable Auftragslage mit Arbeitslosigkeit gleichzusetzen ist, seien Manipulationen nicht zu vermeiden. Auch könne das Arbeitsamt nicht wie bei abhängig Beschäftigten auf eine schnelle Beendigung der Arbeitslosigkeit hinwirken. Eine Arbeitslosenversicherung könne zur Überbrückung einer vorübergehend schlechten Auftragslage missbraucht werden. Es bestünden »schwierige Abgrenzungsprobleme«, es fehlten »prüffähige Kriterien« (Bundesregierung 2000).

Einstweilen scheint es angebracht, den Freienstatus zwischen den Polen Unternehmer und abhängig Beschäftigter, und den Status arbeitnehmerähnlicher Personen zwischen Freien und Arbeitnehmern zu verorten. Zwischenformen im Grenzbereich von Inklusion und Exklusion, Grauzonen der Kontraktualisierung von Ar-

beitsleistung, die in der Medienbranche verbreitet sind, dürften in Zeiten, da (Erwerbs-)Arbeit zu einem knappen Gut, der Normalarbeitsplatz zu einem Privileg und das Erwerbs- und Sozialsystem transformiert wird, quantitativ und qualitativ an Bedeutung gewinnen. Sich ausbreitende Grauzonen tragen dazu bei, dass die Konturen der Arbeitnehmer- und Unternehmerähnlichkeit verschwimmen. Das drängt perspektivisch auf eine Form der Regulierung (sozialen und rechtlichen Absicherung), die nicht auf abhängige Arbeit fixiert bleibt. Es ist fraglich, ob die Statusabgrenzung überhaupt noch ein sinnvolles Kriterium für die Regulierung ist, wenn sich die Arbeitsbedingungen Freier und abhängig Beschäftigter angleichen und nicht mehr zu unterscheiden sind.

## 5. ARBEITBEDINGUNGEN<sup>50</sup>

### 5.1. Arbeitsbedingungen bei Film und Fernsehen

Im Jahr 2000 hat connexx.av in Kooperation mit der »AG Befragungen im Betrieb« erstmals eine Umfrage zu den Arbeitsbedingungen im privaten Rundfunk und in der Film- und Fernseh- sowie AV(audiovisuellen)-Produktion durchgeführt, die folgende Ergebnisse zutage gefördert hat (Satzter 2001):

#### **Arbeitszeiten**

Die vertraglich vereinbarte *Wochenarbeitszeit* beträgt durchschnittlich 39,5 Stunden, während die effektive Wochenarbeitszeit bei 45,2 Stunden liegt. Bemerkenswerterweise wird die Arbeitszeit zudem immer häufiger gar nicht vertraglich geregelt.

Effektive Wochenarbeitszeit nach Teilbranchen (Mittelwerte in Stunden)

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| AV-Film/Fernseh-Produktionsbetriebe | 50 |
| AV-Technische Dienstleister         | 45 |
| Privat-Fernsehsender                | 43 |
| Privat-Hörfunksender                | 40 |

50 Ein sehr interessantes und angesichts der gesellschaftlichen Bedeutung der Medienwirtschaft relevantes Thema, das hier nicht vertieft werden kann, ist der Zusammenhang der Arbeitsbedingungen mit der Qualität des Arbeitsergebnisses.

### Effektive Wochenarbeitszeit nach Beschäftigungsformen (Mittelwert in Stunden)

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Beschäftigte auf Produktionsdauer | 63 |
| Freie/r Freie                     | 48 |
| Angestellte / berfristet          | 46 |
| Feste Freie/r                     | 43 |
| Angestellte / unbefristet         | 43 |

68 % der Befragten leisten oft oder sehr oft *Mehrarbeit*. Nur 11 % machen selten Überstunden, 2 % nie.

Mehrarbeit in Teilbranchen (Anteil derjenigen, die oft oder sehr oft Mehrarbeit leisten)

|                          |      |
|--------------------------|------|
| AV-Produktionsbetriebe   | 76 % |
| Technische Dienstleister | 73 % |
| Hörfunksender            | 64 % |
| Private Fernsehsender    | 61 % |

Mehrarbeit in Tätigkeitsbereichen (Anteil derjenigen, die oft oder sehr oft Mehrarbeit leisten)

|                 |      |
|-----------------|------|
| Produktion      | 79 % |
| Ton-Bildtechnik | 75 % |
| Werbung         | 71 % |
| Redaktion       | 69 % |

Ursache für das hohe Überstundenquantum dürfte die knappe und unrealistische Zeitplanung für die Projekte sein. Am häufigsten machen die auf Produktionsdauer Beschäftigten Überstunden. 92 % von ihnen leisten oft oder sehr oft Mehrarbeit. Sie sind von dem Zeitdruck, unter dem die Projekte im Allgemeinen stehen, besonders betroffen. Sie erzielen in dieser Zeit allerdings zum Teil auch ein überdurchschnittlich hohes Einkommen. Projektmitarbeiter, die auf Werkvertragsbasis oder einer werkvertragsähnlichen Basis arbeiten, und denen auf diese Weise Ver-

antwortung für den Arbeits- oder Projekterfolg übertragen wird, arbeiten auch ohne Zeiterfassung immer häufiger »ohne Grenzen«.

Die Umfrage zeigt bezogen auf die Arbeitszeitpraxis einen signifikanten Unterschied zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat. Die effektive Wochenarbeitszeit liegt bei Betrieben mit Betriebsrat niedriger, die Überstunden werden bei ihnen häufiger mit Freizeit ausgeglichen.

Eine von den Verbänden Filmschaffender 1998/1999 durchgeführte Umfrage ergab, dass in der Film- und Fernsehproduktion regelmäßig gegen die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes verstoßen wird (Die Filmschaffenden 2000). Untersucht wurden 151 Produktionen mit 2.591 Produktionstagen. Gefragt wurde nach Arbeitsbeginn, Arbeitsende und Pausen für einzelne Produktionstage. Insgesamt wurden 2.125 Gesetzesverstöße festgestellt (Ordnungswidrigkeiten und strafbare Handlungen). Das entspricht über 80 % der Produktionstage. Folgende Gründe wurden dafür auf Verbandsebene identifiziert: (1) mangelhafte Vorbereitung der Projekte, (2) knappe Personalressourcen/Erweiterung des Aufgabenspektrums, (3) ungenügende Material-/Kapitalausstattung, (4) ineffiziente Ablaufsteuerung, (5) Arbeitsverdichtung durch beschleunigte Produktionsweise.

### **Einkommen**

Bezogen auf das Einkommen stehen bei der connexx-Umfrage 53 % Zufriedene 46 % Unzufriedene gegenüber. Die relativ größte Zufriedenheit herrscht bei privaten Fernsehsendern (65 % Zufriedene), gefolgt von den AV-Produktionsbetrieben (56 %). Deutlich geringer ist die Zufriedenheit mit dem Einkommen beim privaten Hörfunk und bei den Technischen Dienstleistern. 45 % der insgesamt Befragten hatten ein Einkommen von mehr als 6.000 DM im Monat (geringere Einkommen sind zum Teil auf Teilzeitarbeit zurückzuführen). Eine kleine Gruppe von 9 % verfügte über 10.000 DM oder mehr als 10.000 DM. Branchenbezogen lag der Bereich der AV-Produktionsbetriebe bei den Einkommen über dem Durchschnitt (52 % verdienten hier 6.000 DM und mehr, bei den Privat-Fernsehsendern waren es 48 %), während im privaten Hörfunk deutlich weniger verdient wird (nur 25 % verdienten hier 6.000 DM und mehr).

Eine Sonderstellung haben die auf Produktionsdauer Beschäftigten, die für den begrenzten Zeitraum einer Produktion sehr hohe Arbeitszeiten haben und vielfach nicht kontinuierlich beschäftigt sind. 76 % von ihnen bekommen über 6.000 DM. Spitzenverdiener sind in dieser Gruppe überdurchschnittlich vertreten.

## **Krankenversicherung und Altersvorsorge**

Krankheit und Vorsorge sind stark verdrängte Tabuthemen. Zum Teil wird auf Krankenversicherung und Altersvorsorge ganz verzichtet. Die gesetzliche Rente wird auch durch unregelmäßiges Arbeiten, unterbrochene Arbeitsverhältnisse geschmälert. Häufig werden Lebensversicherungen abgeschlossen, für die dann wiederum aufgrund der unregelmäßigen Einkommenssituation vielfach nur kleine Beträge entrichtet werden. Nicht selten wird die Hilfe der Partnerin, des Partners oder Familienangehöriger einkalkuliert und in Anspruch genommen.

## **Arbeitsbelastungen**

51 % der Befragten fühlen sich laut connexx-Umfrage stark oder sehr stark gesundheitlich belastet. Bezogen auf Tätigkeitsbereiche ist die Belastung (mit 61 % stark Belastete) in der Produktion am höchsten. Überdurchschnittlich hoch belastet sind die »freien Freien« und die auf Produktionsdauer Beschäftigten (67 %). Fast die Hälfte der Befragten (49 %) fühlt sich im Hinblick auf die Balance zwischen und außerberuflichem Leben stark oder sehr stark belastet. Besonders belastend ist diesbezüglich die Arbeit in AV-Produktionsbetrieben (58 % stark Belastete). Hoch belastet fühlen sich die auf Produktionsdauer Beschäftigten (75 %) und die »freien Freien« (54 %). Doch auch ein festes Arbeitsverhältnis ist für die Hälfte der bei Film und Fernsehen Beschäftigten kein Schutz vor gravierenden Belastungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Im Ergebnis belegt die connexx-Befragung, dass die Existenz eines Betriebsrates eindeutig positiven Einfluss auf die Länge der effektiven Arbeitszeit, auf Überstunden, Freizeitausgleich und das Einkommen der Mehrheit der Befragten hat. Die Interessen *freier* Mitarbeiter werden jedoch durch Betriebsräte nicht vertreten.

Eine ähnlich angelegte ver.di-Umfrage unter den Beschäftigten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ergab folgende Rangfolge der Themen, die bezogen auf die Arbeitstätigkeit als besonders wichtig eingeschätzt wurden: (1) Qualifizierung/Weiterbildung, (2) Betriebliche Altersvorsorge, (3) Einkommensentwicklung, (4) Arbeitszeit, (5) Einkommen, (6) Arbeitsorganisation/Technikgestaltung, (7) Gesundheitsschutz (Oberst-Hundt 2002).

## **5.2. Arbeitsbedingungen Multimedia**

### **Arbeitszeit**

Gemäß einer Umfrage des dmmv beträgt die durchschnittliche reale Wochenarbeitszeit in dieser Teilbranche 49 Stunden, in der Geschäftsleitung 60, bei

Führungskräften 52 und bei Angestellten 46 Stunden pro Woche (dmmv 2001 Gehaltsspiegel).

### **Einkommen**

In den vergangenen Jahren gab es Vorstöße, die Honorare im IT- und Multimediabereich transparenter zu gestalten (Gehaltsspiegel und Honorarleitfäden von Unternehmensberatungen, Verbänden wie dem dmmv, Freelancer-Börsen und Gewerkschaften). Personen, die über gesuchte Kompetenzen verfügen, haben in der Regel keine Probleme, ihre Stundensätze durchzusetzen. Jenseits der gesuchten Skills, etwa bei grafisch orientierten Multimediaberufen ist die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt größer. Der seit einigen Jahren zu beobachtende Rückgang der Honorarsätze ist zum Teil Resultat der vielen neu gegründeten Multimedia-Unternehmen, die sich mit niedrigen Preisen am Markt zu etablieren versuchen und zum Teil Studierende für sich arbeiten lassen.

In Multimedia-Betrieben werden zudem in zunehmendem Maße Entgeltbestandteile an die individuelle Leistung und an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt (vgl. IG Metall 2000).

### **5.3. Arbeitsbedingungen der Kreativen und Freien**

Die Arbeitssituation der (freien) Freien zeichnet sich im Vergleich zu der der Angestellten dadurch aus, dass sie kaum, anders und jedenfalls nicht durch Tarifverträge und Betriebsverfassungsgesetz geregelt ist. Freie tragen ein hohes Beschäftigungs- und Einkommens- und Reputationsrisiko. Sie sind der Unsicherheit der Nachfrage ausgeliefert und haben die Veränderung der Arbeitsmärkte infolge der rasanten Verbreitung und Entwicklung neuer I+K-Technologien zu bewältigen. Für ihre Weiterbildung sind sie selbst verantwortlich.

Die beiden oben bereits erwähnten und vor der sogenannten Medienkrise durchgeführten Untersuchungen (IMU: »Begleitforschung für mediafon. Das Beratungs- und Kooperations-Netzwerk für freiberufliche DienstleisterInnen im Medien- und Kommunikationssektor«, IAT/DGB-Bildungswerk NRW: Neue Selbständige in der Informationsgesellschaft«) stellen fest, dass die Arbeitszeiten der Freien signifikant über denen der Angestellten liegen. Auch hinsichtlich anderer Belastungsfaktoren sowie hinsichtlich Verdienst (pro Stunde), Urlaub, Weiterbildung und sozialer Absicherung schneiden die Freien schlechter ab als ihre angestellten Kollegen.

### ***Künstlersozialkasse***

Für die soziale Absicherung selbständiger Künstler und Publizisten gibt es die Künstlersozialkasse. Kranken- und Rentenversicherungsbeiträge werden dabei jeweils zur Hälfte von dem Versicherten getragen, während die andere Hälfte anteilig von den Kunstverwertern und dem Staat übernommen wurden. Im Jahr 2000 hat die Bundesregierung aufgrund des unerwartet hohen Anstiegs freiberuflicher Beschäftigung und der Versichertenzahl ihren Anteil auf 20 % reduziert, weshalb der Beitrag der Kunstverwerter erhöht werden musste. Selbständige Künstler und Publizisten werden (mit Ausnahme der Arbeitslosenversicherung) per Künstlersozialkasse sozialpolitisch wie Arbeitnehmer behandelt und damit gegenüber anderen Selbständigen begünstigt (vgl. Haak/Schmid 2001: 166 ff).

### ***Einkommen***

Die Einkommenssituation von Künstlern und Journalisten ist nicht nur unsicher, ihr Durchschnittseinkommen ist auch niedriger als das Beschäftigter mit gleichem formalen Qualifikationsniveau in anderen Branchen. Zudem ist die Einkommensstreuung sehr hoch (Haak/Schmid 2001: 163), da der Markt von der Berühmtheitsökonomie beherrscht wird und sich die Vergütung nach dem jeweils aktuellen Marktwert richtet. Daraus resultiert die Anforderung, sich auf solchen Arbeitsmärkten eine Monopolstellung aufzubauen und entsprechend zu vermarkten (Haak/Schmid 2001: 165, 169). Zwar erhalten die nur periodisch beschäftigten Künstler als Kompensation für ihre Arbeitsmarktrisiken und sonstigen Unsicherheiten höhere Prämien als ihre fest angestellten Kollegen, »doch dieser Mechanismus funktioniert nur selektiv« (Haak/Schmid 2001:165).

Das Senioritätsprinzip kommt, wie Haak/Schmid im Hinblick auf Künstler und Publizisten feststellen, bei der Entlohnung kaum und immer weniger zur Geltung (Haak/Schmid 2001:168). Im Gegenteil und nicht nur bezogen auf das Einkommen: Altersdiskriminierung ist in der Medienbranche ein sehr verbreitetes Phänomen (zu Jugendkult und Altersdiskriminierung; Haak/Schmid 2001: 163, 172).

### ***Work-Life-Balance***

Mit den zumeist unter erheblichem Zeitdruck stehenden und vielfach »kreativ chaotisch verlaufenden« Projekten verbinden sich in der Medienbranche für Freiberufler und Angestellte besondere Anforderungen an ihre zeitliche Mobilität und Bereitschaft, an wechselnden Orten zu arbeiten. Sie haben daher oft Probleme damit, ihr Berufsleben mit dem privaten oder sozialen Leben in Einklang zu bringen. »Freiberufler brauchen Kunden und Aufträge. Das stellt hohe Anforderungen

an die Persönlichkeit, verlangt eigene Initiative und Durchsetzungsvermögen. (...) Die Bodenständigkeit eines Lebens mit Kindern und Bausparvertrag lässt sich mit der verlangten Flexibilität und Belastungsfähigkeit kaum vereinbaren« (Gesterkamp 2001: 1).

Es bestehen größere Koordinationsprobleme an den Schnittstellen zu Tätigkeiten und Aktivitäten außerhalb der Erwerbsarbeit. Gleichwohl gibt es (zumal bei Freiberuflern) keine enge Bindung an einen Betrieb und dessen Ziele als Fundament einer kollektiven (Arbeits-)Identität, sehr wohl im Allgemeinen aber eine hohe Identifikation mit der Aufgabe und dem Projekt.

Häufig werden die Probleme der (Un-)Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflichem Leben kompensiert, indem im beruflichen Umfeld enge soziale und emotionale Bindungen eingegangen werden. Das war bekanntlich auch ein herausragendes Merkmal des Arbeitens und Lebens in der »New Economy«. Die traditionelle Trennlinie zwischen Arbeitsleben auf der einen Seite sowie Privatleben und Freizeitaktivitäten auf der anderen Seite ist in vielen Fällen verschwommen. Häufig weisen in der Medienwirtschaft Beschäftigte darauf hin, dass diese engen Beziehungen zur Arbeit und zu Kollegen ein positiver und höchst zufriedenstellender Aspekt der Zugehörigkeit zu dieser Branche seien, ein Beweis für ein unkonventionelles, kreatives, intensives und engagiertes Arbeitsleben und soziales Leben. Diese Einstellung der Freiberufler und vieler Angestellten in der Medienbranche ist zum Teil sicherlich Selbstromantisierung, kann aber auch dazu beitragen, Unsicherheiten zu kompensieren (Stein o.J.).

## **6. INTERESSENVERTRETUNG: GEWERKSCHAFTLICHE BETREUUNGSARBEIT IN DER MEDIENBRANCHE**

### **6.1. Schwierige Ausgangsbedingungen für die kollektive Interessenvertretung**

#### ***Arbeitskraftunternehmer in der Medienbranche schwer zu organisieren***

Die Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Medienbranche waren, sind und werden auch künftig im Vergleich mit den klassischen Industriebranchen weniger standardisiert und kollektiv verbindlich geregelt sein. Auch wenn mit der sogenannten Medienkrise und der Krise der New Economy bei vielen in der Branche Erwerbstätigen eine Ernüchterung über die Arbeitsbedingungen in der Medienwelt

eingetreten ist, konnten Gewerkschaften nicht in größerem Umfang davon profitieren. »In den wenigsten Betrieben gibt es Betriebsräte, und die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft erscheint den meisten Beschäftigten wenig attraktiv« (Stein o.J.).

Ein Grund dafür besteht darin, dass die Kontraktualisierung der Arbeit und Arbeitskraftnutzung in der Medienbranche anderen Prinzipien folgt als in der klassischen Industrie: »Das Management der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung wird verstärkt den Arbeitenden zugewiesen, d.h. internalisiert. Damit werden individuelle Produktivitätsreserven ausgeschöpft, wie sich an den drei Prinzipien erkennen lässt: Erstens verstärkte Selbstkontrolle der Arbeit, d.h. zunehmende Eigenverantwortung auch bei formal fremdbestimmten Strukturen; zweitens erweiterte Selbstökonomisierung, d.h. strategische Vermarktung des eigenen Humanvermögens; drittens Selbststrationalisierung und Verbetrieblichung der Lebensführung, die bisweilen das Private mit dem Betrieblichen verkehrt oder kaum noch unterscheidbar macht« (Haak/Schmid 2001: 172).

»Dubiose Formen der Selbständigkeit, Jobs auf Zeit und je nach Bedarf, keine Versicherungspflicht: Die Beschäftigungsformen im TV-Gewerbe lesen sich wie ein Auszug aus dem Horrorkatalog jedes gestandenen Gewerkschafters. Und dennoch hinkt das Bild vom ‚Medienproletarier\_ ‚Wer, ‚beim Fernsehen\_ ist, fühlt sich keineswegs wie ein Industriewerker aus dem vergangenen Jahrhundert. Er rechnet sich eher einer unkonventionelle Boheme zu. (...) Dass auf diese Weise die bunte, immer wieder unterbrochene Berufslaufbahn zur Regel wird, stört die jungen Medienarbeiter meist nicht. Endlich in ihrer Traumbranche angelangt, schwanken sie zwischen Hoffnung und Ernüchterung, zwischen freigewähltem Unternehmertum und knallharter Ausbeutung« (Gesterkamp 2001: 1 f.).

### **Segmentierter Arbeitsmarkt**

Die Bündelung von Interessen für kollektive Interessenvertretung wird auch durch die starke Segmentierung des Arbeitsmarktes beeinträchtigt: Diese fördert Konkurrenz und wechselseitige Ressentiments zwischen den verschiedenen Beschäftigten- und Berufsgruppen. Mitarbeiter des privaten Rundfunks grenzen sich vom öffentlich-rechtlichen Rundfunk ab und umgekehrt. Das gleiche gilt für Festangestellte und Freie. Freie grenzen sich von ihren Kollegen in den »beamtenähnlichen Verhältnissen« der öffentlich-rechtlichen Anstalten ab, die in erster Linie an ihrer Besitzstandswahrung interessiert seien. Rivalitäten bestehen auch zwischen Quereinsteigern und Absolventen von Ausbildungsberufen. Geradezu klassisch sind die Spannungen zwischen freien Journalisten und Redakteuren. Freie Journa-

listen klagen, dass sie bei den Festangestellten, ihren »Auftraggebern«, kein Verständnis finden. Redakteure beklagen einen journalistischen Qualitätsverfall durch ungezügelter Kommerzialisierung, Quotenknechtschaft und deren disziplinierende Nutzung sowie durch die zunehmende Zerstückelung von Beiträgen in Häppchenformate. Sie müssen zudem befürchten, dass ihr Status durch den Unterbietungswettbewerb der Freien untergraben wird. Arbeitslose und beschäftigungslose Medienschaffende äußern sich frustriert über den Klüngel ihrer Kollegen, die zum Stammpersonal oder zu exklusiven Netzwerken gehören.

### ***Projektfizierung beseitigt Voraussetzungen gewerkschaftlicher Betriebsarbeit***

Der hohe Anteil atypischer, projektorientierter und unständiger Beschäftigung bringt es mit sich, dass in den meisten Fällen die Bindung an den Beruf und die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe hoch, die Bindung an Betrieb und Unternehmen aber eher gering ist (für Publizisten und Künstler vgl. Haak/Schmid 2001: 171, für den Bereich neue Medien vgl. Batt et al. 2001: 40 f.). Arbeitsengagement und Arbeitsidentität sind bei häufig wechselnden Auftraggebern in vielen Fällen stärker durch die Projekte und Teams als durch Zugehörigkeit zu einer dauerhaften Organisation geprägt. Unstetige Beschäftigung und geringe Betriebsbindung erschweren Betriebsräten die Organisation, gewerkschaftliche Betriebsarbeit ist vielfach gar nicht möglich.

Den etablierten Formen der dualen Interessenvertretung stehen in vielen Bereichen auch kleinbetriebliche Strukturen entgegen. Eine 2001 von pol-di.net durchgeführte Umfrage bestätigt das bekannte Phänomen, dass sich die etablierten Formen der (verfassten) Mitbestimmung erst ab einer Unternehmensgröße von ca. 200 Mitarbeitern durchsetzen. (Befragt wurden 225 der rund 300 Unternehmen des Neuen Marktes.) Von den Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten hat in diesem Segment der Medienwirtschaft knapp die Hälfte eine organisierte Mitbestimmung. In großen Betriebseinheiten der Medienwirtschaft (Druck, Verlage, öffentlich-rechtliche Anstalten) gibt es eher dauerhafte Arbeitsverhältnisse und damit Strukturen für die Arbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften. Aber durch Auslagerungen, Stellenabbau, neu gegründete Kleinbetriebe, die oft mit Freien oder Scheinselbständigen arbeiten, stößt die organisierte Interessenvertretung auch hier zunehmend auf Struktur- und Kulturhürden.

»Firmen der Old Economy haben in der Regel stabilere Strukturen als im Bereich Multimedia und Film- und Fernsehproduktion. Produktionsfirmen werden manchmal nur für einen Film ins Leben gerufen. Bei der AV-Pro-

duktion gibt es, gefördert durch Outsourcing, viele Kleinbetriebe, in denen hire an fire an der Tagesordnung ist. Oft wird aus Sicherheitsdenken nur befristet eingestellt, weil Probleme bei der Kündigung befürchtet werden. Man darf ja nur zweimal befristen. Wer sich unter solchen Umständen für seine Interessen und die Interessen anderer einsetzt und einen Betriebsrat gründen will, ist garantiert nach der ersten Befristung seinen Job los. Deshalb gab es von uns die Forderung, dass jemand, der in die Interessenvertretung gewählt wird, automatisch in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis kommt. Es gibt ja auch bei unbefristeter Beschäftigung die Möglichkeit betriebsbedingter Kündigung (...). Auf Produktionsdauer Beschäftigte bei Filmproduktionen kommen nur für eine bestimmte Zeit zusammen. Die kann man nicht durch einen Betriebsrat betreuen. Wir haben uns überlegt, wie eine Interessenvertretung am Set aussehen könnte. Man könnte vor Drehbeginn einen Vertrauensmann wählen, der die Interessen gegenüber der Produktionsleitung vertritt. Das muss dann aber in Gesetzesform gegossen werden, sonst wird jemand, der sich dafür einsetzt, schnell an die Luft gesetzt. Das sind Möglichkeiten für die Interessenvertretung vor Ort. Eine andere Stoßrichtung ist es, die Leute immer wieder zusammenzuholen und zu vernetzen, etwa am Rande von Großereignissen wie den Medientagen in München oder das Medienforum NRW« (connexx-Mitarbeiter).

Umfragen von connexx und von ver.di im öffentlich-rechtlichen Rundfunk belegen den Wunsch freier und fest angestellter Medienschaffender nach Vernetzung. Bei diesem Wunsch kann man aus Sicht der Gewerkschaften ansetzen, »um als Gegenpol zu dem üblichen Gegeneinander ein Miteinander zu schaffen«. Bemerkenswert ist, dass gerade in der Branche, in der networking als *conditio sine qua non* gilt, dieses (von Berufsverbänden einmal abgesehen) zumindest in seiner selbstorganisierten Form im Hinblick auf die Wahrnehmung kollektiver Interessen offenbar nur sehr begrenzt funktioniert. Wie die von Gewerkschaftsseite durchgeführten Umfragen ergeben, sehen Medienschaffende vor allem in der Unterstützung ihrer Vernetzung untereinander großen Bedarf und ein Aufgabenfeld für die Gewerkschaften (Oberst-Hundt 2002).

### ***Heterogene Verbandsstrukturen und Branchenkonvergenz***

Großflächigen Tarifverträgen stehen schließlich auch die heterogenen Verbandsstrukturen der Branche entgegen. Das betrifft sowohl die Berufsverbände – nahezu jede der vielen unterschiedlichen Berufsgruppen hat ihren eigenen Verband – als auch die Arbeitgeberverbände. Durch Gründung des Verbände-Ver-

bands Bitkom des Deutschen Multimediaverbands ist die Verbandslandschaft in diesem Segment zwar etwas übersichtlicher geworden. Als (potenzieller) Tarifpartner für Flächentarifverträge ist er aber bisher nicht in Erscheinung getreten.

Im engeren Kreis der Mediengewerkschaften konkurrieren ver.di, Deutscher Journalistenverband (DJV) und die Vereinigung der Rundfunk-, Film- und Fernsehschaffenden (VRFF) um Einflussdomänen. Die Branchenkonvergenz (TIME-Märkte) führt zu einer Überschneidung der Organisationsbereiche von ver.di und IG Metall und zu Konkurrenzen zwischen diesen Gewerkschaften. Angesichts dessen stellt sich »die Frage, ob die auf der klassischen Branchengliederung basierende Arbeitsteilung der unterschiedlichen im Multimedia-Sektor agierenden Einzelgewerkschaften auf Dauer noch zeitgemäß sein kann. Offensichtlich spricht vieles dafür, die intensiven Kooperationen auf Arbeitgeberseite mit neuen Formen gewerkschaftlicher Kompetenzbündelung zu beantworten« (Pickshaus/Schwemmler 1997: 17).

## **6.2. Schwache Flächentarifverträge und Orientierung ohne Rechtsverbindlichkeit**

Obwohl Stellenabbau und Arbeitsverdichtung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk in den letzten Jahren nicht verhindert werden konnten, sind die Beschäftigungsverhältnisse im öffentlich-rechtlichen Bereich stärker kollektivvertraglich reguliert als im privaten Rundfunk. Im Multimedia- und Internetbereich gibt es (abgesehen von Unternehmen wie IBM, Telekom usw.) bei den neu entstandenen Firmen überhaupt keine Tarifpartnerschaften im herkömmlichen Sinn.

Ansonsten kommen in der Branche drei (Flächen-)Tarifverträge zur Geltung:

- **TPR:** Das ist der mit dem Tarifverband privater Rundfunk (TPR) abgeschlossene Tarifvertrag. In diesem Verband waren die großen Unternehmen des privaten Hörfunks und Fernsehens organisiert. Infolge der Fusion von SAT.1 und ProSieben erlosch aber die Mitgliedschaft dieser Unternehmen im Arbeitgeberverband. Das neue Unternehmen ist dem TPR nicht beigetreten. RTL hat daraufhin ebenfalls den Verband TPR verlassen. (Das Unternehmen hat mit den Gewerkschaften einen Haustarifvertrag abgeschlossen, der jedoch nicht für alle Betriebe der Gruppe gilt.) Mehrere große private Hörfunkanbieter sind ebenfalls aus dem Tarifvertrag ausgestiegen. »Der TPR galt nur für Stammhäuser und ist inzwischen weitgehend erodiert« (Gewerkschaftssekretär).
- **VTF:** Das ist der mit dem Verband der Technischen Betriebe für Film und Fernsehen (VTF) abgeschlossene Tarifvertrag. Während dieses Marktsegment weit-

hin kleinbetrieblich strukturiert ist (viele kleine technische Dienstleister), sind in dem Verband nur die großen Filmproduktionsbetriebe vertreten. »Der VTF ist ein Tarifvertrag, der flexibel ausgestaltet werden kann. Der Verband bestand aus sieben oder acht Unternehmen, die größere Filmproduktionen machen, Bavaria, Studio Hamburg und so weiter. Die haben jetzt meistens auch schon Haustarifverträge. Wir haben versucht, darauf hinzuwirken, dass der Tarifvertrag zumindest als Haustarifvertrag anerkannt wird. Inzwischen bröckelt der ohne Ende, etwa in der Frage der Arbeitszeiten. Studio Hamburg weicht davon ab« (Gewerkschaftssekretär).

- *FFS*: Der Tarifvertrag für die auf Produktionsdauer beschäftigten Film- und Fernsehschaffenden »Der FFS deckt die auftragsbezogene Beschäftigung von Einzelmenschen ab, die auf Produktionsdauer Beschäftigten. Da ist die Tariffindung ganz gering. Sie liegt unter 10 %« (Gewerkschaftssekretär).
- Einen solchen Tarifvertrag kann man ja nicht als Haustarifvertrag machen. Wenn die sechs Monate im Jahr beschäftigt sind, dafür lohnen sich keine Tarifverhandlungen. Deshalb gibt es diesen Tarifvertrag für die Film- und Fernsehschaffenden den Manteltarifvertrag, der eigentlich novelliert werden muss. Für eine Firma kann ich einen Haustarifvertrag machen, aber nicht für Film- und Fernsehschaffende, die mal hier und mal dort zusammenkommen. Das wechselt ja ständig, deshalb der Flächentarifvertrag. Viele der rund zig tausend Produktionsfirmen, die es in Deutschland gibt, sind Firmen, die nur aus vier Leuten bestehen. Für die Produktion werden dann je nach Film 50, 100 oder 200 Leute dazugeholt und Verträge gemacht. Viele Produktionsfirmen sind im Produzentenverband organisiert, der mit uns den Tarifvertrag für Film- und Fernsehschaffende verhandelt. Der hat tendenziell normierende Wirkung auch in solche Produktionsbetriebe hinein, die nicht tarifgebunden sind. Anders geht das gar nicht« (Leiter eines Gewerkschaftsprojekts).
- Auf Produktionsdauer Beschäftigte sind so lange beschäftigt, wie die Dreharbeiten dauern. Sie sind im wirtschaftlichen Sinne Auftragnehmer (Freie) und werden daher auch als »freie Filmschaffende« bezeichnet. Im rechtlichen Sinn handelt es sich bei ihnen jedoch um sozialversicherungspflichtige Angestellte (nicht um arbeitnehmerähnliche Personen, sondern um »freie Arbeitnehmer«). »Wenn man meint, dass damit die Rechte von Arbeitnehmern, wie Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaub oder solche Dinge verbunden sind, dann muss man sagen: rechtlich ja. Faktisch sieht es aber so aus, dass wer während einer Produktion krank wird, lange suchen muss, bis er wieder einen Job kriegt. Frauen können schwanger werden, klar, aber dann sind sie draußen. Erzie-

hungsurlaub kann man natürlich vergessen. Die Arbeitnehmerschutzbestimmungen greifen wegen der abgehackten Arbeitsverhältnisse nicht wirklich, weil man dann einfach nicht mehr gebucht wird. Die 360-Tage-Regelung<sup>51</sup> ist eines der Hauptprobleme für die auf Produktionsdauer Beschäftigten, weil viele wegen der gestückelten Arbeitsverhältnisse die 360 Tage nicht erreichen. (...) Unter den Filmschaffenden bestehen angesichts der geplanten Hartz-Reformen große Ängste« (Geschäftsführer eines Verbandes von Filmschaffenden). Die genannten Tarifverträge definieren grundsätzliche Arbeitsbedingungen für Kernbereiche und sind flexibel auszugestalten, decken aber trotzdem nur einen Bruchteil der Beschäftigten des Wirtschaftszweiges ab. Für die festen und freien Beschäftigten in kleinen und mittleren Betrieben gibt es, abgesehen von einigen wenigen Haustarifverträgen, keine Tarifbindung. Außerdem gelten die drei genannten Flächentarifverträge kaum noch. »Das Problem ist, dass die immer weniger angewandt und immer häufiger unterlaufen werden« (Gewerkschaftssekretär). Die Beschäftigungsverhältnisse in der Branche sind wenig standardisiert und normiert: Die tatsächlich gezahlten Entgelte weichen häufig von den vereinbarten Tarifen ab, Beschäftigungskonditionen werden überwiegend individuell ausgehandelt.

»Wir haben es eigentlich nicht geschafft, eine in der Fläche wirksame Tarifbindung herzustellen. Die bestehenden Tarifverträge werden immer weniger anerkannt. Das gilt für die Kreativen ebenso wie etwa für den traditionell besser organisierten Printbereich. Auch da müssen wir eine Unzahl Haustarifverträge nachklagen. Das ist sehr zeitintensiv und mit unseren personellen Ressourcen kaum noch zu schaffen« (Gewerkschaftssekretär).

Die wenigen existierenden Tarifverträge dürften allerdings auch auf nicht tarifgebundene Betriebe ausstrahlen und auf diese Weise in Gestalt informeller Tarife eine normierende Wirkung entfalten. Die kollektivvertragliche Situation der Erwerbstätigen in der privaten Medienwirtschaft erscheint aus tarifpolitischer Perspektive angesichts der schwachen formellen Regulation fast schon desolat. Gleichwohl sind die Tarifverträge nicht nutz- und wirkungslos. Ihre Wirkung entfalten sie jedoch weniger durch ihre Rechtsverbindlichkeit. Ihre Bedeutung liegt in ihrer (formell-informellen) Orientierungsfunktion unterhalb der Rechtsverbindlichkeit. Gehaltsspiegel oder die Veröffentlichung von Umfrageergebnissen zu den Arbeitsbedingungen in der Branche wirken in die gleiche Richtung. Auch sie kön-

51 360 Tage beitragspflichtige Beschäftigung in den letzten drei Jahren als Voraussetzung für den Bezug von Arbeitslosengeld.

nen informellen Tarifen zur Geltung verhelfen. »Das sind Orientierungshilfen im vortarifvertraglichen Feld. Ob dabei jemals ein ordentlicher Tarifvertrag herauskommt, ist offen. Wir schaffen Orientierungsmöglichkeiten unterhalb der rechtsverbindlichen Schwelle eines Tarifvertrags. (...) Bisher hat das nicht dazu geführt, dass die Leute sich organisieren« (Gewerkschaftssekretär).

»Im Moment, also vor allem in den letzten zwei Jahren und in diesem Jahr ganz besonders, grassierte die Angst um den Arbeitsplatz. Und diese Angst hat nicht dazu geführt, dass sich Leute zusammengetan haben, wie man das aus der klassischen Industriearbeitnehmerschaft kennt, sondern jeder hat versucht, seine Haut zu retten« (Leiter eines Gewerkschaftsprojekts).

Da die Wirksamkeit von Tarifverträgen und die Möglichkeiten der Standardisierung in der Medienbranche aus den oben genannten Gründen eingeschränkt sind, gelten flexible Regelungen als Voraussetzung für eine stärkere gewerkschaftliche Verankerung in der Branche: Am aussichtsreichsten sei eine Interessenvertretung, »die eher auf individuelle Beratung als auf die Vereinbarung allgemein einforderbarer Regelungen ausgerichtet ist« (Stein o. J.: 12). Die Flexibilisierung der Arbeitsmärkte erfordere von Arbeitnehmervertretungen »eine flexible Reaktion auf die Bedürfnisse der Personen, die keine andere Wahl haben als sehr individuell ausgestaltete Arbeitsverträge einzugehen. Individuelle Beratung unter Ausschöpfung aller vorhandenen rechtlichen Möglichkeiten und Unterstützung bei der Einschätzung persönlicher Risiken und Kräfteverhältnisse könnte als neue Dienstleistung der Gewerkschaften den Arbeitnehmern helfen, die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen zu ihrem Vorteil zu nutzen und ihr nicht hilflos ausgeliefert zu sein« (ebd.). Doch das kollidiert mit dem Selbstverständnis und der vorherrschenden Arbeitsweise der Gewerkschaften – und kann zumindest teilweise auch von Berufsverbänden und anderen Beratungsinstitutionen oder im Verbund mit diesen geleistet werden.

### **6.3. Gewerkschaftsarbeit zwischen Zentralisierung und Projekt**

#### **6.3.1. Organisationsdilemma und projektorientierte Arbeitsweise**

Die Existenz der Gewerkschaften verdankt sich dem Motiv, die Konkurrenz unter den Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt aufzuheben. Die Gewerkschaften dürften auch im Interesse ihrer gesamtgesellschaftlichen Gestaltungsmacht daran interessiert sein, (erstens) nach Möglichkeit alle in der Branche tätigen Beschäftigungs- und Berufsgruppen zu vertreten, und (zweitens) etwas dagegen zu unter-

nehmen, dass unterschiedliche Beschäftigtengruppen (Freie/Angestellte, Techniker/Kreative, öffentlich-rechtlicher/privater Rundfunk, einzelne Berufsgruppen usw.) sich gegeneinander ausspielen lassen. Die Möglichkeiten, das mit Hilfe einheitlicher, in der Fläche geltender Standards zu erreichen, sind in der Medienbranche aber stark eingeschränkt. Um für Mitglieder attraktiv zu sein, ist die gewerkschaftliche Interessenvertretung gefordert, spezielle, auf die jeweils besonderen Bedürfnisse unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen zugeschnittene Angebote zu machen.

Gegenüber einem einheitlichen Politikansatz dominiert daher bei ver.di (Fachbereich Medien und Kunst) nach Auskunft der Gewerkschaftssekretäre eine Arbeitsweise, die darauf beruht, »Einzelprobleme zu verdichten und dafür dann entweder ein Beratungssystem aufzubauen oder durch Lobbyarbeit letztendlich auf Gesetzesinitiativen hinzuwirken.« Eine solche zielgruppen- und aufgabenorientierte, und das heißt dann meistens auch standortbezogene Arbeitsweise (Berlin, Hamburg, Hannover, Köln, München) unterscheidet sich erheblich von der klassischen »angebotsorientierten« Arbeitsweise der Gewerkschaften. »Diese beruht auf Abteilungsstrukturen für Sozialpolitik, Tarifpolitik und so weiter und der Entwicklung von Angeboten, die von denen da draußen genutzt werden können oder nicht« (Gewerkschaftssekretär). »Was sich deutlich ändert, sind die Formen gewerkschaftlichen Handelns – übertrieben, aber doch nicht so weit von der Wirklichkeit, könnte man sagen, dass hier die individuelle Beratung der Weg zur kollektiven Verabredung ist« (Nies 2000: 654). Doch, ob die individuelle Beratung jemals zu einer halbwegs verbindlichen kollektiven Verabredung oder gar zu Flächentarifverträgen (und Streikbereitschaft) führt, ist sehr ungewiss.

Für eine neue Form des gewerkschaftlichen Handelns stehen auch die Gewerkschaftsprojekte *connexx* und *mediafon*.

### ***connexx***

Mit *connexx.av* verfolgt ver.di seit Herbst 1999 den Ansatz, die traditionelle (»angebotsorientierte«) gewerkschaftliche Arbeitsweise zugunsten einer stärker aufgabenorientierten Arbeitsweise zu durchbrechen. »Da ist nicht mehr die Aufbauorganisation und die Hierarchie entscheidend, sondern das, was draußen geschieht« (Gesprächspartner).

Die klassische Gewerkschaftsarbeit hat sich im Medienbereich aus dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk entwickelt. *connexx* »die Vertretung für Medienschaffende in *privatem* Rundfunk, Film, AV-Produktion und Internet«, ist bereits vor ver.di in Reaktion auf die Einführung des dualen Rundfunksystems entstanden. Das Ge-

werkschaftsprojekt ist das Produkt einer Kooperation von IG Medien und DAG, die zum Ziel hatte, für die Betreuung des privaten Rundfunks und von New Media den Boden zu bereiten. Als die Gewerkschaften in diesem Feld den Kampf um die Köpfe begannen, »haben die Beschäftigten uns vorgehalten: Ihr seid doch die Gewerkschaften der Öffentlich-Rechtlichen, für ZDF und ARD. Wir sind doch für euch nur die Schmuttelkinder«. Dieser Eindruck war angesichts der damals verfolgten gewerkschaftlichen Medien- und Tarifpolitik nicht ganz unberechtigt. Er sollte mit connexx als einer eigenen Interessenvertretung für die Beschäftigten der privaten Medienwirtschaft korrigiert werden. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im privaten Rundfunk und der AV-Produktion liegt allerdings nach Angaben unserer Gesprächspartner aus den Gewerkschaften auch heute noch »unter 3 %«.

connexx entspricht in seiner Andersartigkeit gegenüber dem traditionellen Erscheinungsbild und den Organisations- und Arbeitsweisen der Gewerkschaften eher den Erfahrungen und Bedürfnissen der Beschäftigten dieser Branche. Einer breiteren Öffentlichkeit bekannt wurde das Projekt, als es im Zuge der Krise der sog. New Economy (New Media, Multimedia) Betriebe vor Ort bei der Betriebsratsgründung unterstützte. Es war nicht zuletzt auch Vorreiter bei der Internetnutzung für die Gewerkschaftsarbeit. Eine Besonderheit besteht darin, dass auch Nicht-Mitglieder in den Genuss von Serviceleistungen kommen können, um sie von der Kompetenz des Projekts zu überzeugen und zur Gewerkschaftsmitgliedschaft zu bewegen.

Das Projekt connexx beschäftigt 15 Personen. Es ist »das größte Nachkriegsprojekt der Gewerkschaften« (connexx Mitarbeiter) und wird aus dem ver.di-Innovationsfond finanziert. Zwischen 30 % bis 50 % der Mittel dieses Fonds entfallen auf connexx. connexx arbeitet bevorzugt an den fünf zentralen Medienstandorten in Deutschland. Das Projekt ist bis Ende 2004 befristet. Ob und ggf. wie es weitergeführt wird, hängt davon ab, ob die Anzahl neu gewonnener Mitglieder den Aufwand rechtfertigt.

### **mediafon**

mediafon ist der ver.di-Beratungsservice für Selbständige. Das Engagement der Gewerkschaften für die *Selbständigen* aus Medien, Kultur und Multimedia (und anderen Bereichen) dürfte nicht zuletzt auch davon getragen werden, dass die Mitgliederzahlen in diesem Segment steigen, während sie in fast allen anderen Bereichen (bei Arbeitern, Angestellten, Auszubildenden, Arbeitslosen und Rentnern) sinken. Dem Projekt mediafon, das im Jahr 2000 von der ver.di-Gründungsgewerkschaft IG Medien mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und

Forschung (BMBF) ins Leben gerufen wurde, ist es nach eigenen Angaben (bis März 2004) gelungen, 1.200 neue Mitgliedern zu gewinnen (vgl. ver.di Publik 02-03, Februar-März 2004). Dieses Projekt, das nach dem Auslaufen der Förderung durch das BMBF von ver.di in Eigenregie weitergeführt wird, ist ein »virtuelles Beratungsbüro« und im Kern ein Call Center mit 15 BeraterInnen, die vor allem Fragen zum Honorar, zur Vertragsgestaltung, zum Steuer- und Urheberrecht bis zum Onlinerecht beantworten. Am häufigsten sind Fragen zur sozialen Sicherung. Ergänzt wird die Beratung auch hier durch entsprechende Webseiten.

mediafon hat unter anderem auch Wissenschaftler damit beauftragt, Konzeptvorschläge für die Alterssicherung (Solo-)Selbständiger zu entwickeln. Diese Vorschläge sehen vor, alle Selbständigen in die gesetzliche (und paritätisch finanzierte) Rentenversicherung einzubeziehen und damit eine Gleichstellung abhängiger und beständiger Erwerbsformen zu erreichen, wie dies in anderen Ländern bereits der Fall ist. Es soll auf diese Weise verhindert werden, dass der Wechsel zwischen verschiedenen Erwerbsformen zu Versorgungslücken führt. »Wenn Selbständigkeit politisch gewollt ist«, so eine Projektmitarbeiterin, »dann muss sie auch gesellschafts- und sozialpolitisch abgedeckt werden.«

Die projekt- und aufgabenorientierte Arbeitsweise, für die insbesondere connex steht, ist aber in Gewerkschaften schwer durchzuhalten. Die Stärkung des aufgabenorientierten und projektförmigen Arbeitens sei für sie eine »innere Zerreißprobe« und verlangt einen »Riesenspagat« (Gewerkschaftssekretär). Die Organisation befürchtet, Projekte wie connex könnten sich (wie die Pilotenvereinigung Cockpit) verselbständigen. Es gibt die bei der Projektifizierung von Organisationen üblichen mikropolitischen Kämpfe um Einflussdomänen und eine entsprechend motivierte Konkurrenz zwischen vertikaler Hierarchie und funktionalen Organisationsstrukturen einerseits und temporärer Organisation andererseits, ein Spannungsverhältnis »zwischen denen, die an den alten Strukturen festhalten wollen und denen, die ihre Arbeit in den neuen Projektstrukturen relativ frei gestalten und organisieren können«.

Außerdem ist die aufgabenorientierte und an Einzelfällen orientierte Arbeitsweise aufwendiger. Es gibt zwar einige vergleichbare Problemlagen und Eckpunkte, doch der Anteil der Einzelberatungen ist hoch, der Anteil übertragbarer (Standard-)Lösungen gering. Diese Art »aufgabenorientierter Arbeit« verlangt mithin einen höheren Ressourceneinsatz.

Auf der anderen Seite erklärten Gewerkschaftssekretäre und -mitglieder, dass die Organisations- und Ansprechstrukturen für Ratsuchende durch die ver.di-Gründung undurchlässiger und unübersichtlicher geworden sind. Die Erreichbarkeit der

jeweils zuständigen Stellen habe sich gegenüber der Vor-ver.di-Zeit mit den fünf kleineren Gewerkschaften deutlich verschlechtert. Ver.di leide an einem »Trend zur Zentralisierung« und daran, dass es »seit der Gewerkschaftsfusion eine Vielzahl von Schnitt- und Konfliktstellen in der Organisation gibt, wodurch die Entscheidungsprozesse langsamer geworden sind, und das ist noch vorsichtig ausgedrückt« (Vertreter eines mit ver.di kooperierenden Verbandes).

Grundsätzlich verbindet sich mit der Projektifizierung von Gewerkschaftsarbeit aber vor allem ein spezifisches Organisationsdilemma: Politische Gestaltungsmacht, Solidarität, die Bündelung von Interessen auf einem Aggregationsniveau oberhalb des Gruppeninteresses ist mit Projektstrukturen allein kaum zu erreichen. Ohne ein Mindestmaß an stabilen Strukturen und Zentralisierung (zentral koordiniertes Handeln) ist Solidarität und Gegenmacht aus der Sicht der Gewerkschaftssekretäre kaum zu organisieren. »Zentrales Handeln können wir nicht aufgeben. Wir müssen ja auch Gegenwehr organisieren. Mit Projekten werden wir flexibler, aber wir können nicht nur in Projektstrukturen arbeiten, da würde uns der politische Gestaltungsspielraum davonlaufen. Wir müssen solidarisch bleiben. (...) Man kann Solidarität auch in kleineren Einheiten herstellen. Aber diese Einheiten mit ihren unterschiedlichen Interessen unter einen Hut zu bringen, ist sehr schwierig« (Gewerkschaftssekretär).

Flexible Projektorganisation einerseits sowie dauerhafte funktionale und hierarchische Strukturen (der Gewerkschafts-«Apparat») andererseits sind einander widersprechende Organisationsprinzipien. Der Schlüssel zum erfolgreichen Umgang mit diesem Dilemma liegt in der immer wieder neu herzustellenden (»reflexiven«) Vermittlung beider Organisationsprinzipien.

»Die Erfahrungen von connexx müssten auch dem Apparat zugute kommen. Es besteht aber die Tendenz, dass gesagt wird: Dafür haben wir ein Projekt, also brauche ich mich darum nicht zu kümmern. So werden die Sachen abgeschoben. Auf diese Weise kommen die Projekterfahrungen im Apparat auch nicht zum tragen. Dafür fehlen ihm auch die Qualifikationen und Kompetenzen. Auf der anderen Seite müssen die Projekte auch das Ziel der Gewerkschaften vor Augen behalten und dürfen sich nicht in Einzelaktionen verlieren« (Gewerkschaftssekretär).

Das Projekt connexx wird an seinem Erfolg gemessen. »Es ist für uns eine Investition in die Zukunft, deren Früchte man erst langfristig ernten kann. Das gilt nicht nur für connexx, sondern für viele andere Projekte, die wir verfolgen. Das geht nach der aus der Werbewirtschaft bekannten AIDA-Formel. Man versucht bei einem solchen Projekt ja nicht, in einem vollkommen unbearbeiteten Raum sofort Mitglieder zu gewinnen, sondern hat dafür ein abgestuftes Konzept von attention, informa-

tion, desire und erst dann action. Das war auch die Anlage von connexx. Da musste erst einmal der Boden bereitet werden. Die Frage der Rückfinanzierung ist natürlich ein Problem. Da gibt es natürlich Leute, die sagen: Irgendwann muss sich so ein Projekt mal lohnen« (Gewerkschaftssekretär).

### **6.3.2. Zielgruppengenaue Interessenvertretung: Gewerkschaften und Berufsverbände**

Die Beschäftigteninteressen werden in den klassischen Medienbereichen vor allem durch ver.di (bzw. die verschiedenen Fachgruppen des Fachbereichs 8: Medien, Kunst Industrie), den Deutschen Journalistenverband und die Vereinigung der Rundfunk-, Film- und Fernsehschaffenden vertreten. Diese Gewerkschaften konkurrieren, kooperieren aber teilweise auch miteinander. Hinzu kommt die Vielzahl von Berufsverbänden, die teilweise gewerkschaftsähnliche Aufgaben wahrnehmen, sich teilweise als Tarifpartner zu profilieren suchen und/ oder Kooperationsabkommen mit ver.di abschließen, weil sie allein nicht genügend Durchsetzungsmacht haben.

»Im Filmbereich zum Beispiel gibt es mehrere Berufsverbände, den Verband der Kameraleute, den Verband der Regisseure, den Verband der Beleuchter, den Verband der Cutterinnen und so weiter. Einige dieser Leute sind sowohl bei uns Mitglied als auch in ihren Berufsverbänden. Einige Verbände sind aber tendenziell auf Gegenkurs. Da gibt es im Moment Gespräche. Teilweise wollen die eigene Tarifverhandlungen führen, etwa im Rahmen der Film- und Fernsehschaffenden. Wenn es denn dazu kommen sollte, wäre das eine Konkurrenz für uns. Aber so ein Verband ist überhaupt nicht in der Lage, das ganze Themenspektrum umfassend abzudecken; also Rechtsschutz, diese ganzen Seminare und so weiter. Man kann nicht für drei Leute einen Rechtsanwalt kommen lassen, der dann ein Seminar macht. Wir sind da im Gespräch, zum Beispiel mit den Kameraleuten oder den Cutterinnen, wo es eine Kooperation gibt, und wo man auch versucht, sich darauf zu verständigen, wer was bietet, auch zu Sonderkonditionen bezüglich der Beiträge und so weiter. (...) Im Regieverband gibt es Bestrebungen, selbständiger zu agieren. Die Regisseure versuchen jetzt, nach der Änderung des Urhebervertragsrechts, ihren Anteil am Salär weiter nach oben zu schrauben. Daraus entstehen neue Konkurrenzen zum Beispiel mit dem Verband der Szenenbildner, die als Urheber auch ihren Anteil haben wollen. Aber auch der Regieverband ist allein nicht tariffähig und hat nicht die

Mittel, seine Forderungen allein durchzusetzen« (Leiter eines Gewerkschaftsprojekts).

Aus Sicht von ver.di-Sekretären besteht der Vorteil von ver.di gegenüber Verbänden mit gewerkschaftsähnlichem Anspruch und anderen Mediengewerkschaften darin, dass der ver.di-Fachbereich Medien- und Kunst und darüber hinaus angrenzende Fachbereiche und Projekte ein sehr viel breiteres Spektrum von Beschäftigteninteressen abdeckt.<sup>52</sup> Der Vorteil einer Einheitsgewerkschaft werde am Beispiel der Digitalisierung deutlich: »Es gibt kein Problem betriebs- oder tarifpolitischer Art, das dabei nur für eine Berufsgruppe zu lösen wäre. Wenn man so etwas gestalten will, kann man das nicht nur für Journalisten machen. Unser Vorteil ist, dass wir Zugang zu allen Beschäftigtengruppen haben, zu Cuttern, Kameraleuten, Bildmi-

schern und so weiter.« Darüber hinaus sei es sowohl für die Medienschaffenden als auch für die an (Haus-)Tarifverträgen interessierten Arbeitgeber von Vorteil, wenn sie nur eine Gewerkschaft im Haus haben, die die Interessen aller Beschäftigtengruppen vertritt, statt eine Vielzahl von Gewerkschaften, die jeweils nur die Interessen einzelner (Berufs-)Gruppen vertreten.

Der DJV und andere Verbände vertreten aus dieser Perspektive eher Partialinteressen kleiner Gruppen. Damit verbindet sich allerdings ein Spezialisierungsvorteil, die Möglichkeit »zielgruppengenaue« Betreuungsarbeit. Die Stärke des DJV etwa seien berufsethische Themen und Fragen, die das Berufsbild des Journalisten betreffen, weniger die Auseinandersetzung mit Arbeitsprozessen, deren Veränderung und den damit verbundenen Arbeitsfolgen.

»Das Problem im Bereich der Medien ist die Komplexität der Anforderungen und der Bedürfnisse der Beschäftigten. Das ZDF hat 240 verschiedene Berufe. Für jedes Berufsbild gibt es prinzipiell eigene Tarifziele und berufsethische Ziele.« Grundsätzlich dürften Gewerkschaften aber nicht nur für Partialinteressen eintreten, sondern müssten an der Solidarität der Beschäftigten und einem Interessenausgleich zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen interessiert sein.

52 In Deutschland gibt es Ende der 90er Jahre 60.000 bis 80.000 hauptberufliche Journalisten (vgl. Blaes 2000: 617 ff.). Ver.di selbst hat nach Auskunft unserer Gesprächspartner knapp 23.000 Journalisten organisiert und im AV-Bereich noch einmal etwa 23.500 Personen. Der DJV hat ca. 40.000 Mitglieder und ist satzungsgemäß keine reine Journalistenorganisation mehr, sondern vertritt auch beispielsweise auch Kameraleute und andere »Kreative«.

### 6.3.3. Zielgruppen der Gewerkschaftsarbeit und Organisationsprobleme

Die Angebote der Interessenvertretung sind gleichwohl auf unterschiedliche Arbeitsverhältnisse (Freie/Festangestellte) oder auch auf Berufe ausgerichtet, »denen wir jeweils speziell etwas bieten müssen«. Den Beschäftigtengruppen korrespondieren jeweils bestimmte Politikschwerpunkte. Unterschieden wird dabei etwa zwischen (1) Programmachern/Journalisten (»die Kreativen«), (2) Technik, Herstellung, Verbreitung bei Rundfunk und Film, (3) Verwaltung/Sonstige und (4) Freien, die sowohl im Bereich Technik als auch im »inhaltlich-kreativen Bereich« anzutreffen sind.

- Insbesondere für Programmacher/Journalisten reicht die Betreuung über das Arbeitsverhältnis hinaus. Rundfunkpolitische Fragen und die Unabhängigkeit des Journalismus sind in diesem Feld wichtige Bestandteile des gewerkschaftlichen Politikansatzes. Ein Schwerpunkt der Gewerkschaftsaktivitäten für diese Zielgruppe waren in den vergangenen Jahre Statusfragen; verbunden mit dem Aufruf, sich in die Festanstellung einzuklagen. Entsprechende Massenklagen gab es vor allem im öffentlich-rechtlichen Hörfunk. So wichtig die Statusfeststellungsklagen für den einzelnen und die Mitgliederengewinnung waren und sind, zu einer Ausweitung sicherer Beschäftigung haben sie nicht beigetragen.
- Im Bereich *Technik und Herstellung* bei Rundfunk und Film sei die Digitalisierung und deren Auswirkung auf Arbeitsorganisation und Berufsbilder ein zentrales Thema. Betroffen sind davon unter anderem Redakteure, die Technik ist zum Bestandteil ihres Aufgabenprofils geworden. Zudem sei die Entwicklung zu beobachten, »den Aufgabenzuschnitt der fest angestellten Redakteure auf die Disposition und Abwicklung der Aufträge« zu reduzieren (Gottschall 1999: 646); ausführlicher zur Entwicklung journalistischer Berufsfelder und den Konsequenzen der Digitalisierung, vgl. Blaes 2000).
- Die *Verwaltung* sei ein nur schwach organisierter und von den Quantitäten her fast zu vernachlässigender Bereich.
- Ver.di will künftig stärker die Freien betreuen. Es wurde dafür ein Freienreferat eingerichtet, das nicht nur Medienfreie vertritt (sondern auch freiberufliche Pädagogen, LKW-Fahrer usw.). Ein Thema, das in letzter Zeit besonders die Gewerkschaftspolitik für Medienfreie beschäftigt, war und ist das Urheberrecht (copy right). Seit dem 1.7.2002 gilt eine neues Urhebervertragsrecht, das den Anspruch der Hersteller von Werken, der freien und angestellten Urheber, auf

eine angemessene Vergütung regelt (vor allem die Beteiligung am Nutzen bzw. Zusatznutzen).

Neben solchen zielgruppenspezifischen unterschiedlichen *Politikhalten* gibt es aber auch hinsichtlich der klassischen Regulierungsgegenstände Entgelt und Arbeitszeit für die genannten Segmente je spezifische Aufgabenstellungen und Gestaltungsansätze. Zusätzlich zu dieser vorwiegend an Tätigkeiten und Beschäftigungsverhältnissen (Freie/Angestellte) orientierten systematischen Unterscheidung von Zielgruppen, sei zu berücksichtigen, dass der private Rundfunk einen anderen Politikansatz verlangt als der öffentlich-rechtliche.

- Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk sind die gewerkschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten per Tarifvertrag recht ausgeprägt. In diesen »traditionellen Bereichen mit vielen Altbeschäftigten im Vollzeitverhältnis« ist der Organisationsgrad relativ hoch. Gewerkschaftliche Mitwirkung auf verschiedenen Ebenen ist auch durch medienrechtliche Bestimmungen sichergestellt. »Der öffentlich-rechtliche Sektor ist relativ leicht zu bearbeiten. Der ist noch großbetrieblich organisiert. Da kommen wir tarifvertraglich oder durch die Mitbestimmung der Personalräte über die Stammhäuser immer noch an 90 % der Beschäftigten heran. Mit Ausnahme des MDR fallen auch die Freien als Arbeitnehmerähnliche bei den Öffentlich-Rechtlichen unter Tarifverträge« (Gewerkschaftssekretär). Allerdings gibt es auch im öffentlich-rechtlichen Rundfunk den Trend zur Auslagerung der Funktionen, die nicht unmittelbar relevant sind für das Programm<sup>53</sup>. Die Öffentlich-Rechtlichen arbeiten zwar im großen Stil mit (in unterschiedlicher Reichweite) tarifvertraglich abgesicherten festen Freien zusammen, lagern aber zunehmend Funktionen in privatwirtschaftlich geführte (Tochter-)Unternehmen aus.
- Im privaten Rundfunk, bei den Neuen Medien und Beschäftigten, die sich nicht Vollzeitverhältnissen befinden, sind Organisationsgrade und tarifvertraglichen Deckungsraten »minimal« (Gewerkschaftssekretär). Die gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigteninteressen werde im privaten Rundfunk durch »die Tendenz zur Auflösung des integrierten Betriebs« zusätzlich beeinträchtigt. »Früher konnten wir noch klassische Betriebsarbeit machen. Bei RTL sind aber nur 600 oder 700 Leute im Betrieb, und zwar in den unterschiedlichsten Konstruktionen, Auftragsproduzenten mit Festangestellten und Freien, kleine Satellitenfirmen, die irgendwo herumschwirren mit Freien und Festange-

53 »Innerhalb der ARD gilt der MDR nur noch als Gerippe, als ein Potemkinsches Dorf mit öffentlich-rechtlichen Kulissen« (Assheuer 2004).

stellten, Kamerateams als kollektive Freie sozusagen und so weiter« (Gewerkschaftssekretär). Mit Betriebspolitik kann die Gewerkschaft angesichts solcher Strukturen und lediglich temporärer Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszusammenhänge nicht viel erreichen.

- Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk sei die Auflösung des integrierten Betriebs zwar noch nicht so weit fortgeschritten. Aber auch in diesem Sektor schreite sie voran. Prominentes Beispiel ist das Studio Hamburg des NDR. »Der NDR hat das Studio Hamburg, einen Komplex mit 38 Tochter-, Enkel und Urenkelgesellschaften outgesourct«.

Organisationsprobleme im Bereich der privaten Medienwirtschaft resultieren darüber hinaus nicht nur aus der verbreiteten Gewerkschaftsfeindlichkeit der Unternehmen: »Die Beschäftigten sind bei den Privatsendern in einer Weise mit ihrem Programm identifiziert, wie man das in traditionellen Gewerkschaftskreisen gar nicht kennt. Hinzu kommt, dass die Betriebsräte der Sender kaum miteinander kommunizieren. Die waren total eingespannt in die jeweilige Unternehmensstrategie. Aber die Kirchkrise hat die Branche aufgemischt. Vorher hat der RTL-Betriebsrat nicht mit dem SAT.1-Betriebsrat geredet. Die Betriebsräte von ProSieben und SAT.1 waren auch wie Feuer und Wasser. Im Zuge der Kirchkrise gab es dann Betriebsrätetreffen, bei denen die Betriebsräte aller Kirch-Unternehmen anwesend waren. Das war vorher undenkbar. Die haben nicht miteinander geredet« (Gewerkschaftssekretär).

Aus Sicht der befragten Gewerkschaftsvertreter hat die Gewerkschaft im Hinblick auf die Organisation der Beschäftigteninteressen vor allem zwei Probleme zu bewältigen. Das eine ist die »Auflösung des integrierten Betriebs« (Outsourcing, Projektifizierung), das andere die »Erschließung der neuen Klientel. Das sind letztlich all jene, die nicht im Normalarbeitsverhältnis bei öffentlich-rechtlichen Anstalten arbeiten.«

#### **6.3.4. Gewerkschaftliche Organisation von Freien**

Die Gewerkschaften bemühen sich in letzter Zeit verstärkt um Alleinselbständige (vgl. Choi/Schröder 2003). Im Rahmen einer Untersuchung zu den Neuen Selbstständigen in der Informationsgesellschaft (Vanselow 2001) wurden folgende Aufgabenschwerpunkte für Gewerkschaften identifiziert (1) Informationen über Mindesthonorare, (2) Rechtsberatung für Freelancer (insbesondere bei Vertragsfragen), (3) Einsteigerberatung, (4) auf die Situation von Freelancern zugeschnittene Versi-

cherungspakete, (5) Weiterbildung (das unübersichtliche Angebot transparenter machen, Vermittlung von Weiterbildungsangeboten).

Sofern überhaupt ein übergeordneter gewerkschaftlicher Politikansatz für die Betreuung von Beschäftigten in der Medienwirtschaft formuliert werden könne, sei das der Grundsatz: »Jeder muss dazu in der Lage sein, von seiner Arbeit zu leben.« Dazu bedürfe es eines Mindestlohns, der jedoch gerade bei den Freien häufig unterschritten werde. Für die Freien veranstaltet die Gewerkschaft unter anderem Freien- und Branchentreffs und Partys, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Die Gewerkschaft versucht darauf hinzuwirken, »dass Freie sich nicht gegeneinander ausspielen lassen«. Ansonsten versuche sie über Arbeitskreise und Mailinglisten Vertrauen zu schaffen und die Diskussion darüber zu initiieren, »was der richtige Weg für eine kollektive Vertretung der Interessen von Freien sein könnte« (Willensbildung von unten, Hilfe zur Selbsthilfe).

»Das Problem dabei ist, dass man die Konkurrenz unter den Freien kaum aufheben kann. Wir haben Beratungsstellen in den Landesbezirken, bieten Seminare an, wir haben ein Freienreferat und mediafon. Aber das politische Handlungsfeld voranzutreiben, ist unglaublich schwierig. Da muss man vor allem Lobbyarbeit in der Politik machen, denn mit Tarifpartnern kann man das nicht machen, weil es da keine gibt. (...) Das Urheberrecht hat ja auch Jahrzehnte gedauert. Wenn auch nicht in Form eines Tarifvertrags, so kann man doch über das neue Urhebervertragsgesetz jetzt eine Art kollektiven Schutz organisieren. Da sind wir dran. Ansonsten geben wir noch Honorarempfehlungen für Journalisten und die dazugehörigen Begründungshilfen. Die Preiskonkurrenz wird man dadurch aber auch nicht aufheben können.«

»Für feste Freie können gemäß § 12a Tarifvertragsgesetz zwar Tarifverträge abgeschlossen werden, für die großen Produktionsstandorte, Köln und so weiter, ist es uns aber nicht gelungen, entsprechende Tarifverträge abzuschließen. Bei RTL gibt es einen Haustarifvertrag für Festangestellte, alle anderen sind ohne Tarifschutz.«

Andere Themen, die die Interessenvertretung von Freien beschäftigen, sind: Die soziale Absicherung jener Freien, die nicht in der Künstlersozialkasse aufgenommen werden, die Ausweitung der Sozialversicherung auf Freie, die Arbeitslosenversicherung für in der Künstlersozialkasse versicherte Freie, Möglichkeiten der Mindestabsicherung.

Unmittelbaren Beratungsbedarf haben die Freien aber vor allem zu Fragen rund um die Vertragsgestaltung. »Das ist Alltag und wahnsinnig schwierig. Da sagt jemand: Ich fax dir mal eben ein Vertragswerk. Das sind soundso viele Seiten. Schau dir das doch mal an, ich brauch das aber in ein paar Stunden zurück. Medienschaf-

fende arbeiten auch oft im Ausland. Da kommen so Fragen wie: Wir haben Dreharbeiten in Italien. Was muss ich da beachten? Da ist jeder Fall anders. Es gibt einige Eckpunkte, Musterverträge und die Allgemeinen Geschäftsbedingungen für Bildende Künstler und dergleichen. Aber bei der Vertragsberatung sind viele spezielle Einzelberatungen nötig. Darüber hinaus haben wir zum Thema Vertragsgestaltung und Existenzgründung und so weiter unglaublich viele klientelbezogene Seminare.«

Aus dieser Art des Beratungsbedarfs resultieren für die Interessenvertretung nicht nur Ressourcenprobleme, denn das Resultat der Beratung ist keineswegs gleichbedeutend mit der Durchsetzung kollektiv geltender Normen: »Das Problem ist, man kann einen Kollegen gut beraten, man kann ihm erklären, wie der Vertrag aussehen müsste, aber, wenn man ihm dann sagt: Vertragspartner bist Du, Du musst das jetzt auch durchsetzen, dann bekommt man oft zu hören: Nee, das kann ich nicht, denn, dann kriege ich den Auftrag nicht.«

## **7. FAZIT: MEDIENBRANCHE ALS VORREITER EINER NEUEN ARBEITSWELT?**

### **7.1. In mancherlei Hinsicht durchaus**

Tatsächlich finden sich in der Medienbranche viele Anhaltspunkte für das, was in der Soziologie über die Entwicklung und Zukunft der Arbeit diskutiert wird:

- *Projektifizierung*: Der für die entwickelten Industrie-, Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaften konstatierte Trend zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit (Lundin/Midler 1998, Ekstedt et al. 1999) ist in der Medienbranche weit fortgeschritten.
- *Arbeitskraftunternehmer*: Die in der Branche erwerbstätigen Menschen (abhängig Beschäftigte und Freiberufler) sind überwiegend Symbolanalytiker (Reich 1996) und Wissensarbeiter, die dem Typ des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz/Voß 2003) sehr viel eher entsprechen als die Beschäftigten in klassischen Industriebranchen.
- *Kontraktualisierung*: Der klassische Arbeitsvertrag und das unbefristete Normalarbeitsverhältnis sind in der Medienbranche nur eine Form der Kontraktualisierung von Arbeitsleistung unter (vielen) anderen. Auch für andere Branchen ist zu erwarten, dass dort verstärkt solche Formen der Kontraktualisierung Einzug halten, die selbständiges, »eigenverantwortliches« Arbeiten,

»unternehmerisches Denken und Handeln« fördern, und mit deren Hilfe unternehmerisches Risiko auf abhängig Beschäftigte oder freelancer verlagert wird. Arbeitszeit verliert ihren zentralen Stellenwert für die Regulation der Arbeit (Vertrauensarbeitszeit).

- *Statusvielfalt*: Mit ihrem hohen Anteil an Solo-Selbständigen, dem Nebeneinander von echter Selbständigkeit, (dauerhafter und befristeter) abhängiger Beschäftigung sowie den vielen Zwischenformen könnte die Medienbranche ein Vorreiter entstandardisierter, deregulierter Arbeitsmärkte werden, auf denen verstärkt die politisch geförderten »Ich-AGs« agieren.<sup>54</sup>
- *Atmende Unternehmen, flexible Kapazitätsanpassung*. Auch im Hinblick auf die Ausdifferenzierung tendenziell schrumpfender Stammbesellschaften einerseits und flexibel, bedarfsweise eingesetzter Randbesellschaften<sup>55</sup> andererseits sind Projektnetzwerke der Medienbranche Vorreiter (obwohl sich diese Organisationsform aufgrund stofflicher Besonderheiten einzelner Branchen selbstverständlich nicht umstandslos auf andere Branchen übertragen lässt).
- *Qualifikation und Kompetenzentwicklung*: Ausbildung und Organisation von Arbeit für festgelegte Funktionen und mit (relativ) klaren Karrierepfaden gilt zunehmend als nicht mehr zeitgemäß, ja sogar als kontraproduktiv. Durch häufig wechselnde Aufgaben, weniger geradlinig verlaufende Berufsbiographien, Service- und Kundenorientierung erfährt die weiter gefasste Kompetenzentwicklung eine Aufwertung gegenüber den im engeren Sinn fachlichen Qualifikationen. Soziale Kompetenzen (selbständiges Lernen, Zeit-, Selbstmanagement, Team- und Belastungsfähigkeit, Kunden- und Serviceorientierung, Beziehungspflege usw.) werden inzwischen von Personalverantwortlichen vielfach höher bewertet als die fachlichen Kenntnisse, die leichter zu vermitteln und zu erlernen seien. Für die Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung (Weiterbildung) sind zudem auch in anderen Branchen in zunehmendem Maße die Beschäftigten (erst recht Freiberufler) selbst verantwortlich. Da Berufe und Karrieren in der Medienbranche nur in geringem Maße normiert sind, sind soziale Kompetenzen für das networking erforderlich und überlebensnotwendig.
- *Individualisierung*: Die Heterogenität und zunehmende Ausdifferenzierung von Beschäftigungsformen, Konditionen und Ansprüchen an die Arbeit, entbe-

54 Wenngleich das am MIT entworfene futurologische Bild der Freelancer-Gesellschaft auch in den USA an Glanz verloren hat (vgl. Laubacher/Malone).

55 »Randbesellschaften« bezieht sich dabei nicht nur auf gering qualifizierte, schlecht entlohnte, prekär beschäftigte Angestellte, sondern kann auch die befristete Nutzung freiberuflicher Spezialisten und Dienstleister bedeuten.

trieblichte Arbeitszusammenhänge, individualisierte Karrieren und Bewältigungsstrategien sind gleichbedeutend mit einer Pluralisierung von Interessenlagen und dem Verschwinden der (traditionellen arbeitsbezogenen) Konstitutionsbedingungen für Kollektive mit gleichförmigen Interessen. Auch in dieser Hinsicht kann die Medienbranche als Vorreiter gelten. Betriebsräte und Gewerkschaften sind in ihr nur schwach verankert. Flächentarifverträge decken nur einen kleinen Teil der Beschäftigungsverhältnisse ab und werden auch in diesen Fällen unterlaufen. Gegenüber dem Kollektivmodell der Interessenvertretung dominiert das Individualmodell mit vielen informellen, juristisch nicht oder nur bedingt belastbaren Vereinbarungen.

- *Entgrenzung*: Auch die Entgrenzung von Arbeit und Leben ist in der Branche weit fortgeschritten. Diese hängt nicht nur mit dem Zwang zu langen Arbeitszeiten und hoher Flexibilität zusammen, sondern wird auch durch die von Idealismus getragene Identifikation mit der Aufgabe gefördert (intrinsische Motivation). Nicht-materielle Arbeitswerte sind bei den kreativen Medienschaffenden ausgeprägt. Sehr berechtigte Ansprüche zur Selbstentfaltung in der Arbeit gepaart mit ideologischer Selbstverklärung (Selbststromantisierung) sind ein fruchtbarer Boden für die Entgrenzung von Arbeit und Leben. Autonomie, verstanden als Freiheit und Unabhängigkeit von der Bevormundung durch Vorgesetzte und Arbeit in bürokratischen Strukturen, wird vielfach nur eingetauscht gegen die häufig nicht weniger ruinösen Anforderungen, Zwänge und Willkürlichkeiten des Marktes.
- *Identitätstheoretisch*<sup>56</sup>: Dass viele Medienschaffende nicht-materielle und in jungen Jahren oft idealisierte Ansprüche an ihre Arbeit haben und bereit sind, dafür größere Opfer zu bringen, ist offenbar ein Bestandteil ihrer Arbeitsidentität. Nicht zufällig wird aber im Zusammenhang mit Arbeit und Leben in der Medienbranche Sennett zitiert. Demnach ist der stets mit seiner (Selbst-)Vermarktung beschäftigte, flexibel von Projekt zu Projekt eilende Mensch zur Bindungslosigkeit und Oberflächlichkeit verdammt und gar nicht mehr in der Lage, eine stabile Identität auszubilden (Sennett: 2000). Allerdings: »Angesichts einer zunehmenden Optionalität und einer gleichzeitigen Verknappung von Arbeit kommt es zur Destandardisierung der Erwerbsbiografie. Die normale Berufsbiografie als Grundlage einer festen Berufsidentität gibt es kaum noch. Identitätstheoretisch zeigen sich immer mehr nicht-lineare Prozessverläufe. Ar-

56 »Identität ist ein subjektiver Konstruktionsprozess, in dem ein Ausgleich zwischen innerer und äußerer Welt gesucht wird« (Keupp et al. 1999).

beitsidentität wird über mittelfristige Projekte hergestellt, die aufgegeben, umgeschrieben, aber auch nach längerer Zeit wieder aufgegriffen werden können. Eine an einem bestimmten Berufsbild und der Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe oder einem Betrieb orientierte berufliche Identität wird zunehmend von einer an bestimmten Arbeitsorientierungen, individuellen Kompetenzen und Sinn-Ansprüchen festgemachten Arbeitsidentität abgelöst. Damit geht jedoch kein instrumentelles Verhältnis zur Arbeit einher. (...) Die Erosion anderer sinnstiftender Instanzen verleiht der Arbeit eine herausgehobene Rolle für die Identitätsentwicklung junger Erwachsener. Gerade weil die Teilhabe an Erwerbsarbeit und das damit verbundene Einkommen die soziale Position von Menschen in der Gesellschaft bestimmen, bleibt sie zentral in der Identitätsarbeit.« (Keupp et al. 1999). Und gerade wenn die Erwerbsarbeit knapp und der pure Besitz eines Arbeitsplatzes zu einem Privileg wird, kann Arbeit ihre normative Macht entfalten.

## **7.2. Vorreiter, aber zur Nachahmung nicht empfohlen**

Die Medienwirtschaft kann als Vorreiter einer weitgehend deregulierten Arbeitswelt gelten, wie sie im herrschenden Diskurs in Wirtschaft und Politik derzeit favorisiert wird. Flexibilisierung, Entbürokratisierung und Deregulierung (sowie IChAG) sollen dazu beitragen, das Beschäftigungsproblem zu lösen und eine Transformation des Beschäftigungssystems zu initiieren. Doch die hat ihren Preis.

- Schwach normierte Berufe, Karrieren und Beschäftigungskonditionen sind unbürokratisch. Dadurch haben networking, Beziehungen und Reputationsaufbau für den Berufseinstieg und beruflichen Werdegang von Individuen einen höheren Stellenwert als in stärker normierten Branchen. Die Kehrseite ist eine hochgradige persönliche Abhängigkeit bei der Selbstvermarktung und Verteilung der Lebenschancen: »Mit dem Angriff auf starre Bürokratien und mit der Betonung des Risikos beansprucht der flexible Kapitalismus, den Menschen, die kurzfristige Arbeitsverhältnisse eingehen, statt der geraden Linie einer Laufbahn im alten Sinne zu folgen, mehr Freiheit zu geben, ihr Leben zu gestalten. In Wirklichkeit schafft das Regime neue Kontrollen, statt die alten einfach zu beseitigen – aber diese neuen Kontrollen sind schwerer zu durchschauen« (Sennett 2000: 11).
- Auch die Risiken und Transaktionskosten sind für Erwerbstätige auf solchen »ungeordneten« Arbeitsmärkten höher. (Die sechs grundlegenden Transaktionsaktivitäten sind: Suche, Inspektion, Vertragsabschluss, Erfüllung, Kontrolle,

Durchsetzung; Büro- und Verwaltungsaufwand.) Der vergleichsweise hohen Flexibilität des Arbeitsmarktes in der Medienwirtschaft korrespondieren hohe Unsicherheiten und Risiken, schwache soziale Absicherung sowie hohe zeitliche und psychische Belastungen. Sie beeinträchtigt vielfach die Balance zwischen Arbeit und außerberuflichem Leben. Ausgeprägt ist in der Branche zudem die Altersdiskriminierung.

- In Krisenzeiten begünstigen schwach geregelte Beschäftigungsverhältnisse und -konditionen sowie konkurrierende Arbeitsmarktstrategien unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen (Quereinsteiger versus Ausbildungsberufe, Freie versus Angestellte usw.) einen Unterbietungswettbewerb (Dumping) sowie Erpressbarkeiten, Exklusionsprozesse und Abwärtsspiralen. Das weitgehend ungezügelte Walten des Marktes und die Starökonomie fördern soziale Ungleichheit, eine Polarisierung zwischen denen, die es geschafft haben (Inklusion) und denen, die nicht gefragt sind oder keine andere Wahl haben, als zu schlechten Konditionen zu arbeiten (Exklusion).
- »Unter diesen Bedingungen entsteht eine Art extremer Risikobereitschaft, bei der zahlreiche junge Menschen darauf setzen, zu den Auserwählten zu gehören. Das Eingehen solcher Risiken geschieht auf dem, was Robert Frank und Philip Cook Märkte des alles oder Nichts nennen. In dieser konkurrenzgeprägten Szenerie räumen die Erfolgreichen den Spieltisch ab, während die Masse der Verlierer das Wenige teilt, was übrig bleibt. Das Schlüsselement, das die Entstehung eines solchen Marktes erlaubt, ist die Flexibilität. Ohne ein bürokratisches System, das Wohlstandszuwächse innerhalb einer Hierarchie verteilt, streben die Gewinne zu den Mächtigsten; in regellosen Institutionen werden die, die in der Lage sind, alles zu nehmen, dies auch tun. Flexibilität verstärkt die Ungleichheit« (Sennett 2000: 119).
- Nur schwach gesetzlich und kollektivvertraglich geregelte Arbeitsmärkte und -verhältnisse bringen informelle Formen der Regulierung sowie der Inklusion und Exklusion hervor, die von persönlichen Abhängigkeiten und Willkürherrschaft geprägt sind, und die für den möglicherweise unglücklichen Verlauf einer Karriere nur die Eigenverantwortung, die individuelle Zurechnung kennen. Auf einem von Selbstvermarktung und Individualisierung gekennzeichneten Arbeitsmarkt sind die Menschen selbst dafür verantwortlich, dass sie genügend Arbeit haben. Die an Freie ebenso wie an abhängig Beschäftigte gerichtete Individualisierungsrhetorik preist Eigenverantwortung als Zugewinn an (Gestaltungs-)Freiheit und Autonomie und findet in der von Individualismus und individualisierten Beschäftigungsverhältnissen geprägten Branche ein

Pendant. Der Subtext dieser Rhetorik lautet: Erwarte keine Unterstützung vom Staat, Sorge selbst für deine Vorsorge, hüte dich, Ansprüche geltend zu machen.<sup>57</sup>

Die langfristigen und zum Teil im Gesundheitswesen zu Buche schlagenden Kosten der Freiheit eines auf Eigenverantwortung und Individualisierung basierten Arbeitsmarktmodells können die Autonomie- und Freiheitsgewinne schnell aufzehren: »Es gilt aufzupassen, vorausschauend zu handeln, immer am Laufen und auf dem Laufenden zu sein, keinen Trend und keine Chance zu verpassen, jeden Tag die richtigen Entscheidungen zu treffen und sie notfalls kostengünstig zu revidieren« (Kreissel 2001). Hektik, Entgrenzung der Arbeit, der Zwang zum Mitmachen und zur Anpassung, permanente Selbstvermarktung und Selbstausbeutung können nicht ohne Folgen für Psyche, Mentalität und Gemeinwesen bleiben.

Das Kollektivvertragssystem, ein Fundament der ordnungspolitischen Konzeption »soziale Marktwirtschaft« und geschaffen zur Absicherung gegen die Willkür des Marktes, hat für die Arbeitnehmer eine Schutz-, Verteilungs- und Partizipationsfunktion, für die Arbeitgeber eine Kartell-, Ordnungs- und Befriedungsfunktion (vgl. Müller-Jentsch 1993). Es beruht auf Kollektivität, Zentralität und rechtlicher Normierung (vgl. Müller-Jentsch 1995). Es steht in seiner überkommenen Form unter Veränderungsdruck. Doch die Funktionen, die das Kollektivvertragssystem erfüllt, bleiben als Anforderungen bestehen. Als Modell für den gesamten Arbeitsmarkt ist die Medienbranche ungeeignet.

Eine Verallgemeinerung der Beschäftigungsverhältnisse der Medienbranche würde zu einer Ausdehnung der Zone sozialer Verwundbarkeiten führen: »Während das, wohlfahrtsstaatliche Arrangement – über Jahrzehnte ein zuverlässiger Garant kollektiver sozialer Aufstiege oder zumindest kollektiver Statussicherheit war, wird nun der *Entzug sozialer Statussicherung* zu dem zentralen Bauelement der neuen Architektur staatlicher Aufgaben. (...) Wenn der Kern einer veränderten Idee der Staatlichkeit und eines markant veränderten Zuschnitts des Politischen die schrittweise Abkehr vom Statussicherungsprinzip (in den Bereichen Beruf, Rente, Gesundheit, aber beispielsweise auch in der staatlich subventionierten Vermögensbildung) ist, dann spricht in sozialstruktureller Hinsicht vieles dafür, dass sich bis weit in die Gesellschaft hinein neue Felder sozialer Verwundbarkeiten und prekären Wohlstands formieren – im Sinne sozialer Wahrscheinlichkeiten und biographischer Erwartungen bzw. Erfahrungen« (Vogel 2004).

57 Das Eigene an der Eigenverantwortung ist schon dadurch begrenzt, dass sie oft ohne zeit- und energieraubende Inanspruchnahme zahlreicher Beratungsinstitutionen nicht mehr zu arrangieren ist.

## **B 2. FALLDARSTELLUNGEN MEDIENSEKTOR**

---



# VIII. PROJEKTORGANISATION BEI EINEM MULTIMEDIA- DIENSTLEISTER

---

## 1. DAS UNTERNEHMEN

Die Entwicklung des Unternehmens ist ein Paradebeispiel für den Aufstieg und Fall eines Multimedia-Dienstleisters in der New Economy. Es ist Anfang der 90er Jahre gegründet worden, Ende der 90er Jahre an die Börse gegangen. Im Jahr 2000 ist der Aktienkurs über Zehnfache des Emissionskurses gestiegen. Das Unternehmen hat in diesem Jahr mehr als 1.000 Beschäftigte. Bereits Ende 2002/Anfang 2003 kostet die Aktie weniger als einen Euro und die Anzahl der Mitarbeiter ist um mehr als 80 % geschrumpft.

Das Unternehmen startete als Werbeagentur, hat sich aber schon früh die Etiketten Multimedia und Interaktivität zueigen gemacht, um sich damit von anderen Werbeagenturen abzugrenzen. Sein Leistungsangebot reicht von Unternehmenspräsentationen im Internet und komplexeren CD-ROM-Projekten (inklusive Redaktion, digitaler Aufbereitung des Bildmaterials, Navigation usw.) über die Kopplungen von Audio-/Video-Präsentationen mit Datenbanken, Servern, Warenwirtschaftssystemen bis hin zur Einrichtung von Online-Shops (Webauftritt mit Verkaufsplattform, e-commerce).

CD-ROM-Projekte sind nach und nach zugunsten der Konzentration auf Internetaktivitäten eingestellt worden. Expandiert ist das Hosting, die Bereitstellung von Server-Architekturen und Peripherie. Das Unternehmen war und ist bemüht, dem Kunden alles anzubieten, was für einen Internetauftritt gebraucht wird (Full-Service).

## 2. DAS ARBEITSKLIMA IN DEN PIONIERTAGEN – COMMITMENT

Als Büroräume dienten der Firma zunächst große, unkonventionell eingerichtete Fabriketagen: »Die ersten beiden Fabriketagen waren schon Klasse. Man hat sich dort sofort wohl gefühlt. Da herrschte ein lebendiges Durcheinander. Es wurde viel gelacht. Es herrschte eine ausgelassene Stimmung. Die Leute haben meistens

abends noch zusammengesessen. Es gab halt auf jeder Etage eine große Küche, wo sich alle trafen. Der Weg zur Küche war nicht weit. Die Leute hatten damals alle das Gefühl, ganz vorne am Puls der Zeit zu sein. Die Leute waren richtig gierig darauf, zu arbeiten. Die haben Arbeit im Grunde nicht als Arbeit, sondern als ein Experimentierfeld für ihre Ideen betrachtet. Man hat dort oft bis Mitternacht oder länger gegessen. Das war kein Problem. Das wurde nicht als Ausbeutung erfahren. Die Leute hatten vielmehr das Gefühl, an etwas ganz Tollem mitzuwirken. Die Identifikation mit der Firma war extrem hoch. Ich war auch sehr stolz, wenn ich sagen durfte, wo ich arbeite. Ich habe manchmal geradezu auf diese Frage gewartet. Das ist ein Gefühl, das man in alten Branchen so gar nicht kennt. Das war aufregend. (...) Wie überall gab es auch mal zwischenmenschliche Konflikte. Wir hatten ja alle ein sehr großes Ego, sind aber überwiegend verantwortungsvoll mit solchen Konflikten umgegangen. Man hat versucht, das im Gespräch zu klären. Ein guter Projektleiter kann da viel bewirken. Wir hatten einige Leute, die nicht so erfahren waren und weniger Integrationsfähigkeit und Sozialkompetenz besaßen. Aber wir hatten auch viele Leute, die ihren Job in dieser Hinsicht gut gemacht haben. (...) Aufgrund einer Frauenquote von etwa 40 % gab es immer gemischte Teams. Das hat auch zu dem guten Arbeitsklima beigetragen. Wenn etwas positiv war in dem Unternehmen, dann war es das Klima, dieses Miteinander. Es gab auch mal Stress und Streit. Aber insgesamt war das ein ganz anderes Klima als in der Old Economy, die ich auch kennen gelernt habe. Das sind ganz unterschiedliche Welten. Das war hier ein ganz anderer Umgang. Die Leute sind höflich, sehr kooperativ und konstruktiv. Das war schon ein sehr offenes und kollegiales Klima.«

### **3. UNGEZÜGELTES WACHSTUM – STRUKTUR- UND KULTURPROBLEME**

Am Standort der Zentrale wuchs der Betrieb von Mitte der 90er Jahre bis zum Jahr 2000 von knapp 100 auf über 500 Personen. Man sah sich deshalb auch genötigt, in ein anderes Gebäude umzuziehen. Damit verschwanden aber auch die kurzen Kommunikationswege, die zuvor eine Stärke des Unternehmens waren. Koordination auf Zuruf war nur noch eingeschränkt möglich, und die Arbeit büßte zusehends ihren Event-Charakter ein: »Früher kamen die Mitarbeiter alle zwei, drei Monate zusammen. Da wurden neue Mitarbeiter und besonders erfolgreiche Projekte vorgestellt. Es wurde berichtet, mit welchen Themen sich die einzelnen Abteilungen gerade beschäftigten. Die Unternehmensleitung präsentierte ein paar

Unternehmensdaten und Projektionen für die Zukunft. Zu der Zeit befanden wir uns noch auf der Erfolgsspur. Das war immer ein tolles Event und sehr motivierend. Die Stimmung war entsprechend positiv.«

Doch im Zuge des schnellen Wachstums, Umzugs und Wandels der Unternehmenskultur entfiel u.a. auch dieser Jour Fixe. Es sei zu diesem Zeitpunkt zwar deutlich zu spüren gewesen, dass die bis dahin praktizierte Organisationsform und Unternehmenskultur bei der veränderten Betriebsgröße nicht aufrechterhalten werden konnte. Statt organisationsstrukturelle Veränderungen vorzunehmen, habe sich die Geschäftsführung aber darauf beschränkt, »öfters ein paar Köpfe anders zu benennen und ein paar Rochaden vorzunehmen«. Es wurde versäumt, die Arbeitsstrukturen zu analysieren und effizienter zu gestalten. Man hätte eigentlich einen Masterplan für die Unternehmens- und Organisationsentwicklung gebraucht. Aber in dieser Phase der Unternehmensentwicklung war alles auf Wachstum ausgerichtet. Strukturelle Anpassungen wurden vernachlässigt. »Dabei hätten sich unsere Leute, die auch gemerkt haben, dass es so nicht weitergehen kann, gar nicht unbedingt gegen strukturelle Veränderungen und festere Strukturen gesträubt. Um Projekte verantwortlich leiten zu können, sind vor allem die Projektleiter auf Strukturen angewiesen. Projektleiter und Projektmitarbeiter brauchen zur Orientierung so etwas wie ein Handbuch. Aber das gab es nicht. Leute, die neu ins Unternehmen kamen, ließ man weiterhin einfach machen. Kein Wunder, dass da Projekte an die Wand gefahren wurden. Es fehlte einfach das Know-How für das Management von Projekten.«

### ***Personelle und kulturelle Umbrüche***

»Mitte bis Ende der 90er Jahre hatten wir die besten Kreativen und IT-Leute, die man in Deutschland in so geballter Form und Größenordnung bekommen konnte.« Aber die Fluktuation war immer relativ hoch. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag bei etwa anderthalb Jahren. Nach dem Börsengang nahm die Fluktuation noch einmal deutlich zu.

Bei Neuzugängen handelte es sich überwiegend um einen anderen Typ von Menschen. »Es kamen immer mehr Schlipsträger, BWL-Absolventen, Geschniegelte, die aus Sicht der Alteingesessenen eigentlich gar nicht in diese Firma passten. Vorher waren das ganz andere Gestalten. Das war es auch, was das Unternehmen so sympathisch machte. Man konnte mit Nasenring am Rechner sitzen, mit Shorts und barfuss oder mit freiem Oberkörper seine Arbeit machen. Es gab keine Regelungen, keinen Dress-Code, nichts, und die Leute kamen aus den unterschiedlichsten Feldern.«

Mit den »Schlipsträgern« habe sich das Klima ziemlich schnell verändert. »Lachen war nicht mehr so angesagt. Wenn ein Kunde kam, dann mussten jetzt alle ernst und brav sein und möglichst gut angezogen. Es wurden Mails verschickt, in denen es hieß: Morgen kommt ein Kunde, achtet bitte darauf, dass eure Schreibtische aufgeräumt sind und so weiter. Der Zwang, möglichst seriös aufzutreten, wurde immer größer. Einige Leute wollten das nicht mitmachen. Für die Geschäftsleitung ist es irgendwann zu einem Problem geworden, die tatsächliche Kultur und das Auftreten nach außen miteinander zu vereinbaren.« Beeinträchtigt wurde das ursprüngliche Miteinander auch dadurch, dass die »Schlipsträger« mit Universitätsabschluss schon bei ihrer Einstellung besser dotiert waren als die Leute, die ein paar Jahre früher mit einem Monatsgehalt von 1.500 oder 2.000 Euro in der Firma angefangen hatten, obwohl sich die Tätigkeiten nicht von einander unterschieden.

### ***Wissensverlust – implizites Wissen nicht explizit gemacht***

Es wurde wenig Wert darauf gelegt, betriebliches Know-How zu sammeln, zu explizieren und neuen Mitarbeitern verfügbar zu machen. Das Ausscheiden von Experten war daher nicht selten gleichbedeutend mit gravierenden Know-How-Verlusten. Das Wissen musste erst einmal neu aufgebaut werden. Zudem wurde häufig doppelt an gleichen oder ähnlichen Problemstellungen gearbeitet. Durch das schnelle Wachstum des Unternehmens ging der Überblick darüber verloren, womit sich die Kollegen gerade beschäftigten. Es habe aber bei Projekten durchaus Schnittmengen gegeben, die man gemeinsam hätte erarbeiten und nutzen können. Dadurch hätten Ressourcen gespart werden können. Aber auf der Führungsebene ist das weniger wahrgenommen worden als an der Basis.

Beigetragen hat dazu vermutlich der Umstand, dass der Unternehmenserfolg bis dahin auch nicht gefährdet schien: Der Umsatz stieg. Der Börsenwert des Unternehmens erreichte phantastische Höhen, und Gewinne wurden zu diesem Zeitpunkt auch von den Shareholdern noch nicht gefordert. Sie pochten vor allem auf Wachstum.

Nachdem das Unternehmen aber zu einem der großen Internet-Dienstleister aufgestiegen war, konnten ihm kleinere Betriebe teilweise schon das Wasser abgraben, »denn die waren schneller und preiswerter als wir. Wir verstanden uns inzwischen als Premium-Marke, waren auch so aufgestellt und verlangten entsprechende Preise. Das hat sich auch im Kundenportfolio widerspiegelt. Das waren fast alles potente, im DAX notierte Großunternehmen. Unsere elitäre Grundhaltung haben wir erst sehr spät abgelegt, nämlich als wir merkten, dass es immer schwieriger wird, die größer und komplexer werdenden Projekte umzusetzen. Außerdem waren die Kunden immer weniger bereit, größere Summen für einen Webauftritt

auszugeben. Da sind die Kleinen besser dran. Mit einer Crew von zehn oder zwanzig Leuten kann man natürlich kleine und mittlere Projekte viel besser abarbeiten als mit der Menge und Vielfalt an Leuten und der Organisation, die wir inzwischen hatten.«

## 4. ZUR AUFBAUORGANISATION

### ***Unternehmensleitung***

Das Organigramm »im oberen Drittel« wurde jedes Jahr neu strukturiert. »Wir hatten einen Pool von Menschen, die laufend andere Pöstchen bekamen. Das waren eigentlich immer die gleichen Personen. Wenn sie nicht von sich aus gingen, bekamen die neue Pöstchen. Das war so eine Clique um den Vorstand. Die wurden bevorzugt behandelt.«

Die Organisation der Unternehmensführung um den visionären Chef und (Allein-)Vorstand des Unternehmens wechselte mehrfach. Eine zeitlang war unter dem Vorstand die deutsche Geschäftsführung angesiedelt und darunter die einzelnen Standortleitungen. Später gab es eine Geschäftsführung mit einem Stab von Menschen, die dem Geschäftsführer mehr oder weniger gleichrangig waren, eine Art Führungsteam.

In der Zwischenzeit gab es eine Phase mit einer *Unit-Struktur*. Denn es habe sich gezeigt, dass die funktionale Aufteilung in Abteilungen Nachteile hat, wenn immer wieder ähnlich zusammengesetzte Teams an den Projekten arbeiten. Hinter der Einrichtung kunden- und branchenorientierter Units stand die Idee, »von einem großen Dampfer auf kleine Schnellboote umzusteigen« und die Flexibilität und Beweglichkeit kleiner Unternehmen wieder zu erlangen. Die Units waren zwischen zehn bis dreißig Personen stark. Bestandteil dieses Organisationskonzepts war die Eigenverantwortung der Units für ihr Budget. Das Unit-Konzept führte allerdings dazu, dass Unit-Leiter nach und nach das Unternehmen verließen. Sie fungierten als Projektleiter und Sales Manager in einem, waren nach außen hin für Kundenkontakte usw. zuständig und nach innen für die erfolgreiche Abwicklung der Projekte verantwortlich. Diese beiden Funktionen zusammenzufassen und einer Person zu übertragen, habe zu einer Überforderung und Überlastung der Unit-Leiter geführt. »Irgendwann haben dann von denen fünf auf einen Schlag das Unternehmen verlassen, weil die Organisation und die Arbeit immer komplexer, schwieriger und unübersichtlicher wurde. Es gab immer mehr Reibungspunkte in und zwischen den Projekten. Die Effizienz sank, der Frust stieg.«

In den letzten Jahren gab es dann wieder einen Deutschlandleiter mit den Standortleitern darunter. Unter diesen sind die Sales-Verantwortlichen der Standorte angesiedelt. Darunter kommt bereits »die Ebene der Projekte«. Es gibt zwar Abteilungen – »IT, Grafik und so weiter« – doch diese haben, da die Arbeit fast ausschließlich in Form von Projekten erfolgt, eher den Charakter von Pools, aus denen die Projektleiter sich die Leute holten, die sie jeweils für ihr Projekt benötigten. Nach der letzten Entlassungswelle gab es nur noch zwei Standorte und Standortleiter. Eine Deutschlandleitung hatte sich damit erübrigt. Die Unternehmenszentrale wurde in eine andere Stadt verlegt. Während in der ehemaligen Zentrale über 500 Personen beschäftigt gewesen sind, waren es zum Zeitpunkt der Erhebung noch etwa 50.

### ***Neugewichtung der Funktionsbereiche***

Am Anfang war das Unternehmen ein Eldorado der Kreativen. Sie waren zahlenmäßig und vom Status her eindeutig die wichtigste Gruppe. »Die Kreativen (Konzepter und Graphiker – d.V.) konnten sich früher richtig austoben. Die hat man da einfach machen lassen. Damals war das die wichtigste Abteilung, weil hauptsächlich deren Präsentationen darüber entschieden, ob der Kunde das Produkt kauft oder nicht. Da kam es darauf an, ansprechende graphische Oberflächen zu schaffen und den Eindruck zu vermitteln, dass da etwas ganz Tolles konzipiert worden ist, mit dem es Spaß macht, zu arbeiten.«

»In den Anfangszeiten konnten wir uns auch vor Kunden kaum retten. Das war ein Idealzustand: Wir haben gewartet und die kamen. Die haben bei uns angerufen und wir haben uns die besten davon ausgesucht. Die Grafiker haben sich bei der Gestaltung der Webseiten ausgetobt. Diese Spielwiese wurde dann aber immer kleiner, weil die Kunden allmählich erkannten, dass es keinen Sinn macht, eine Webseite zu überladen. Wichtiger ist, dass man einfach und schnell an die gesuchten Informationen kommt. Da können schon zwei, drei Grafiken zu viel sein.«

Der Beratungsaufwand stieg, weil Kunden in vielen Fällen keine genauen Vorstellungen darüber hatten, was sie von einer Multimediaagentur überhaupt erwarten können. Zudem wurden »außer den IT-Leuten auch die Sales-Leute immer wichtiger. Denn irgendwann kamen die Kunden nicht mehr von sich aus, und wir mussten aktiv Akquisition betreiben. Das war ein ganz neues Feld für uns. Was Image und Status anbelangt, drehte sich das dann alles um. Die Wertigkeit verschob sich von den Kreativen in Richtung IT und Vertrieb. Bei den Sales-Leuten handelte es sich zum großen Teil um solche, die vorher bei uns Projektleiter waren. Das waren keine ausgewiesenen Verkaufsexperten mit all den Eigenschaften und

Fähigkeiten, die man im Vertrieb benötigt. Der Sales-Bereich hat eigentlich bis heute versagt. Die Konsequenzen daraus wurden viel zu spät gezogen. Die hätte man viel früher auf den Prüfstand stellen müssen.«

### **Krise und Personalabbau**

Als zur Zeit der großen Dot.com-Krise (im Jahr 2001) der Verlust des Unternehmens höher als der Umsatz ausfiel und der Aktienkurs abstürzte, wurde schwerpunktmäßig im IT-Bereich und im Projektmanagement Personal abgebaut. »Das hatte zur Folge, dass wir irgendwann ein totales Übergewicht im Verwaltungs- und Sales-Bereich hatten, weil da kaum abgebaut worden ist. Während in den anderen Bereichen 200 oder 300 Arbeitsplätze abgebaut wurden, waren das in der Verwaltung und im Sales vielleicht zehn. Der Wasserkopf wurde immer größer. Irgendwann waren fast 25 % unserer Mitarbeiter nur noch mit Verwaltung beschäftigt. Das war eine hinsichtlich Laufzeiten und Abfindungen mit großzügigen Vertragswerken ausgestattete Clique um den Vorstand. Deren Entlassung wäre auch sehr teuer geworden. Deshalb hat man die halt weiterbeschäftigt. Nach deren Ergebnissen wurde kaum gefragt.«

Nach den Personalreduzierungen wurde stärker auf Externe zurückgegriffen, »weil wir jetzt zu wenig Leute hatten, um die Aufträge und Projekte abarbeiten zu können. Mitte bis Ende der 90er Jahre hatten wir die besten Kreativen und IT-Leute. Aber das ist uns durch die Entlassungen dann fast alles wieder abhanden gekommen. Übriggeblieben sind ein paar, die nicht von sich aus gegangen sind. Die kleben entweder an ihrem Stuhl, weil sie nostalgisch oder sentimental sind, oder gehen davon aus, dass sie auf dem Arbeitsmarkt ohnehin keine Chance mehr haben. Die richtig Guten sind weg. Die sind größtenteils nach und nach freiwillig gegangen.«

## **5. PROJEKTORGANISATION**

### **5.1. Funktionsbereiche und Grundsequenz**

Bei New-Media- oder Multimedia-Dienstleistern lassen sich folgende Funktionsbereiche unterscheiden<sup>58</sup>: (1) Verwaltung/Vertrieb, (2) Konzeption, (3) Graphik/De-

58 Vg. Canins et al. unterscheiden: (1) (Projekt-)Management/Consulting, (2) Konzeption (Konzeption im engeren Sinn, Marketing/Vertrieb/Branding, Mediaplanung), (3) Content (Content-Management, Online-Redaktion), (4) Design (Graphik-Design, Web-Design), (5) IT (Programmierung, System-/Netzwerk-administration, New Media-Production). Canins, A./Dengler, U./Greger, K./Hoch, J./Pena, J./Steidl, C. (2003): [www.medien-fragebogen.de](http://www.medien-fragebogen.de)

sign, (4) Projektleitung und (5) Informationstechnik. Im Folgenden halten wir uns an die in dem Unternehmen gebräuchliche Unterscheidung der Funktionsbereiche. Im Jahr 2000 verteilte sich die ca. 500 Personen starke Belegschaft am ehemaligen Sitz der Firmenzentrale in etwa wie folgt auf die verschiedenen Funktionsbereiche (grobe Schätzung ohne Praktikanten, Trainees und freelancer): Verwaltung/Vertrieb 80, Projektmanager 40, Kreative 180, Informationstechnik 180, internes Systemmanagement 10 Personen.

### **Die Projektmanager**

Wenn sich ein Projekt konkretisiert, schon während der Auftragsanbahnung oder anlässlich einer Ausschreibung wird eine Projektleitung eingesetzt. Der Vertrieb wendet sich meistens direkt an den zu dem Projekt passenden Projektleiter. Der stellt sich dann je nach Projektanforderung unter Umständen schon ein kleines Team aus Kreativen und IT-Leuten zusammen und bereitet die Präsentation beim Kunden vor. Die Projektmanager sind zum Teil auf bestimmte Branchen spezialisiert, denn sie benötigen zum Beispiel im Falle von e-commerce-Lösungen ein tiefergehendes Verständnis für die an den Kunden gerichteten Bestell- und Logistik-Prozesse sowie für Informationen, die für den Kunden nützlich sind. Der Projektmanager ist eine Funktion, die zwischen Vertrieb, Marketing/Consulting und Informationstechnologie und interner Koordination angesiedelt ist. Mit ihr sind keine disziplinarischen Weisungsbefugnisse verbunden.

### **Die Kreativen**

Der Bereich setzt sich zusammen aus der Vorgesetztenfunktion der *Creative Directors* sowie je einem Pool *Konzepter* und *Grafiker/Designer*. Die Creative Directors sind als Vorgesetzte verantwortlich sowohl für die Konzeption als auch für Grafik/Design.

Konzepter haben die Aufgabe, gemeinsam mit dem Projektmanager, den Designern und den IT-Leuten (Programmierern) die Kundenwünsche in ein schlüssiges Konzept zu bringen. Es geht darum, den zu präsentierenden Inhalt nach Maßgabe der Kundenanforderung aufzubereiten, zu strukturieren und interaktive Ablaufstrukturen zu finden, die den Anforderungen an eine ästhetisch ansprechende, unkomplizierte und funktionale Benutzerführung genügen (beispielsweise die Struktur einer Website oder die Menüsteuerung einer CD-ROM). Die Konzepter müssen sich in die Kundenwünsche und die zu vermittelnden Inhalte hineinendenken können, um dem Kunden ein Produkt zu liefern, mit dem dieser am besten seine Ziele erreicht. Zwar liegt der Themen- und Arbeitsschwerpunkt der Konzepter nicht auf

der Technik, sondern auf den Inhalten, doch muss er die technischen Rahmenbedingungen des Kunden kennen und wissen, mit welchen Mitteln und welcher Technik die Inhalte am besten dargestellt und vermittelt werden können (IT-Grundkenntnisse).

Bei der Erfassung der Kundenziele, der Erstellung eines Exposés (im Falle von Ausschreibungen) und Grobkonzepts stimmt sich der Konzepter mit dem Creative Director, dem Projektmanager und dem Kunden ab. Im nächsten Schritt wird das Konzept detailliert. Dazu entwirft der Konzepter eine Art Drehbuch oder ein Storyboard für die interaktive Ablaufstruktur. Dieses Feinkonzept ist dann die Grundlage für die Arbeit der Graphiker/Designer und Programmierer, die die Aufgabe haben, das Konzept zu implementieren. Allerdings ist diese Grundsequenz keine lineare Abfolge, sondern ein von vielen Iterationen und Abstimmungsprozessen (mit dem Kunden und im Projektteam) durchsetzter Prozess.

Ein Teil der Graphiker/Designer hat eine Berufsausbildung im Printbereich durchlaufen und bereits Erfahrungen bei anderen Agenturen gesammelt. Ein anderer Teil hat ein Studium absolviert. Bei den Konzeptern und im IT-Bereich gab es bezüglich der Zugangsqualifikationen »eigentlich keine Vorgaben. Unter den Konzeptern waren beispielsweise Literaturwissenschaftler und Leute aus der Werbebranche. Auch für den IT-Bereich reichten oft Grundkenntnisse und praktische Erfahrungen, good will oder Beziehungen. Formale Qualifikationen spielten keine große Rolle. Nicht ganz die Hälfte der Beschäftigten hatte ein abgeschlossenes Studium. Sehr gefragt waren Auslandserfahrungen, bevorzugt aus den Vereinigten Staaten.«

### ***Der IT-Bereich***

Der zweite große Unternehmensbereich ist die Informationstechnik. Unterhalb des Abteilungsleiters gibt es verschiedene Arbeitsbereiche: Das ist zum einen die Programmierung bzw. die Entwicklung und Anpassung von Software in Java, HTML und anderen Programmiersprachen. Hierbei ging in der Startphase des Unternehmens in erster Linie um die Erstellung von Websites (front-end) und Kopplungen mit anderen Systemen (z.B. Warenwirtschaft/Logistik). Doch im Laufe der Zeit sind die Anforderungen an den IT-Bereich gestiegen und immer komplexer geworden. Neben der technischen Umsetzung am und im Internet gewann die Hardware-Betreuung, die Betreuung von Servern und das gesamte Hosting an Bedeutung. Die Ausdehnung der IT-Aktivitäten auf das Hosting und die Peripherie war mit Programmierung (dem Schreiben und Erweitern von kleineren Programmen oder Programmbestandteilen) immer weniger zu bewältigen. Das Unternehmen war zu-

nehmend gefordert, sich intensiver mit Softwarearchitekturen auseinander zu setzen und qualifizierte Softwareentwickler zu beschäftigen. Der Aufwand für Dokumentation und Tests stieg. Im IT-Bereich und Unternehmen gewinnt die Gruppe der IT-Projektleiter an Bedeutung, die in Abstimmung mit dem jeweiligen Leiter des Kundenprojekts für die Koordination der anfallenden IT-Aktivitäten verantwortlich sind.

## **5.2. Projektverlauf**

Die meisten Projekte haben eine Dauer von drei bis sechs Monaten. Das größte CD-ROM-Projekt dauerte von der Konkretisierung des Auftrags bis zur Endabnahme ca. acht Monate. An dieser CD-ROM-Produktion waren ca. 15 Leute beteiligt. »Einige für ein paar Stunden, andere für mehrere Tage und Wochen.« In der Regel sind aber für Webauftritte mehr Ressourcen notwendig als für die CD-ROM-Produktion, zumal wenn in größerem Umfang IT-Experten für die Server-Bereitstellung, das Hosting, für Testreihen usw. daran beteiligt sind. Die Kerngruppe eines Projekts besteht meistens aus Projektleitung, einem Creative Director, einem Konzepter, einem Grafiker und drei oder vier IT-Leuten. Der Kern eines solchen Projektes besteht aus acht bis zehn Leuten, die dann mehr oder weniger kontinuierlich und konzentriert am Projekt arbeiten. »Das ist zumindest in der entscheidenden Phase der Fall, also in den letzten sechs bis acht Wochen vor der Abnahme.«

Wenn der (potentielle) Kunde einen Auftrag ausgeschrieben hat oder der Vertrieb einen Kontakt zu einem (potentiellen) Kunden hergestellt hat und sich dessen Interesse konkretisiert, wird ein Projektleiter benannt. Er bereitet dann den Kundentermin vor, bei dem Lösungsideen präsentiert werden. An diesem Termin sollten Leute aus dem Creative-Bereich und Leute aus dem IT-Bereich beteiligt sein. »Tatsächlich haben wir uns aber oft darauf beschränkt, dem Kunden etwas optisch Tolles zu präsentieren. Die technische Realisierung wurde in dieser Projektphase oft vernachlässigt. Man wusste zwar, dass es wichtig ist, Kreative und die technische Realisierung einzubinden. Offizielle Vorgaben zum Vorgehen gab es aber nicht. Einige haben das gemacht, andere nicht. Letztere sind dann meistens irgendwann einmal auf die Nase gefallen.«

Die Kooperation zwischen Creative- und IT-Bereich funktionierte nicht besonders gut. Konzepter und Grafiker haben vielfach Festlegungen getroffen und sind erst danach auf die IT-Leute zugegangen, statt sie frühzeitig zu konsultieren. Die Technik hatte oft Schwierigkeiten, das zu realisieren, was Vertrieb und Kreative dem Kunden versprochen haben.

»Die Kreativen haben zu Beginn des Projekts, in der Phase der Projektdefinition sehr viel mehr Kundenkontakt als die IT-Leute. Da sagt der Kunde: Wir wollen das und das. Und die Kreativen sagen: Ja, das kriegen wir schon hin. Die wissen aber gar nicht, was die IT-Leute leisten müssen, um zu realisieren, was da versprochen wurde. Die Creative Directors haben bei den Kundenterminen oft gesagt: Kein Problem. Die IT-Leute mussten dann vielfach feststellen: Das kriegen wir nicht so einfach gebacken. Das kriegen wir schon hin, aber das kostet mehr. Vertrieb, Creative Directors und Projektleiter haben dann auf ihren Budgetplan geguckt und gesagt: Nein, dafür haben wir aber nur soundso viel eingeplant. In einem solchen Fall will und kann dann aber natürlich auch niemand zum Kunden gehen und sagen: Das wird für dich teurer. Also hat man dann einfach losgelegt, ohne zu wissen, was man an dem Projekt überhaupt verdienen kann«.

»Später hat man sich bemüht, Kreative und IT gleich zu Beginn an einen Tisch zu bekommen. Das ist später zwar auch bei einigen Projekten gemacht worden, aber nicht mit der Konsequenz, wie es nötig gewesen wäre.« Die Hindernisse dafür sind unter anderem in der Historie des Unternehmens begründet. Zu Beginn beschäftigte es viele Kreative und relativ wenig IT-Experten. Der technische Aufwand war begrenzt. Einen Großteil davon haben die Kreativen selbst erledigt. Alle hatten die dazu notwendigen HTML-Kenntnisse. Alles, was darüber hinaus geht, war selten gefragt. Doch auch nachdem entwickeltere IT-Kenntnisse gefragt waren, hielten die Kreativen an ihrem hegemonialen Anspruch fest und trafen weitgehende, die Realisierung betreffende Entscheidungen, ohne sich mit dem IT-Bereich abzustimmen.

### ***Ressourcenzuordnung***

In einem frühen Stadium der Projektplanung kalkuliert der Projektleiter in Abstimmung mit dem Vertrieb die Zeiten und Ressourcen, die er für die Realisierung des Projekts benötigt und beantragt dann bei den Abteilungsleitern die entsprechenden Ressourcen.

Die klassischen Ressourcenkonflikte zwischen Projekt und Linie sind zwar in dem Unternehmen nie sehr ausgeprägt gewesen, weil fast ausschließlich in Projekten gearbeitet wird, und die Abteilungen eher den Charakter von Pools hatten. Ganz konnten solche Kämpfe um Ressourcen und Projektmitarbeiter aber nicht vermieden werden. »Das hängt stark mit der Wertigkeit des Projekts zusammen. Wenn es sich um ein tolles, großes und lukratives Projekt handelt, wird jeder Creative Director seine Leute dafür zur Verfügung stellen, weil er sich damit schmücken kann.«

Dem Projektleiter sollten auf Anfrage von den Vorgesetzten des Kreativ- und IT-Bereichs die erforderlichen Ressourcen zugeteilt werden. Oft wurde jedoch festgestellt, dass die entsprechenden Ressourcen nicht zur Verfügung stehen. »Eine zeitlang hatten wir ein sehr hohes Projektaufkommen und an allen Ecken und Enden fehlten Leute. Da wurden dann sehr schnell neue Leute eingestellt und eingekauft. Wir hatten Monat für Monat zwischen 400 und 500 Bewerbungen.«

### ***Reibungsverluste***

Zu Anfang funktionierte der Projektablauf noch ganz gut auf Zuruf. Projektablaufstrukturen gab es nicht. »Es gab kein Projekthandbuch, in dem etwa Zuständigkeiten definiert und Ansprechpartner in den verschiedenen Abteilungen benannt waren. Nirgends war beschrieben, wie der erste Kundenkontakt vorzubereiten ist, wie die Ressourcenverteilung im Projektverlauf zu erfolgen hat, wie Ressourcen richtig eingesetzt werden, wie eine Budgetplanung auszusehen hat und so weiter. Vor allem für neu Eingestellte war es ein Problem, dass die auf nichts zurückgreifen konnten.«

Als es nach dem Umzug aufgrund veränderter räumlicher Gegebenheiten keine kurzen Kommunikationswege mehr gab, wäre ein Projekthandbuch umso nützlicher gewesen. »So neigte aber jeder dazu, sein Ding zu machen, wodurch die Spannungen zwischen Grafikern und IT-Leuten noch verschärft wurden. Da ging einiges schief. Später hat man dann versucht, Projekte zu kategorisieren und für drei oder vier Standardprojekte Leitfäden zu erarbeiten. Dafür sind dann jeweils Abläufe erarbeitet worden. Ich glaube aber nicht, dass es jemals Pflicht war, sich daran zu halten.«

## **6. BESCHÄFTIGUNGSKONDITIONEN**

### **6.1. Problemfeld: Zeitmanagement – Arbeitszeiten**

Als Basis der Projektkalkulation und des Projektcontrolling dient ein Zeitplanungs- und -erfassungssystem, in das zu Beginn des Projekts die zu seiner Abwicklung kalkulierten Stunden und möglichst auch schon die vorgesehenen Personen eingegeben werden. Die Mitarbeiter tragen in dieses System auch die Stunden ein, die sie für das jeweilige Projekt gearbeitet haben. Mit Hilfe des Systems können dann Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen und die Projektstände ermittelt werden. Es kann zeitnah kontrolliert werden, wie der Stand des Budgets ist, wie viele Stunden jeder Ein-

zelle für welche Aufgaben bereits verbraucht hat, wie viele eingeplant waren und wie die Projektverläufe aussehen.

Sowohl Mitarbeiter als auch Management pflegten jedoch einen problematischen Umgang mit dem System: »Viele Mitarbeiter sagten: Ich habe zwar schon zehn Stunden auf dem Projekt gearbeitet, aber ich schreibe lieber nur fünf auf. Wenn ich nämlich die zehn Stunden aufschreibe, dann bleiben mir nur noch zwei Stunden. Ich brauche aber vermutlich noch sieben Stunden. Auf diese Weise haben die Leute Überstunden gemacht, die nicht erfasst wurden. Das hatte zur Folge, dass dieses System ein vollkommen unrealistisches Bild über den Leistungsstand und investierte Ressourcen lieferte. Die Leute waren aber der Meinung, sie würden auf diese Weise dem Unternehmen einen Gefallen tun. Sie gingen davon aus, dass ein Projekt, das erfolgreich erscheint, dem Unternehmen nutzt. Darüber, dass das irgendwann nach hinten losgehen kann, hat sich keiner so richtig Gedanken gemacht.«

Natürlich stimmten dann auch die Planungen, die auf diesen Zahlen beruhten, vorne und hinten nicht. Als der Betriebsrat auf diese Missstände aufmerksam machte, wurden sie vom Management vehement in Abrede gestellt. Die Mitarbeiter erklärten aber, sie hätten guten Gewissens und im Interesse des Unternehmens gehandelt und weniger Stunden auf die Projekte geschrieben, als sie tatsächlich benötigt haben. Das waren keine Einzelfälle, das war die Regel.«

### ***Auslastung und Überstunden***

Als der Betriebsrat für eine objektivere Zeiterfassung eintrat, wurde dies von einem Teil der Belegschaft ausdrücklich abgelehnt. Von einigen wurden auch Überstundenregelungen als geschäftsschädigend abgelehnt.

Als das Unternehmen sich genötigt sah, Personal zu entlassen, begann das Management, sich mit der Auslastung der Mitarbeiter zu befassen. Die Analysen ergaben, »dass die Leute nicht zu 100 % ausgelastet waren, und dass sie nur zu etwa 50 % oder 60 % auf Projekten arbeiteten. Der Rest ging für andere Sachen drauf. Der Anteil für diese nicht auf Projekte abzurechnende Tätigkeiten und Stunden stieg durch den Personalabbau und Reibungsverluste weiter an. Die Leute hatten so eine geringe Auslastung auf Projekten, weil sie immer noch viele und immer mehr andere Sachen machen mussten. Wirklich schlimm in dieser Situation war, dass das Management anhand der Zahlen, die das Zeitkalkulationssystem lieferte, die Auslastung der Mitarbeiter ermittelte und orientiert an diesen Auslastungsgraden Entlassungen vorgenommen wurden. Da gab es Mitarbeiter, die in dem System mit einer Auslastung von 40 % auftauchten, aber tatsächlich 60 % oder 70 % für das

Projekt gearbeitet hatten. Darüber hinaus hatten die sogar Überstunden geleistet, weil die immer auch noch Aufgaben zu erledigen hatten, die man nicht auf Projekte buchen konnte, Verwaltungsaufgaben und so etwas. Und gleichzeitig wurden Leute auf die Straße gesetzt. (...) Eine einhundertprozentige Auslastung ist natürlich eine Illusion. Das würde bedeuten, dass die Leute zu 40 Stunden pro Woche nur mit Projektarbeit beschäftigt wären. Man hat jedoch immer noch andere Sachen zu tun. Man muss die Mails lesen und schreiben, mit Leuten im Unternehmen reden, Alltagsarbeiten erledigen, an übergeordneten Meetings und Abteilungsmeetings teilnehmen, bei denen nicht nur Projekte besprochen werden und so weiter. Es gibt auch Gespräche mit Einzelnen, die man nicht für Projekte verbuchen kann. Angesichts dessen wäre eine Auslastung von 70 % schon sehr gut. 80 % ist ein Maximum. Viele hatten aber mehr und dazu noch einen Überhang an Überstunden.«

Im Laufe der Zeit hatten sich immens hohe Überstundenkontingente angehäuft, die weder abgefeiert noch bezahlt wurden. Der Arbeitsdruck nahm dramatisch zu. Der kreative Spielraum schrumpfte. Der Spaß an der Arbeit nahm ab. Überstunden wurden zur Belastung. »Das war in der Anfangsphase ganz anders. Da wurde Mehrarbeit als verlängerte Freizeit wahrgenommen.«

## **6.2. Problemfeld: Mitarbeitergespräche und Entgelt**

Bei der Gehaltsstruktur hat sich im Laufe der Zeit »eine ziemliche Schiefelage« eingestellt. Diejenigen, die in dem Betrieb ein paar Jahre früher angefangen hatten, fingen mit 1.500 oder 2.000 Euro an. Wer ein abgeschlossenes Studium und Auslandserfahrung hatte, stieg später bei gleichen Aufgabenstellungen zu sehr viel besseren Konditionen ein.

- Ein Projektmanager erhielt im Schnitt ein Gehalt zwischen 3.000 und 5.000 Euro. Es gab hier aber erhebliche Unterschiede.
- Sales-Leute erhielten von Anfang an mehr, weil die für das Unternehmen immer wichtiger wurden.
- Die Creative Directors verdienten zwischen 4.000 und 5.000 Euro, »vielleicht auch ein bisschen mehr«.
- Grafiker bekamen zwischen 2.000 und 3.000 Euro.
- Die IT-Leute fingen bei 2.500 oder 3.000 Euro an und konnten bis zu 5.000 Euro erreichen.
- Unterbezahlt waren die Leute vom internen Systemmanagement, da sie alle sehr früh in dem Unternehmen angefangen hatten. Sie verdienten zwischen 2.000 und 3.000 Euro.

Insgesamt gab es einen ziemlichen Wildwuchs beim Entgelt. Der Betriebsrat hat deshalb irgendwann eine Aufstellung über die höchsten, niedrigsten und durchschnittlichen Einkommen pro Bereich gemacht und veröffentlicht. Als deutlich wurde, was es für Spitzengehälter in den Beschäftigtengruppen gab, kam es zu Protesten, Spannungen und Konflikten. Der Betriebsrat hat dadurch den Unmut der gut Verdienenden und der Geschäftsleitung auf sich gezogen.

### ***Mitarbeitergespräche und variable Entgeltbestandteile***

Zweimal pro Jahr wurden Mitarbeitergespräche geführt. Da wurden die Ziele für das nächste Halbjahr festgelegt. Dazu zählten u.a. Projektziele, Weiterbildungsmaßnahmen oder Dinge, die organisatorisch verändert werden sollten. Diese Gespräche trafen auch bei den Mitarbeitern auf positive Resonanz, weil sie auf diese Weise ein Feedback vom Vorgesetzten über ihre Leistungen während des letzten halben Jahres bekamen. »Da gab es Kritik und Lob. Wenn der Vorgesetzte zufrieden war, war das motivierend für das nächste halbe Jahr. Für die meisten war das okay. Es gab natürlich auch mal Ausreißer.«

Für Projekte, die bereits angebahnt waren oder schon liefen, wurden in dem Gespräch für den Mitarbeiter Ziele definiert. »Wenn das Projekt noch zwei Monate Laufzeit hatte, war das automatisch auch Teil dieser Zielvereinbarung. Es gab auch Zielvorgaben zur Auslastung oder Umsatz- und Akquisitionsziele für den Vertrieb. Man hat auch versucht, quantitative Ziele für Projektmanager zu definieren, aber da gab es immer auch weiche Ziele.«

Unterschieden wird in dem Unternehmen zwischen Fix- und Zielgehalt. Das sogenannte Zielgehalt ist das Fixgehalt plus einer Prämie. Das Zielgehalt kann in Abhängigkeit vom Grad der Zielerreichung zu 100 % ausgeschöpft werden. Quantitative und qualitative Ziele sind je Beruf und Position unterschiedlich gewichtet. »Einige, allen voran die Sales-Leute, hatten nur quantitative Ziele, bei anderen überwogen die qualitativen. Einige wenige hatten gar keine Ziele, bekamen unabhängig davon 100 %. (...) Die verschiedenen Ziele wurden unterschiedlich gewichtet und dann hat man versucht herauszufinden, zu wie viel Prozent die Ziele erfüllt wurden. Da wurde es dann schwierig, weil die Zielerfüllung mit einer Prämie gekoppelt war. Da gab es aus Sicht des Betriebsrates und aus Sicht der Mitarbeiter Schieflagen. Bei der Vergabe der Prämien schieden sich die Geister. Da haben besonders die abgesahnt, die rhetorisch gut waren und sich gut verkaufen konnten. Die haben dann 100 % bekommen. Diejenigen, die diese Fähigkeiten nicht hatten und deren Nase der Vorgesetzte nicht so toll fand, hatten es schwieriger. Für die gab es Abstriche bei der Prämie.«

Schwierig wurde es, als das Unternehmen zum ersten Mal in Bedrängnis geriet und das Geld nicht mehr locker saß. »Da wurde den Mitarbeitern erklärt: Eigentlich hast du zwar 100 % verdient, aber uns geht es im Moment nicht so gut. 100 % können wir dir im Moment nicht geben. Damit bekamen diese Gespräche etwas Absurdes. Der Mitarbeiter hat erfüllt, was von ihm verlangt wurde, bekam aber weniger als vereinbart. Er trug aber doch keine Schuld daran, dass das Unternehmensergebnis nicht stimmte.«

### ***Kopplung von Entgelt und Unternehmenszielen***

Später hat man dann versucht, diese Ungereimtheiten dadurch zu bereinigen, dass das Unternehmensziel mit in die Entgeltregelung aufgenommen wurde. Einige Mitarbeiter lehnten das vehement ab. Der Betriebsrat hat das ebenfalls bekämpft und darauf hingewiesen, dass solche Veränderungen mitbestimmungspflichtig sind. Einige Mitarbeiter haben das dann aber trotzdem zugelassen. Zu einer endgültigen Regelung hat man dann nicht mehr gefunden. Der Betriebsrat wollte jedenfalls nicht, dass alle Beschäftigtengruppen an Unternehmenszielen beteiligt werden, weil einige davon gar keinen Einfluss auf die Unternehmensziele nehmen können. »Mit der Diskussion sind wir aber zu keinem Ende gekommen. Die als Motivationsförderung gedachte Prämienregelung wurde für viele zum Ende hin immer absurder. Die haben nämlich auch gemerkt, dass es nicht mehr wirklich darum geht, sich als Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Gegen Ende ging es bei den Mitarbeitergesprächen immer mehr zu wie auf einem Basar. Es ging eigentlich nur noch um das Geld.« Der Betriebsrat plädierte in dieser Situation dafür, Mitarbeitergespräche zur Personalentwicklung und prämienrelevante Zielverhandlungen zu entkoppeln, möglicherweise auch die Prämie ganz abzuschaffen.

### **6.3. Problemfeld: Personalbeurteilungen und Weiterbildung**

»Zum Teil« gab es auch Personalbeurteilungen. Die dafür verwendeten Formulare wurden mehrfach verändert. In zwei Jahren wurden vier verschiedene Formulare dafür verwendet. Anhand eines solchen Formulars wird eine Selbsteinschätzung vorgenommen, die dann mit der Einschätzung des Vorgesetzten verglichen wird. Besonders dabei sichtbar werdende Differenzen werden dann besprochen.

»Das war eigentlich gar nicht so schlecht. Das Problem war nur, dass sich auch beim dritten Durchlauf an meiner Selbsteinschätzung nichts geändert hat. Diese

Personalbeurteilungen hatten daraufhin etwas Absurdes für mich, weil sich bei mir nicht viel verändert hat. Es gibt wahrscheinlich Leute, bei denen das mehr Sinn macht, das alles im Detail abzufragen. Aber das kostet ja auch alles Zeit. Man sitzt zwei Stunden mit seinem Vorgesetzten zusammen und ist hinterher auch nicht klüger als vorher. Später wurde das dann ein bisschen vereinfacht, dann ging es mehr um Ziele. Dadurch, dass es bald nur noch um Geld und Leistung ging, wurden die Gespräche und Beurteilungen immer unangenehmer.«

### **Weiterbildung**

»Weiterbildung war bei uns durchaus ein Thema. Es gab auch für einige Gruppen, z.B. für die IT-Leute, eine ganze Menge Weiterbildungsangebote, weil sich die technischen Anforderungen permanent änderten. Da muss man ständig dazulernen. Da wurde schon viel getan, allerdings selektiv. Nach welchen Kriterien dabei vorgegangen wurde, war kaum nachzuvollziehen. Das hing vor allem davon ab, wie gut man sich mit seinem Vorgesetzten verstand. Der Nasenfaktor spielte auch dabei eine Rolle. Wir hatten dazu jedenfalls keine klaren Richtlinien, sondern nur eine Art Wunschkategorie, die besagte, dass jeder pro Jahr soundso viele Tage Weiterbildung machen sollte. Aber das war kein Muss. Das gab es vor allem für den IT-Bereich und für Projektmanager.«

## **7. PARTIZIPATION – DEZENTRALISIERUNG VON VERANTWORTUNG UND KOMPETENZEN**

Da die Mitarbeiter zumindest bis zu den ersten Entlassungen das Gefühl hatten, »an etwas Tollem mitzuwirken« und ihre Ideen und Vorstellungen in die Arbeit einbringen zu können, bestanden aus ihrer Sicht auch relativ große Chancen zur Selbstentfaltung und ausreichende Partizipationsmöglichkeiten. Sie waren gefordert, ihren Arbeitsplatz weitgehend selbst zu gestalten und ihre Arbeit selbst zu organisieren. Neu Eingestellte hat man einfach machen lassen. Es wurde von ihnen erwartet, dass sie ihre Arbeit verantwortungsbewusst und eigenverantwortlich erledigen.

Hierarchien waren bis zu einem gewissen Grad kaum spürbar. Die Mitarbeiter hatten viele Kontakte und lockere Beziehungen zu den höheren Ebenen. Dass sich alle duzten, förderte die guten Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten. »Natürlich gab es den Unterschied zwischen Entscheidungsträgern und Leuten, die die Entscheidungen umsetzen mussten. Aber auch die konnten sich einbringen und

fanden Gehör. Insofern war das schon ein recht offener Diskussionsprozess, auch wenn letztlich einer gesagt hat, was zu tun ist. Aber jeder hat sich relativ frei gefühlt. Es gab das Gefühl, in dem, was man tut, viel Spielraum für die Selbstentfaltung zu haben. Der wurde aber natürlich immer kleiner, als sich die Geschäftssituation verschlechterte und der Arbeitsdruck zunahm.«

## **8. BETRIEBSRAT**

### ***Die Betriebsratsgründung***

Nachdem es mit dem Unternehmen etwa ein halbes Jahr bergab ging, wurde unmittelbar nach der ersten Personalabbaumaßnahme Mitte 2000 mit Gewerkschaftsunterstützung ein Betriebsrat gegründet. Psychologisch dafür war von Bedeutung, dass sich das Arbeitsklima, die Arbeitsumgebung sowie die Kommunikationswege und -formen stark verändert hatten. Ein Anlass für die Betriebsratsgründung waren die immens hohen Überstundenkontingente, die weder abgefeiert werden konnten noch ausgezahlt wurden. Ausschlaggebend war aber letztlich die Tatsache, dass die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern mehr oder weniger vollständig zum Erliegen kam: »Die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorstand waren gestört. Es gab irgendwann keine Informationen mehr. Es kamen nur noch ein paar Jubelmails, wenn mal wieder ein Auftrag an Land gezogen worden ist, wenn ein neuer Standort eröffnet wurde oder wir wieder einmal kurz davor waren, eine Firma aufzukaufen. Andere Dinge haben wir meistens aus der Presse erfahren. Für die Mitarbeiter war das nicht nachvollziehbar, weil wir das eigentlich anders gewohnt waren. Gleichzeitig war der Presse ab Mitte oder Ende 2000 ja auch zu entnehmen, dass es eigentlich für uns kein Grund zum Jubeln gab.«

In vorbereitenden Diskussionen zeigte sich, dass genügend Leute bereit waren, eine Betriebsratsgründung zu unterstützen. Daraufhin lud die Gewerkschaft zur Betriebsversammlung ein, zu der dann auch knapp zwei Drittel der Belegschaft erschienen. Es wurde ein Wahlvorstand eingesetzt. »Wir hatten vorher viele runde Tische und Gruppen, die sich mit Interna auseinandergesetzt haben und auch zu tollen Ergebnissen gekommen sind. Aber es gab keine Konsequenzen. Defizite und Schwachpunkte wurden zwar aufgezeigt, aber es wurde nichts verändert. Irgendwann war der Leidensdruck bei den Beschäftigten so groß, dass ein paar Leute sagten: Wir brauchen jetzt einen BR.« Der Betriebsrat fand jedoch keine Gelegenheit, sich seinem Selbstverständnis als Co-Management entsprechend zu positionieren.

Direkt nach seiner Gründung musste er sich mit Entlassungen befassen und traf, weil er auf einem Sozialplan beharrte, die Geschäftsleitung dann vor Gericht wieder.

Es gab in dem Unternehmen außerdem eine starke Fraktion, die gegen den Betriebsrat war. »Da ging ein Riss durch die Belegschaft. Aber wenn wir den Betriebsrat nicht gegründet hätten, hätte es auch keinen Sozialplan gegeben. Inzwischen haben wir vier oder fünf mal entlassen. Die Leute wären ohne Betriebsrat nicht so gut abgefunden worden. Aber das, was ein Betriebsrat normalerweise macht, Betriebsvereinbarungen und so was, dazu ist es gar nicht mehr gekommen. Wir haben eine Urlaubsregelung, eine Überstundenregelung und ein paar Kleinigkeiten hinbekommen. Aber strukturell konnten wir überhaupt nichts mehr verändern, obwohl wir das gern gemacht hätten. Im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsabläufen sind wir eigentlich nie gefragt worden und in Erscheinung getreten. Die Leute haben versucht, sich selber zu helfen. Die haben so weiter gemacht, wie sie es von früher her kannten. Die Aufgabe, die wir uns als Betriebsrat gestellt hatten, haben wir eigentlich nie wahrnehmen können, weil wir so nicht angenommen wurden. Im Grunde sind wir nur als Krisenmanagement in Erscheinung getreten. Das war das einzige, was wir machen konnten.«

### ***Verhältnis von Betriebsrat, Geschäftsleitung und Beschäftigten***

Der Vorstand hat die Gründung des Betriebsrats als einen Affront empfunden. »Geschäftsleitung und viele Mitarbeiter haben überhaupt nicht gesehen, welche Möglichkeiten ein Betriebsrat hat, zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern zu vermitteln. Die Geschäftsleitung hätte den Betriebsrat auch nutzen können. Aber eine konstruktive Zusammenarbeit hat es eigentlich nie gegeben. (...) Viele Hochqualifizierte sind eher Individualisten und wollen sich vom Betriebsrat nicht reinreden lassen. Die haben meistens erst an unsere Tür geklopft, wenn es um ihre Entlassung ging. Bei den Leistungsträgern machte sich aber auch Unmut breit, weil kaum zu übersehen war, dass das Problem im Verwaltungsbereich und bei Sales lag. Da wurde revoltiert. Die Hochqualifizierten haben auch den Dialog mit uns gesucht. Aber eben nur den Dialog. Wir haben denen ein bisschen Munition gegeben, uns ansonsten an dieser Stelle aber zurückgehalten. Die sind dann selber an den Vorstand herangetreten. (...) Überraschend war, dass auch die, die in Hierarchie und Status ganz unten standen, den Betriebsrat kaum nutzten. Wenn die eine Entlassungswelle überstanden hatten, sind die erst recht nicht zu uns gekommen, weil die nämlich Angst hatten, das könnte ein Vorgesetzter mitbekommen oder sie würden in der Küche schief angeguckt. Denn es gab in dem Unternehmen durchaus

Leute, für die der Kontakt zum Betriebsrat das Schlimmste war, was man tun konnte.«

### ***Das Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaften***

»Wir waren bis auf eine Person nicht gewerkschaftlich vorbelastet. Einige sind dann später wegen des Rechtsschutzes eingetreten, nicht etwa weil sie von Gewerkschaften überzeugt waren. Wir haben nach der Gründung fast alles ohne Beteiligung der Gewerkschaft gemacht. Für die Rechtsberatung haben wir uns einen Anwalt genommen. Die Gewerkschaft hat uns das verübelt. Die haben kritisiert, warum wir so wenig Kontakt halten zu ihnen, warum wir sie nicht mal zu Betriebsverhandlungen einladen, warum wir keine Beitrittsformulare für die Gewerkschaft verteilen und so weiter. Aber das habe ich nie als meine Aufgabe angesehen. Wir mussten auch Rücksicht darauf nehmen, dass Gewerkschaft im Betrieb ein Reizthema ist. Auch deshalb haben wir nicht unbedingt deren Nähe gesucht. Wir wollten das Klima nicht noch zusätzlich verschlechtern. Ich hatte auch Angst, dass wir von der Belegschaft anders wahrgenommen werden. Wir wollten keiner Gruppierung zugeordnet werden, die so ein schlechtes Image hat. Wir brauchen niemanden, der mit uns Politik macht, und die Richtung vorgibt. Wir hatten keine Veranlassung, die Gewerkschaften weiter einzubeziehen. Bei Verhandlungen brauchten wir die nicht. Unsere Anwältin war ja auch noch da. Die hat gemacht, was wir wollten.«

Aus Sicht des Betriebsrats und der Mehrheit der Beschäftigten sind die Methoden der Gewerkschaften sowie das Bild, das sie in der Öffentlichkeit abgeben, alles andere als attraktiv. »Was die Leute in dieser Branche am wenigsten mögen, ist dieses Feilschen um Mitglieder, dieses Verkaufselement. (...) Was mir fehlt, ist die Gewerkschaft als Ideengestalter, als Organisation, die alternative Lösungsansätze für gesellschaftliche Fragestellungen, Sozialsysteme und so weiter präsentiert. Ich denke, wenn eine so relevante Gruppe wie die Gewerkschaften da mehr Mut zeigen würde, mehr Offensivgeist, dann würden die auch mehr Anklang finden. Dieses Miefige, das von denen ausgeht, wenn man die Herrschaften dort sieht, da wird mir auch schlecht. Obwohl ich deren Positionen teilweise auch vertrete, aber das sind einfach nicht die Repräsentanten, die ich mir wünsche. Da fehlen Leute, die Ideen und Mut haben und undogmatisch denken. Um solche Leute müssten die sich bemühen. Aber die bekommen sie mit ihren Methoden nicht. Connexx ist da schon ein Schritt in die richtige Richtung. Aber die haben es in der Gewerkschaft auch schwer. Die könnten besser ausgestattet sein. Aber die werden immer noch beargwöhnt. Die stehen immer noch auf dem Prüfstand. Die Stellen, die dort vergeben werden, sind befristet. Es gibt auch bei Verdi noch genügend Betonköpfe.«

## IX. ENTWICKLUNG DER ARBEIT IN DER KULTUR-REDAKTION EINES HÖRFUNKSENDERS

---

Die Kulturredaktion des Senders besteht aus zwei Abteilungen, eine für Kulturmagazine, die andere für Literatur. Die »Magazinisierung des Programms« mit einer auf Unterhaltung angelegten Mischung aktueller Kurzberichte nimmt zu. Die Literaturabteilung hat dagegen innerhalb des Senders einen schweren Stand. »Die Literaturredaktion wird in drei Jahren wahrscheinlich nur noch aus einer Person bestehen und nach deren Verrentung an ihr Ende gekommen sein« (Redakteur).

### 1. ZWISCHEN ÖFFENTLICHEM KULTURAUFRAG UND EINSCHALTQUOTE

»Früher, bis in die 70er Jahre, haben die Autoren teilweise vom Rundfunk gelebt. Damals gab es für junge Autoren eine halbe Stunde Lyrik. Der hat für diese halbe Stunde mehr bekommen als für den ganzen Lyrikband.« Diese Mäzenatenfunktion des Rundfunks sei aber in den 70er Jahren völlig verloren gegangen.

Der Sender und die Kulturredaktion haben mehrere Programmreformen hinter sich. »Es wird so getan, als würden die gemeinsam erarbeitet. Das verläuft aber meistens etwas anders. Da finden in irgendwelchen Luxushotels Tagungen statt. Da wird über alles mögliche geredet. Aber im Grunde genommen steht dann irgendwann mal vorne jemand, der uns erklärt, was man eigentlich haben will. Da werden ein paar sozio-demographische Daten referiert, und dann heißt es: Da gibt es bei den 20- bis 40-Jährigen ein Publikum, das ist zunehmend aufgeschlossen für Kultur und das kauft noch diese und jene Klamotten oder auch Parfum oder sonst was. Dann kriegt Herr Joop auch einen Beitrag. So etwas gab es vor fünf Jahren noch nicht. So fließt aber momentan viel Zeitgeist in den Kulturbereich. Und angeblich haben Soziologen herausgefunden, dass hier und da doch ein Hörerpotenzial ist, das wir ansprechen müssten. Da werden auch Vorschläge gemacht, wie Moderationen aussehen könnten: Wir müssen jüngere Hörer ansprechen und die Stimmen verjüngen und so weiter. Es gibt auch Papiere, an denen man selber beteiligt ist, oder Arbeitsgruppen. Da wird gesagt: Machen sie mal einen Vorschlag. Dann bas-

telt man vielleicht eine Woche lang an so einem Vorschlag, der dann innerhalb von zwei Minuten weggeschmissen wird. Also diese Dinge gibt es hier. Aber das gibt es eigentlich auch bei jeder Zeitung« (Redakteur).

Die wichtigste Zielgröße für die Kulturredaktion sei immer die 3 vor dem Komma, eine Einschaltquote von über 3 %. Insgesamt wird die Kultur in der Wahrnehmung der (Kultur-)Redakteure zunehmend kommerzialisiert. Weil öffentliche Gelder immer spärlicher fließen, sei sie zunehmend auf Sponsoren angewiesen. Auch in den öffentlich-rechtlichen Anstalten werde die Einschaltquote für Kulturprogramme immer wichtiger. »Früher war die für Kulturprogramme irrelevant. Unsere Einschaltquoten sind auch nicht gerade berauschend. Das hat meines Erachtens aber unter anderem was mit den dauernden Strukturveränderungen des Programms zu tun.« Die Identität des Kulturprogramms sei insbesondere durch eine Anzahl häufig wechselnder Kooperationen mit anderen ARD-Sendern und durch die damit verbundene Namensänderung in Mitleidenschaft gezogen worden. »Diese Kooperationen haben eine ziemliche Eigendynamik. Zum Teil wurden solche Kooperationen eingegangen, weil die Sender schlichtweg pleite waren und ihr Programm nicht mehr finanzieren konnten. Der Hörer konnte manchmal gar nicht mehr nachvollziehen, von wem das Programm eigentlich gemacht wurde« (Redakteur).

Bei Sendungen im Abendprogramm sei die Einschaltquote nicht so wichtig. »Die Einschaltquote wird im Tagesprogramm erreicht, und zwar morgens zwischen 7 und 8.30 Uhr, dann gibt es um 12 Uhr mittags noch mal einen Höhepunkt und dann noch mal einen zwischen 17 und 18 Uhr. Das ist, wenn die Leute im Auto sitzen und zur Arbeit fahren oder wieder nach Hause fahren.«

Die Direktion und deren Berater seien der Meinung, die Einschaltquote könne vor allem gesteigert werden, indem Wort- und Musikbeiträge in Zwei-Minuten-Häppchen zerlegt werden. »Unser Kulturprogramm am Tage ist inzwischen als ein so genanntes Tagesbegleitmedium definiert worden. Das heißt, ein Hörer, der dieses Programm einschaltet, soll möglichst schnell erkennen können, welcher Sender das ist. Das versucht man zu erreichen, indem die Beiträge ganz kurz gehalten werden. Ein Beitrag im Tagesprogramm soll eigentlich nicht länger als zwei Minuten sein. Auch die Musiken sind sehr kurz gehalten. Man spielt heute nicht mehr die sechste Symphonie von Beethoven, sondern von der dritten Symphonie das Largo aus dem zweiten Satz« (Redakteur). Bei einer solchen Taktung sei es in Wortbeiträgen und bei der Kulturberichterstattung gar nicht mehr möglich, auf komplexere Zusammenhänge einzugehen. Das sei aber eine unverzichtbare Bedingung von Kulturarbeit.

Außerdem habe der Sender in den letzten Jahren den Wortanteil schon immer weiter zugunsten der Musik reduziert. »Im Zweifelsfalle wird gesagt: Immer noch zu viel Wort. Da muss noch mehr Wort gestrichen werden, denn Musik ist einfacher und billiger. Angeblich gibt es bei den Einschaltquoten immer Einbrüche, wenn eine längere Wortsendung kommt. Es gibt jetzt zwar immer noch regelmäßig ein paar längere Wortsendungen, aber die wird man wahrscheinlich spätestens dann streichen, wenn der verantwortliche Redakteur pensioniert wird. Da wird gesagt: Wir können nicht eine halbe Stunde lang Wort senden, wenn vorher und nachher Zwei-Minuten-Häppchen Musik und Wort kommen. Dazwischen eine halbstündige Wortsendung, das passt einfach nicht ins Programm.«

»Ich hatte früher eine Literatursendung im Vorabendprogramm. Dann wurde sie ins Abendprogramm verlegt und irgendwann kam die dann nachts um 23.30 Uhr. Schließlich hieß es: Eine Sendung um 23.30 Uhr hört ja doch keiner mehr. Die können wir doch eigentlich ganz rausnehmen. Bei neuer Literatur sagt man: Den fünf Hörern, die das hören, können Sie doch gleich eine Kasette schicken. Dann müssen wir das nicht extra ausstrahlen.«

Niemand in der Kulturredaktion habe etwas dagegen einzuwenden, dass man sich Gedanken darüber macht, wie man an andere Hörerschichten und jüngere Hörer herankommt. Es wird aber sehr bezweifelt, dass man breitere Hörerschichten erreicht, indem man immer populistischer wird, nur Zwei-Minuten-Häppchen bringt und die Wort- und Literaturanteile weiter reduziert. Es werde momentan alles daran gesetzt, die Unterhaltsamkeit zu steigern und die Zugänglichkeit zu erleichtern. Bezweifelt wird, dass solche Zwei-Minuten-Beiträge noch viel mit Kultur zu tun haben und dem Kulturauftrag einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt gerecht werden.

### ***Zentralisierungstendenzen, Konvergenz von privatem und öffentlich-rechtlichem Rundfunk?***

Zu konstatieren seien auch Zentralisierungstendenzen. »Die gibt es momentan bei vielen Sendern. So hat man beispielsweise den Südwestfunk und den Süddeutschen Rundfunk zum Südwestrundfunk zusammengeschlossen.« So werde es auch weiter gehen. Zunächst müssten die kleinen Anstalten fusionieren. Dann würden vermutlich nach und nach die regionalen Kulturredaktionen abgeschafft. Im Moment habe noch jede ARD-Anstalt eine eigene Kulturredaktion. Tatsächlich denke man in der ARD aber schon darüber nach, alle in einer Kulturredaktion zusammenzufassen, weil sich auf diese Weise in erheblichem Umfang Kosten einsparen ließen. »Da es so etwas wie einen Minderheitenschutz gibt und einen Kulturauftrag, sind

die Deutschlandsender eingerichtet worden. Man kann dann halt sagen, Leute, die so etwas haben wollen, müssen eben diese Sender hören«.

Angesichts solcher Zentralisierungsbestrebungen und -gerüchte sei in Kulturredaktionen die Angst vor Entlassungen verbreitet. »Dieses Damoklesschwert hängt also schon irgendwie über uns. Die öffentlich-rechtlichen Sender stehen unter einem hohen ökonomischen Druck, zumal es immer schwerer wird, die Rundfunkgebühren zu erhöhen.«

Rundfunkgebühren und deren Erhöhung zu legitimieren, werde auch deshalb immer schwieriger, weil eine starke politische Fraktion dafür eintrete, den werbefinanzierten privaten Rundfunk zu stärken. Schon die Argumentation für die Einführung des privaten Rundfunks sei eine recht dubiose Angelegenheit gewesen. »Um den werbefinanzierten Rundfunk durchsetzen zu können, hieß es ursprünglich, es komme der Demokratie zugute, wenn man statt drei oder fünf Rundfunkanstalten einhundert davon hat. Aber heute wird kaum noch jemand ernsthaft bestreiten, dass es dadurch in Wirklichkeit zu einer Nivellierung, Verflachung und zu einem Qualitätsverfall gekommen ist. Und zu allem Überfluss werden uns inzwischen die privaten Rundfunkanstalten als Vorbild hingestellt. Tatsächlich gleichen sich die öffentlich-rechtlichen immer mehr den privaten Sendern an.«

## **2. KONTRAKTUALISIERUNG DER ARBEIT – BESCHÄFTIGUNGSKONDITIONEN UND ARBEITSSITUATION**

Die Literaturredaktion des Senders besteht im Kern aus drei Redakteuren und vier Sekretärinnen. Das Kulturmagazin hat vier Redakteure. Hier gibt es unterschiedliche Arten von Redakteuren, nämlich einen Tagesredakteur, der nur für die Abläufe verantwortlich ist, und einen Redakteur, der für die Inhalte verantwortlich ist. Beim Kulturmagazin sitzen die Redakteure nicht mehr selbst am Mikrofon. Dafür werden freiberufliche Moderatoren eingesetzt. »Die Moderatoren schreiben ihre Moderationen. Der Redakteur schaut sich das an, zeichnet das ab und ist dann derjenige, der inhaltlich dafür verantwortlich ist.«

Beide Abteilungen, Literatur und Kulturmagazin, haben einen großen Stab freier Mitarbeiter: »Wir arbeiten mit zirka hundert freien Mitarbeitern zusammen, die mehr oder weniger kontinuierlich in irgendeiner Art und Weise an diesem Programm beteiligt sind. Jeder Redakteur hat hier etwa 30 bis 50 Freie. Das sind Leute, die nicht nur für einen Redakteur arbeiten. Die sind auch noch für andere tätig und

leben vom Rundfunk. Die machen Rezensionen, Interviews mit Kulturpolitikern, Features, fahren zu Filmfestspielen und so etwas.

Viele dieser freien Mitarbeiter haben Rahmenverträge: »Das bedeutet, die wissen, dass sie beispielsweise jeden Monat eine Woche für den Sender arbeiten.« Der Sender hat bereits in den 70er Jahren Vorkehrungen getroffen, um zu verhindern, dass sich Freie einklagen. »Damals war deren Status noch unklar. Die haben so viel für den Sender gemacht, dass sie 80 oder 90 % ihres Einkommens daraus bestritten haben. Die konnten sich einklagen und mussten übernommen werden. Seitdem gibt es vorgeschaltete Kontrollen. Ein fester freier Mitarbeiter darf nur soundso viele Jahre hier arbeiten, dann darf er zwei Jahre nicht mehr mitarbeiten. (...) Dann gibt es teilweise einfach Einkommensgrenzen. Freie bekommen keine Aufträge mehr, wenn sie diese Grenze erreicht haben, damit sie von Arbeitsgerichten und Sozialversicherungen nicht als Festangestellte eingestuft werden können. Das waren bisher glaube ich 20.000 DM im Jahr. Wenn jemand die erreicht hat, ist er für dieses Jahr gesperrt und darf erst im nächsten Jahr wieder beauftragt werden.« Der Sender habe heute keine juristischen Probleme mehr mit der Scheinselbständigkeit. Die Freien müssen unterschreiben, dass sie nur bis zu der genannten Einkommensgrenze arbeiten. »Das kann unter Umständen noch mal um 10.000 DM oder so erhöht werden. Aber das ist dann alles sehr mühsam. Das sind Verwaltungsakte, die kaum auszuhebeln sind. Da sind bestimmte Summen festgesetzt.«

Bei Rahmenvertraglern sei das anders geregelt. »Bei denen ist diese Summe wesentlich erhöht worden. Das sind Leute, die arbeiten vielleicht zu einem Drittel oder zur Hälfte für den Sender. Im Rahmenvertrag ist etwa festgelegt, du darfst im Monat bis zu 3.000 DM oder so bei dem Sender verdienen. Das wird in der Regel auch ausgeschöpft. Sowohl der Autor als auch der Rundfunk haben ein Interesse daran, dass man in der Zusammenarbeit auf diese Summe kommt. Rahmenverträge gibt es aber immer nur für einen bestimmten Zeitraum. Dann tritt irgendwann eine Zwangspause von einigen Monaten oder Jahren in Kraft.« Mit Hilfe der Rahmenverträge werden Kettbefristungen verhindert, die es Freien ermöglichen würden, sich in die Festanstellung einzuklagen.<sup>59</sup>

59 rbbPro – Die Freienvertretung setzt sich mit unterschiedlichen Typen von Rahmenverträgen auseinander, vgl.: [http://www.rbbpro.de/news.php?datei=03-12-19\\_23-10-56.dat](http://www.rbbpro.de/news.php?datei=03-12-19_23-10-56.dat).

### **3. ENTWICKLUNG DER ARBEITSBEDINGUNGEN**

#### **3.1. Verschlechterung der Arbeitsbedingungen für freie Mitarbeiter**

Die inhaltliche Programmgestaltung erfolgt in einem wechselseitigem Prozess zwischen Redakteuren und freien Mitarbeitern. »Die freien Mitarbeiter schicken uns zum Beispiel eine Liste der Bücher, die sie gern besprechen würden, oder Themenvorschläge für Featuresendungen und so weiter. Wir überlegen uns anhand des Prospektmaterials, das die Verlage uns schicken, welche Bücher wir besprochen haben möchten, welche längeren und größeren Beiträge wir gern im Programm hätten, und das wird dann aufeinander abgestimmt.«

Inzwischen gebe es aber keine richtigen Rezensionen mehr, sondern nur noch Buchtipps von zwei oder maximal zweieinhalb Minuten. Der freie Mitarbeiter erhalte, wenn er beauftragt wird, einen Vertrag, »in dem steht, dass sie 150 Euro für einen Beitrag von zweieinhalb Minuten kriegen, und dass dieser Beitrag in anderen Sendern wiederholt werden darf oder so etwas. Bei den Nutzungsrechten gibt es unterschiedliche Regelungen. Größere Feature-Sendungen dürfen nicht unentgeltlich wiederholt werden. Da muss für Wiederholungen ein Honorar gezahlt werden. Das ist dann beispielsweise nur noch das halbe Honorar vom Ursprungsauftrag.«

Früher habe ein Freier, der einmal im Monat für zehn Minuten einen Beitrag lieferte, dafür ein paar hundert Mark bekommen. »Jetzt kriegt der für zwei Minuten und dreißig Sekunden 148 Euro. Aber die Arbeit ist ja die gleiche. Weil das Buch muss man ja ohnehin lesen. Ob ich darüber nun zwei Blatt schreibe oder sechs Blatt, das ist letztlich kein großer Unterschied. Aber für die sechs Blatt habe ich früher das drei- oder vierfache Honorar bekommen. Also, da gibt es für die Freien einen Einbruch an Verdienstmöglichkeiten« (Redakteur). Die Beschäftigungskonditionen für die Freien verschlechtern sich nach Darstellung der Redakteure nicht zuletzt dadurch, dass die Rundfunkanstalten aus Kostengründen immer mehr Arbeit auf die fest angestellten Mitarbeitern verlagern.

#### **3.2. Entwicklung der Arbeitsbedingungen für Redakteure**

»Ich muss das Programm so füllen, wie es von mir verlangt wird, wobei ich als leitender Redakteur den Abend füllen kann, wie ich möchte.« Die Gestaltungsmöglichkeiten dabei seien relativ groß, werden aber auch zur Steigerung des Leis-

tungsdrucks genutzt. »Ein Beispiel: Ich habe kürzlich für das Abendprogramm eine Sendereihe eingeführt, die sich vom Buchtipp dadurch unterscheidet, dass es eine halbe Minute länger sein darf, nämlich drei Minuten. Da hieß es: Das kannst du machen, aber dann müssen auch pro Jahr mehr Buchtipps aus der Redaktion selber kommen, damit sich die Kosten in Grenzen halten. Auf diese Weise bin ich gezwungen, jeden dritten Buchtipp selber zu machen. Mache ich das nicht, ist die ganze Sendereihe weg. So wird immer mehr Arbeit von den Freien auf die Festen verlagert. Der Arbeitsdruck für die Redakteure hat extrem zugenommen. Das wird in der Wirtschaft draußen ähnlich sein: Diejenigen, die Arbeit haben, werden damit immer mehr zugeschmissen.« In Zukunft werde es auch nicht mehr für jeden Redakteur eine Sekretärin geben, sondern zwei Sekretärinnen für einen Pool von Redakteuren. Dadurch müssen die Redakteure dann zusätzliche Arbeiten übernehmen.

»In meinem Vertrag steht, dass Wochenendarbeit und Überstunden und so weiter mit meinem Honorar abgegolten sind. Ich bin fast jedes Wochenende für den Sender unterwegs. Wenn ich nicht unterwegs bin, dann muss mich zuhause auf irgendeine Veranstaltung vorbereiten. Ein ganz freies Wochenende ist gar nicht mehr möglich. (...) Ich würde die Stunden, die ich hier beim Sender bringe, auf 50 pro Woche schätzen, und dann noch mindestens einen weiteren Tag zu Hause. Wenn Sie hier rumfragen, dann werden alle, die hier sitzen, das gleiche sagen. Also so auf 50 Stunden kommt jeder, der hier arbeitet. Man kann eigentlich zwischen Berufs- und Privatleben gar nicht mehr unterscheiden. Die Dinge gehen fließend ineinander über. Es gibt in diesem Beruf einen enormen Druck« (Redakteur).

### ***Entzug sozialer Statussicherung bei leitenden Angestellten***

Ein anderer Trend sei die Befristung von Verträgen auch für leitende Angestellte. Ältere Angestellte hätten noch einen unbefristeten Abteilungsleitervertrag. Inzwischen werden bei dem Sender aber auch Abteilungsleiterverträge nur noch auf Zeit abgeschlossen, in der Regel für drei Jahre. »Werden sie nicht verlängert, geht man wieder auf die vorherige Position zurück. Das konnte einem früher nicht passieren, wenn man einmal einen Abteilungsleitervertrag hatte. (...) In den Tarifverträgen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk wird zwischen dem gehobenen Redakteur und dem leitenden Redakteur und so weiter unterschieden. Es gibt vier Gehaltsstufen. Die höchste Kategorie ist Kategorie eins: Leitung einer herausragenden Abteilung. Da gab es früher einen Bestandschutz. Ich habe den noch. Aber heute kann man das wieder rückgängig machen.«

## ***Auswirkungen der Digitalisierung***

Im Moment verändere sich das Berufsbild des Journalisten im Rundfunk »ganz extrem« durch die Digitalisierung der Rundfunkanstalten. »Das heißt, der Aufgabenbereich Technik wird abgeschafft und der Redakteur ist gezwungen, am Computer als Techniker zu arbeiten. Bei kürzeren Beiträgen ist es jetzt schon so, dass der Redakteur alles selber schneidet. Wir haben auch ständig irgendwelche Computerschulungen und Aufbauschulungen. Hier geht die Digitalisierung gerade erst vonstatten. In anderen Rundfunkanstalten ist das längst über die Bühne gegangen. Das führt dann zu vermehrten Schulungen und so weiter und zur Wegrationalisierung von Technikern. Es gibt keine Bänder mehr. Das geht jetzt alles digital per Computer. Per Computer rufe ich mir meinen Beitrag auf, den ich in Auftrag gegeben habe, und der meinetwegen in München in den Computer eingespeist worden ist. Den kann ich dann abrufen und am Computer abhören. Ich kann ihn schneiden. Ich kann ihn kürzen. Ich kann ihn verändern. Aber das muss man ja alles erst einmal lernen. Das verändert das Berufsbild des Redakteurs ganz erheblich.«

In den technischen Bereichen des Rundfunks überwogen traditionell Anlernberufe. Seit 1997 gibt es die Ausbildung zum AV-Mediengestalter Bild und Ton sowie Film- und Videoeditor als Grundausbildung, und darauf aufbauend Möglichkeiten der Spezialisierung (Medienberatung, -design, -operating, -technik). Die Berufsentwicklung der Branche ist jedoch infolge Digitalisierung und des Wandels von Strategien und Erlösmodellen so dynamisch, dass Experten schon wieder Zweifel an den Ausbildungsprofilen anmelden.

Zur Zeit der analogen Produktion hatten Kreative, die inhaltlich arbeitenden Journalisten/Redakteure für die arbeitsteilige Realisierung des Gesamtprodukts immer noch andere Mitarbeiter, vor allem »die Techniker« zur Seite. Durch die Digitalisierung vermischen sich die Arbeitsfelder der Kreativen und Techniker. In weiten Teilen des Hörfunks gehören technische Funktionen bereits zum Aufgabenprofil der Redakteure. Zudem verschiebt sich der Aufgabenschwerpunkt für einen Großteil der Redakteure in Richtung Auftragsdisposition und -abwicklung. Da mit der Integration von inhaltlicher Arbeit und Technik in der Regel Einsparmaßnahmen verbunden sind, hat sie meistens eine Intensivierung der Arbeit zur Folge, die wiederum zu Qualitätsdefiziten führen kann.

## ***Entwicklung der Qualifikationsanforderungen***

Im Hinblick auf Programmgestalter flammt immer wieder einmal die Diskussion auf, ob Journalisten bestimmte Qualifikationsanforderungen erfüllen sollten,

um sich überhaupt Journalist nennen zu dürfen. Wenn Medien und Meinungsvielfalt ein zentraler Bestandteil der Demokratie sind, könnte daraus die Notwendigkeit für die Einhaltung gewisser Qualitätsstandards abgeleitet werden, die eine entsprechende Ausbildung verlangen. Vor allem von Arbeitgeberseite wird aber mit Hinweis auf das Grundgesetz der freie Zugang zum Beruf des Journalisten verteidigt. Deshalb ist es schwierig, Qualifikationsanforderungen für den Beruf zu normieren. Zum Teil werden in Tarifverträgen für Volontäre Mindestanforderungen an die Journalistenausbildung formuliert.

Die befragten Redakteure erklärten, ohne Studium («egal welche Fachrichtung») und Volontariat bei einer Zeitung oder beim Rundfunk könne man heute nicht mehr Redakteur werden. Freie Journalisten, die für den Rundfunk arbeiten, müssten heute immer häufiger auch den Umgang mit dem Mikrofon beherrschen, denn in Magazinen würden Berichte oft um einen O-Ton herum geschrieben. »Wenn zum Beispiel irgendein berühmter Dichter, aus welchem Erdteil auch immer, hier nach Deutschland kommt, dann fährt da jemand hin und macht mit dem ein Interview. Dann gibt es auch einen Bericht mit O-Ton. Und die Autoren sprechen ihre Beiträge dann auch selbst, denn professionelle Sprecher gibt es nur für die längeren Sendungen. (...) Aber die eigentlich inhaltlichen Anforderungen werden immer anspruchsloser. Um einen Zwei-Minuten-Beitrag zu machen, muss man nicht unbedingt studiert haben. Oder um einen O-Ton von einem Schriftsteller zu holen, da muss man ganz andere Fähigkeiten haben. Da muss man jemandem mit einem Mikrofon hinterher rennen und ihn bitten, diesen einen Satz zu sagen, den man braucht.« Faktisch sei im Hinblick auf die Anforderungen, die einen Journalisten zum Kulturredakteur befähigen, in den letzten Jahren ein Trend zur Dequalifizierung festzustellen.

#### **4. ZWISCHENMENSCHLICHE BEZIEHUNGEN AM ARBEITSPLATZ – HAUEN UND STECHEN**

»Ich habe Kolleginnen und Kollegen, die erst in den letzten Jahren durch Zufall in eine Rundfunkanstalt gekommen sind und einen Vertrag für ein Jahr oder so haben. Es gibt, wie gesagt, neuerdings sehr viele befristete Verträge. Diese Leute haben von einem Job in den Medien geträumt und sind jetzt ziemlich entsetzt über das, was sie hier erleben. Die kriegen keine Festanstellung. Die sagen jetzt zu mir: Du hast gut reden. Worüber beschwerst du dich. Du verdienst doch gut und hast einen unbefristeten Vertrag. Ich muss zusehen, wie ich über die Runden komme.

Die sind wirklich ziemlich entsetzt darüber, was sich hier im Inneren des Apparats abspielt. Hier beobachtet jeder jeden. Angst, Neid und Missgunst spielen dabei eine Rolle. Das spiegelt aber ja nur wider, was sich gesamtgesellschaftlich abspielt. Es gibt keine Solidarität. Es gibt Hauen und Stechen. (...) Mit all diesen Dingen muss man irgendwie zurecht kommen. Da hat man glaube ich keine andere Wahl. Auch, was die zunehmende Vermischung von Arbeit und Privatleben angeht. Ich habe hier eine junge Redakteurin, die erzählt seit Jahren, dass sie wieder gehen will, weil sie das nicht aushält.«

Sehr ausgeprägt ist der Generationenkonflikt. Während ältere Redakteure sich zum Teil weigern, Zweiminüter zu machen, haben jüngere Kollegen damit meistens keine größeren Probleme. Die Jüngeren hätten in erster Linie ihre Karriere vor Augen und könnten aus ihrer Position auch keine Ansprüche an die Arbeitssituation und Arbeitsinhalte machen. Ein großer Teil von ihnen habe lediglich befristete Verträge und sei allein schon deshalb im Interesse der Vertragsverlängerung und Weiterbeauftragung zu Zugeständnissen bereit. Befristungen sind aus dieser Perspektive prädestiniert für die Disziplinierung. »Denen scheint es wurscht zu sein, ob das Programm gekürzt wird.« Unabhängigkeit und unabhängiges Denken, das einen guten Kulturredakteur auszeichnet, können sich unter solchen Bedingungen nur schwer entfalten.

Tendenziell werde die Kulturredaktion auf Populismus getrimmt. Es gehe weniger darum, den Hörern etwas qualitativ Hochwertiges zu präsentieren, als vielmehr darum, für die Einschaltquote und Kundenorientierung eine irgendwie von Meinungs- und Medienforschern sowie Beratern ermittelte Nachfrage zu befriedigen. »Ich denke aber, ein Kulturprogramm hat auch einen pädagogischen Auftrag. Die meisten jüngeren Kollegen würden schreien, wenn sie das hören. Die sehen das ganz anders. Die folgen eher dem, was wir jetzt auch immer gesagt bekommen: Nicht das, was Sie hören wollen, ist das Interessante und Wichtige, sondern das, was die Leute hören wollen, ist entscheidend.«

## **5. INTERESSENVERTRETUNG**

Einen Abwehrkampf gegen die fortschreitende Reduzierung der Beitragsdauer, die Strukturveränderung des Programms und die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen könne nur geführt werden, wenn die gesamte Hauptabteilung Kultur zusammenstehen würde. »Aber der Riss geht quer durch die Redaktion. Die jungen Leute sagen: Warum müssen wir denn eine fünf Minuten lange Buchbesprechung

haben, zwei Minuten reichen doch. Ich bin der Meinung, dass fünf Minuten auch noch zu kurz sind. Es müssten eigentlich zehn sein.«

Solidarität, die für eine Gegenbewegung notwendig wäre, gibt es nicht. »Es kann hier nur noch jeder irgendwie zusehen, wo er bleibt.« Eine wirksame Interessenvertretung werde vor allem durch die Angst vor Arbeitsplatzverlust verhindert. »Es gibt überall große Ängste. Wir sind zwar dem öffentlichen Dienst gleichgestellt. Aber, wenn ganze Abteilungen geschlossen werden, können wir natürlich auch entlassen werden. Diese Ängste sind allgegenwärtig. Man weiß überall, dass die ARD-Anstalten finanziell am Rande sind. Damit wird uns gegenüber von Seiten der Direktionen auch heftig argumentiert: Wenn ihr eure Einschaltquote nicht erhöht, ist die Kulturredaktion dem Untergang geweiht. Das wird häufig genug wiederholt. Es wird weiterhin Kultursendungen geben. Aber es wird dann nicht mehr wie jetzt sieben oder acht Kulturredakteure geben, sondern vielleicht noch drei in der Region. Und alles, was überregional ist, wird zu einer zentralen Kulturredaktion zusammengefasst.« Auch andere Sender sparten bei ihren Kulturredaktionen. Eine erfolgversprechende Gegenbewegung dazu sei auch bei Berufsverbänden und Gewerkschaften nicht zu erkennen.

Der Personalrat sei in Bezug auf die inhaltliche Programmgestaltung überhaupt kein Ansprechpartner. Es gibt als Interessenvertretungsorgan noch den regelmäßig tagenden Redakteurausschuss. »Die beraten irgend welche Problemfälle oder Probleme zwischen Redakteuren und Leitung oder so was. Aber das ist nichts, wo man auf Einzelfälle und Inhalte und dergleichen eingehen könnte. Da geht es dann etwa darum, bis zu welchem Alter Redakteure noch Computergeschichten lernen müssen, solche Sachen.«

Der Deutsche Journalisten Verband (DJV) kümmere sich vielleicht noch am ehesten um die Belange der Redakteure. Aber die Gruppe der Kulturredakteure sei letztlich einfach zu klein, als dass sie eine relevante Lobby bilden könnte. Berufs- und Journalistenverbände bemühten sich zwar, seien aber als Organisationen auch nicht stark genug, um etwas bewirken zu können.

Verdi umfasse alle Berufsgruppen, die im Rundfunk beschäftigte sind, und könne sich nicht eingehender mit Entwicklungen in den Kulturredaktionen auseinandersetzen. »Die Gewerkschaften sind hier schon irgendwie präsent. Die kümmern sich aber in erster Linie um die Bezahlung und so etwas. Die stellen auch fest, dass das Programm nivelliert wird. Aber im Zweifelsfall nehmen die das in Kauf, wenn es darum geht, Arbeitsplätze zu retten. Damit, dass das hier alles nicht mehr zu halten ist, wird natürlich ständig gedroht. (...) Also, ich denke mal, dass die Gewerkschaften für andere Berufsgruppen sinnvoller sind, als für Redakteure, einfach

weil die da mehr Mitglieder haben. Organisationen wie Personalrat und Gewerkschaften haben es im Rundfunk überhaupt schwer, weil da abgebaut wird und die Leute ihre eigene Haut retten wollen.« Die Probleme der Kulturredaktion in einer Sendung selbst zu thematisieren, sei nicht möglich. Kritik könne man sich als Redakteur im eigenen Medium nicht leisten. »Da hält man sich besser zurück.«

## **FAZIT: DIE VERFEHLUNG DES PROGRAMMAUFTRAGS**

Der Fall steht für den Zusammenhang vom Quotenknechtschaft, Funktionsintegration, Arbeitsverdichtung, Qualitätsverfall und einer damit einhergehenden starken Verunsicherung des Selbstverständnisses (der Arbeitsidentität) von Kulturschaffenden. Er steht für eine Entwicklung, die in ähnlicher Weise schon im Printbereich beobachtet werden konnte: »Der Computereinsatz hat hier zur Abschaffung von Korrekturen, Arbeitsvorbereitung, Seitenumbruch und so weiter geführt. Heute klagen die Redakteure oft, dass sie keine Zeit mehr für das Recherchieren haben, weil sie zu 50 % mit technischen Dingen beschäftigt sind. Die Arbeitsverdichtung geht zu Lasten der Qualität. Die Leute in den Redaktionen kriegen den Kopf nicht mehr frei. Das wird im Print- als auch im AV-Bereich immer schlimmer. Die Leute haben von den Qualitätsdefiziten ihrer Arbeit selbst die Schnauze voll« (Gewerkschaftssekretärin).

Das berufliche Selbstverständnis, die Arbeitsidentität der »Kreativen« wird irritiert, »weil sie wie normale Produktionsarbeiter behandelt werden«. Sie sind das »Kognitariat« der Informations- und Dienstleistungsgesellschaft. Bei betrieblichen Bündnissen für Arbeit bezahlen die Redakteure Beschäftigungssicherung mit Einkommenseinbußen und Arbeitsverdichtung. Für das Selbstverständnis von Kulturschaffenden spielen die Identifikation mit den eigenen Produkten und Qualitätsfragen eine entscheidende Rolle. Defizite an dieser Stelle tangieren das eigene Selbstwertgefühl, auch wenn sie nicht selbst verschuldet, sondern offensichtlich zum großen Teil Folge von Rationalisierung und Arbeitsverdichtung, von zunehmender Kommerzialisierung und Quotenknechtschaft sind. Hinzu kommt: »Die meisten Redakteure arbeiten in Tendenzbetrieben und in letzter Zeit wird verstärkt versucht, Redakteure mit Tendenzschutz und Redaktionsstatuten auf Linie zu halten« (Gewerkschaftssekretär).

Diese und andere Phänomene (vgl. Assheuer 2004) geben Anlass zu der Befürchtung, dass das Mediensystem seinem Auftrag zur Förderung von Bildung, Kultur und Demokratie immer weniger gerecht wird. Aus Angst vor politischem Druck

und Sorge um die Karrierechancen scheuen auch Journalisten der öffentlich-rechtlichen Anstalten zunehmend davor zurück, brisante Themen anzufassen. Durch die vom Quotendruck geförderte Konvergenz von öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk komme es zu einer Vernachlässigung des Programmauftrags.



## 1. PROJEKTSTRUKTUR UND PROJEKTROLLEN

### 1.1. Rolle des Senders – Eigenproduktion

#### ***Konzeption und Entwicklung***

Für die Eigenproduktion von TV-Movies sind bei dem privaten Fernsehsender nur zwanzig Personen zuständig. Die Redakteure prüfen, ob die ihnen von Produzenten oder Autoren zumeist in Gestalt von Exposees, manchmal aber auch schon in Gestalt von Treatments und Drehbüchern angebotenen Projektideen inhaltlich zum Programmprofil des Senders passen, und ob der zeitliche und finanzielle Aufwand akzeptabel ist. Ein TV-Movie soll in der Regel 25 Drehtage und ein Budget von 1,5 bis 2 Mio. Euro nicht überschreiten.

Während ein Exposee in Form einer kurzen Inhaltsangabe die Grundidee und -struktur des Films, den Plot und die Hauptfiguren skizziert, beinhaltet ein Drehbuch Dialoge, Hinweise zur bildnerischen Umsetzung und Regieanweisungen. Auf dem Weg zum Drehbuch ist das Treatment eine Zwischenstufe mit ersten Beispielen für Dialoge und die szenische Umsetzung. Es ist bei einem TV-Movie 20 bis 30 Seiten lang.

Indem er aus den angebotenen Stoffen auswählt, hat der Sender eine Selektionsfunktion. Zudem werden TV-Movies in der Regel zu 100 % vom Sender finanziert. Mit der Produktion selbst beauftragt dieser eine Produktionsfirma. Der beim Sender verantwortliche Redakteur, den der Produzent oder Autor für das Projekt gewinnen konnte, ist aber auch an der Entwicklung des Drehbuchs beteiligt. Die Begutachtung und Selektion von Projektideen ist zunächst Einzelarbeit:

»Der Redakteur muss dann die Möglichkeit haben, seine Vorschläge direkt mit dem Chef absprechen zu können. Da wäre ein Team eher hinderlich, denn da müsste man sich auf einen Kompromiss einigen, den man dem Vorgesetzten dann vorstellt, und dann müssten nach Möglichkeit auch alle dahinter stehen. Aber das ist ja bekanntlich selten der Fall. Also in dieser Phase kann ich etwas entwickeln und damit zu meinem Chef gehen. Wenn der jetzt sagt: Das ist ausgezeichnet, dabei unterstütze ich Sie, dann kann man das zu zweit auf die nächst höhere Ebene tragen, die dann die Entscheidung trifft. Da wäre ein Team eher hinderlich. In einem Bereich, in dem

es um Kreativität, Drehbuch- und Stoffentwicklung und so weiter geht, ist das unglaublich schwierig. Das sieht man schon, wenn drei Leute ein Drehbuch lesen. Der eine findet die Geschichte super, der andere absoluten Mist, der dritte sagt: Na ja, da könnte man noch was draus machen. Und da jetzt einen Mittelweg zu finden, das ist schwierig« (Regieassistent).

Hat der Sender gegenüber dem Produzenten/Autor sein Interesse an dem Stoff bekundet, schreibt der Drehbuchautor unter Berücksichtigung der Anmerkungen des Redakteurs das Treatment, in dem Handlung und Personen beschrieben und zum Teil auch schon Szenen und Dialoge ausgeführt sind. Dieses Treatment wird erneut vom Produzenten und Redakteur geprüft und mit Änderungswünschen versehen. Spätestens wenn diese eingearbeitet sind und der Redakteur sein Okay zum Treatment gegeben hat, drängt der Produzent darauf, vom Sender einen Vertrag für Realisierung des Projekts zu bekommen. Bisher hat er den mit Exposee und Treatment beauftragten Drehbuchautor in vielen Fällen aus eigener Tasche bezahlt. Es ist aber auch möglich, dass der Produzent zunächst einmal nur einen Vertrag für die Entwicklung des Drehbuchs bekommt. Die erste Drehbuchfassung wird dann meistens noch mehrere Male (»bis zu acht mal«) vom Redakteur und Produzenten begutachtet und vom Autor überarbeitet. Meistens wird in diesem Stadium der Drehbuchentwicklung auch schon der für die Realisierung vorgesehene Regisseur hinzugezogen.

»Eigenproduktion heißt aus Sicht des Senders also, an der Konzeptentwicklung mitwirken, zum Beispiel bei TV-Movies, die eingehenden Exposees und Drehbücher, da kommen ja ganz viele, aufarbeiten, zusammen mit dem Drehbuchautor den Stoff entwickeln, umschreiben, das Drehbuch drei oder vier mal oder öfter neu schreiben, bis es dann so weit ist, dass man meint, das kann jetzt so produziert werden. (...) Bei den Produktionsfirmen selbst handelt es sich meistens um diese kleinen Firmen, die im Moment rumkriechen, weil sie von den Aufträgen der Sender abhängig sind. Doch die Sender vergeben im Moment weniger Aufträge, weil die Werbemaßnahmen zuckgegangen sind. Das ist ein großes Problem für die vielen kleinen Firmen, auch für die unter dem Label Studio Hamburg. Studio Hamburg besteht ja auch aus vielen kleinen Tochtergesellschaften. Die leiden jetzt auch ganz massiv unter dieser Krise.«

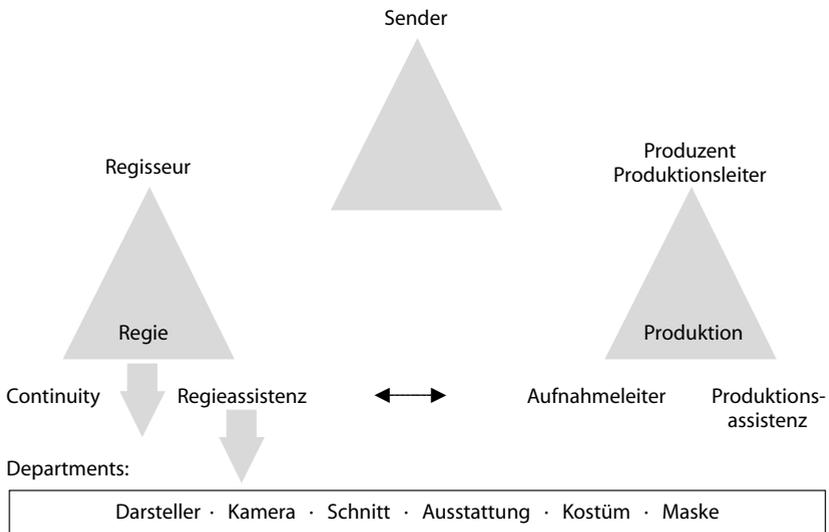
### **Abnahme**

TV-Movies und Serien werden beim Sender von einem größeren Kreis abgenommen. Daran ist meistens auch die Geschäftsleitung selbst oder der stellvertre-

tende Geschäftsführer beteiligt. In die laufende Produktion sind diese aber nicht eingeschaltet.

»Es kommt aber vor, dass einer von denen sagt: Gebt mir mal ein paar Muster rauf. Ich will mal was sehen. Während der Produktion werden ja an jedem Drehtag auf Kassette so genannte Muster angefertigt und dem Redakteur zur Verfügung gestellt. Der kann sich das am nächsten Morgen oder Nachmittag ansehen. Wenn er dann nach zwei oder drei Drehtagen feststellt, dass das alles totaler Mist ist, was da gedreht wurde, muss er eingreifen. Er sagt dann: Also Leute, ich habe mir die Muster angesehen. Ich finde, das entspricht überhaupt nicht dem, was wir uns vorgestellt haben. Meistens schauen sich Redakteur und Vorgesetzter die Muster gemeinsam an. Der Vorgesetzte ist besonders am Anfang eines Drehs an dem Muster interessiert, weil da festgelegt wird, was die Linie des Produkts und sein Look ist.«

Mit der *Filmproduktion* werden Produktionsfirmen beauftragt, die meistens nur einen kleinen Kern fest Angestellter in einem befristeten oder einem Dauerarbeitsverhältnis haben. Dieser Kern besteht vielfach nur aus dem Geschäftsführer, einem Herstellungs- und/oder Produktionsleiter und einer Assistentin; wobei Geschäftsführer und Herstellungsleiter zuweilen auch in Personalunion mit den Produzenten auftreten.



**Abbildung: Projektrollen und Projektstruktur TV-Movie**

## 1.2. Produzent

Aufgabe des Produzenten ist es, Ideen und Stoffe für Filmprojekte aufzufinden, die Rechte zu sichern, (sofern vorhanden, zusammen mit dem Herstellungsleiter) das Budget zu kalkulieren und den Stoff weiterentwickeln. Darüber hinaus stellt er die Finanzierung des Projekts auf die Beine, gewinnt Redakteure der Sender dafür und vermarktet den Film später. Er selbst engagiert auch den Drehbuchautor, den Regisseur und die Hauptdarsteller. Während der Dreharbeiten ist er der Ansprechpartner für Regisseur und Produktionsleiter.

Der Produzent wird durch den Produktionsleiter vertreten. Produktions- und Aufnahmeleiter sind bei kleinen Firmen vielfach selbst Freiberufler bzw. auf Produktionsdauer Angestellte des Produzenten. Unter Umständen fungiert der Produzent auch selbst als Produktionsleiter. Häufiger ist er in Personalunion auch Herstellungsleiter oder Filmgeschäftsführer. Das sind Funktionen, die in größeren Unternehmen ausdifferenziert sind.

### **Herstellungsleiter**

Die Herstellungsleitung ist für finanzielle Aspekte und die Personalplanung in einem Unternehmen verantwortlich, bei dem *mehrere* Filmprojekte gleichzeitig laufen. Während der Produktionsleiter für *einzelne* Projekte verantwortlich ist, hat der Herstellungsleiter die Verantwortung für die Einhaltung des Gesamtbudgets und ist häufig Mitglied der Geschäftsführung. Aufnahme-, Produktions-, Herstellungsleiter sind typische, aufeinander folgende Karriereschritte. Der Herstellungsleiter engagiert auch die Leiter der Abteilungen (Heads of Departments). Er hat die Aufgabe, Filmprojekte zu kalkulieren, zu koordinieren und ist die zentrale Controllinginstanz.

»Wenn ein Drehbuch auf den Tisch kommt, dann rechnet der, was uns ein Drehort kostet, Inland oder Ausland, und was Spezialeffekte, Dekoration und so weiter kosten. Das hängt wiederum davon ab, ob viel innen oder außen gedreht wird. Außen ist immer billiger als innen eine Dekoration bauen zu lassen. Es kann auch sein, dass die Schauplätze häufig wechseln, dass es beispielsweise nicht nur zwei Wohnungen gibt, sondern drei oder vier, und eine davon ist in New York, die andere in Berlin und eine dritte in München. Also, die Herstellungsleiter sind die Leute, die das in Abstimmung mit dem Produzenten und dem Autor kalkulieren« (Regieassistent).

## **Der Filmgeschäftsführer**

Ein Filmgeschäftsführer (i.e.S.) ist der Chefbuchhalter eines oder mehrerer Projekte und arbeitet eng mit der Produktionsleitung zusammen. Er kalkuliert anhand des Drehbuchs das Budget und überwacht es. Kenntnisse in Finanz-, Lohnbuchhaltung, Kostenrechnung, Sozialversicherungs- und Steuerrecht sind Voraussetzung für diese Position. Neben kaufmännischen Kenntnissen und Fähigkeiten sind Projektmanagement und Controlling Bestandteil des Berufsprofils. Filmgeschäftsführer arbeiten zum Teil auch freiberuflich. Eine geregelte Ausbildung für die Herstellungsleitung, Filmgeschäftsführung und Produktionsleitung gibt es nicht.

Viele der kleinen Firmen haben nur vier oder fünf Leute fest angestellt. Der Rest wird überwiegend erst dann angeheuert, wenn der Drehbeginn feststeht; wenn der Drehplan gemacht werden muss und die Schauspieler gecastet worden sind und so weiter. Dann steht auch schon der Regisseur fest, der großen Einfluss auf die Auswahl der Schauspieler hat. Kleine Firmen kommen teilweise ohne Herstellungsleitung und Filmgeschäftsführung, jedoch nicht ohne Produktionsleitung aus.

### **1.3. Produktionsleitung**

Die Beteiligung einer freiberuflichen Produktionsleitung erfolgt meistens sechs bis acht Wochen vor Drehbeginn, wenn das *Budget* des Projekts schon einmal grob kalkuliert und der Vertrag mit dem Sender über die Produktion geschlossen wurde. Regie, Kamera, Ausstattung und Hauptdarsteller stehen dann unter Umständen auch schon fest.

»Der Produktionsleiter hat in dem Projekt die kaufmännische Entscheidungsgewalt. Produktionsleitung ist überwiegend ein Bürojob. Sie ist zuständig für die Kalkulation, bereitet diese für den Produzenten vor und begleitet den Produzenten zu den Verhandlungen mit dem Sender. Der Produktionsleiter ist gewissermaßen der kaufmännische Leiter des Projekts, der Produzent sein Direktor. (...) Ein Produktionsleiter verdient aber bei weitem nicht das, was ein Regisseur verdient. Aber der Produktionsleiter macht ja auch vier oder mehr Filme im Jahr. Die wickelt er kaufmännisch ab und dann ist Schluss. Ein Regisseur macht vielleicht ein oder zwei Filme im Jahr.

Und da steckt immer viel, manchmal jahrelange Vorbereitungszeit drin.«

Eine der wichtigsten Aufgaben der Produktionsleitung ist es, dafür zu sorgen, dass künstlerische Inszenierung nicht den Rahmen des Budgets sprengt. Kalkulieren, Controlling, Projektplanung sowie Organisation und Überwachung der Arbeitsabläufe der gesamten Produktion sind zentrale Aufgabenbestandteile. Bei der Zu-

sammenstellung des Filmteams gehört die Ausarbeitung der Verträge zu den Aufgaben der Produktionsleitung. Ferner ist sie für die Regelung von Motivbedingungen (Drehgenehmigungen, Absperrungen), die Versorgung des Filmteams, Catering, Fuhrpark und so weiter zuständig. Die Produktionsleitung ist außerdem in der Regel *allein* für die Einhaltung der mit der Produktion zusammenhängenden arbeitsrechtlicher Bestimmungen verantwortlich.

Wenn die Produktionsleitung ihrer Arbeit aufnimmt, entwickelt sie zunächst anhand des Drehbuchs erste Vorstellungen, wie das geplante Projekt realisiert werden könnte. Zusammen mit Aufnahmeleitung und unter Einbeziehung des Regisseurs und/oder der Regieassistenten und der Abteilungen/Departments wird dann der *Drehplan* für die gesamte Produktionsphase des Films erstellt (Produktionsablaufplanung). Der Drehplan legt fest, in welcher Reihenfolge die Szenen gedreht werden sollen. Es werden zudem gegliedert nach Schauspielern, Motiven und Tageszeiten *Drehbuchauszüge* angefertigt, die (ggf. computerunterstützt) zu einem Masterplan zusammengefügt werden. Eine zentrale Anforderung an den Drehplan ist die möglichst kostengünstige logistische Koordination der Vorgaben, die das Drehbuch für die Produktion enthält. (Zu berücksichtigen sind dabei unter anderem Drehorte, Darsteller, Motivwechsel, Zeitvorgaben, Vorgaben und Arbeitsweise der Regie. Häufig sind in dem Projekt mehrere Dutzend Menschen zu koordinieren.) Die Erstellung des Drehplans erfordert ein ständiges Abwägen zwischen inhaltlich-künstlerischen Kriterien und Kostenkriterien.

Der Drehplan, der später in die Verantwortung der Aufnahmeleitung und Regieassistenten übergeht und Grundlage der Tagesdispositionen bildet, kann sich freilich auch nach Drehbeginn durch unvorhergesehene Ereignisse jederzeit ändern, etwa weil das Wetter nicht mitspielt, weil der Regisseur zu langsam arbeitet und so weiter. Bei den fast täglichen Änderungen sind die terminlichen, organisatorischen und finanziellen Konsequenzen vom Produktionsleiter zu berücksichtigen und auszutarieren.

Für die Anzahl der Drehtage ist neben vielen anderen Faktoren (Anzahl der Motive, Darsteller, Arbeitsweise des Teams usw.) letztlich aber das *Budget* entscheidend. Grundlage für die Kalkulation des Budgets sind zunächst das Drehbuch und die Vorstellungen des Regisseurs hinsichtlich, Besetzung, Ausstattung und dergleichen. Erst der Drehplan liefert jedoch die Zeitvorgaben für die verschiedenen Positionen in der Kalkulation, die Gesamtheit der Verträge, Anmietungen, Buchungen und sonstigen Positionen. Von den einzelnen Abteilungsleitungen (Kamera, Szenenbild, Requisite, Maske, Kostüm) werden dazu Bereichskalkulationen abgefordert.

»Um die Finanzierung für ein Projekt zusammen zu bekommen, werden die Budgets oft ausgesprochen knapp kalkuliert, was meistens dazu führt, dass häufig einige Vorstellungen des Regisseurs aus Kostengründen nicht realisierbar sind. Dann muss auf bestimmte vorgesehene Dinge verzichtet oder auch das Drehpensum erhöht werden. Budget- und Qualitätsziele, kaufmännische Ziele, vertreten durch den Produktionsleiter, und künstlerisch Ziele stehen immer in einem Spannungsverhältnis zueinander« (Regieassistentenz).

*Während der Produktion* ist der Produktionsleiter nur hin und wieder mal am Set, um die Einhaltung des Drehplans und der Arbeitsschutzbestimmungen zu überprüfen. Über den Verlauf der Dreharbeiten wird der Produktionsleiter durch die Tages- und Arbeitsberichte der Continuity sowie von seinem Assistenten informiert, der am Set mit Koordinationsaufgaben beschäftigt ist.

*Nach Drehschluss* ist der Produktionsleiter noch etwa zwei Wochen mit der Endabwicklung des Projekts beschäftigt (Vor- und Abspannlisten anfertigen, letzte Abrechnungen erledigen, Gesamtkostenstand der Produktion ermitteln und dem Produzenten/Herstellungsleiter mitteilen). Frei arbeitende Produktionsleiter haben (vielfach im Gegensatz zu ihren fest angestellten Kollegen) mit der Nachbearbeitung des Films (Schneiden, Montieren, Ton usw.) meistens nichts mehr zu tun. Schon während der Produktionsvorbereitung wurden der Zeitplan für der Endfertigung aufgestellt und die Studios für die Nachbearbeitung gebucht. Nach den Dreharbeiten bringt der Cutter die Szenen in die richtige Reihenfolge und Länge, Musik und Ton werden hinzugefügt. Das fertige Negativ wird von Bildtechnikern hinsichtlich Licht und Farben noch einmal überarbeitet. Schließlich steht auf einem Magnetband die Sendekopie zur Verfügung.

#### **1.4. Aufnahmeleitung**

Der Aufnahmeleiter vertritt den Produktionsleiter bei den Dreharbeiten am Set. Wichtige Arbeitsmittel der Aufnahmeleitung sind Handy, Funkgerät und Listen. Sie hat dafür zu sorgen, dass das, was Kreative und Produktionsleiter geplant haben, organisatorisch möglichst reibungslos realisiert wird. Dazu gehören unter anderem Drehgenehmigungen, Absperrungen, Transporte, ggf. die Motivsuche und vor allem auch die Personaldisposition. Die Aufnahmeleitung ist Ansprechstation für alle Teammitglieder, wenn es um organisatorische Fragen geht.

Die finanziellen und organisatorischen Vorgaben erhält die Aufnahmeleitung von der Produktionsleitung. Künstlerisch relevante Fragen muss sie mit Regisseur,

Kameramann oder Szenenbildner absprechen. Für die operative Umsetzung ist in erster Linie die Regieassistentin der Ansprechpartner. Bevor die Dreharbeiten beginnen, fertigt die Aufnahmeleitung zusammen mit der Regieassistentin eine Vordisposition an, die das Drehbuch in einzelne Drehtage mit entsprechender Drehplanung aufteilt. Diese Drehplanung wird mit dem Produktionsleiter und dem Regisseur abgestimmt. Die *Vordisposition* ist Grundlage für die einzelnen organisatorischen Maßnahmen (Buchungen, Transporte usw.). Für die einzelnen Drehtage wird eine *Tagesdisposition* erstellt, aus der alle Teammitglieder ihren Einsatzort, Zeitplan und ihre Aufgaben entnehmen können. Da der Drehplan aufgrund unvorhergesehener Ereignisse häufig geändert werden muss, muss die Aufnahmeleitung oft neu disponieren und improvisieren.

Unterschieden wird zwischen erster Aufnahmeleitung und Set-Aufnahmeleitung. Die *erste Aufnahmeleitung* wird bereits einige Zeit vor Drehbeginn beauftragt. Motivbesichtigungen, Genehmigungen einholen, Räume und Hotels buchen, die Verpflegung organisieren usw. gehören zu den Aufgaben. Auf Basis der Vordisposition erstellt die erste Aufnahmeleitung die Tagesdisposition. Während der Dreharbeiten ist sie nur am Set, wenn sie konkrete Absprachen mit dem Team treffen muss. Ansonsten handelt es sich vorwiegend um einen Bürojob. Die *Set-Aufnahmeleitung* fängt mit ihrer Arbeit erst kurz vor Drehbeginn an. Sie ist für die operative organisatorische Abwicklung der vielfältigen Vorgaben von der ersten Aufnahmeleitung zuständig, überwacht die disponierten Zeiten und organisiert den Transport des belichteten Filmmaterials zum Kopierwerk. (Die Karriere zum Aufnahmeleiter verläuft häufig über die Position des Produktionsassistenten.)

### **1.5. Regieassistentin**

Die Regieassistentin beginnt mit ihrer Arbeit im Projekt etwa einen Monat vor Drehbeginn und wird dazu (meistens auf Empfehlung des Regisseurs) von der Produktionsfirma engagiert. Die Regieassistentin ist am Set der zentrale Kommunikator. Sie ist, »Auge, Mund und Ohr des Regisseurs«, dessen Wünsche sie weiterleitet und deren Erfüllung sie kontrolliert. Der Regisseur erklärt bei seinen regelmäßigen Zusammenkünften mit seiner Assistentin, wie er sich die Umsetzung des Drehbuchs vorstellt. Informationen und Fragen, die sich daraus ergeben, leitet die Regieassistentin an die entsprechenden Abteilungen weiter. Sie ist auch für die Abnahme von Requisiten, Kostüm und Maske verantwortlich. Auch die Komparsenauftritte werden von ihr vorbereitet. Zudem richtet sie in Absprache mit Regie und Kamera den szenischen Hintergrund ein.

Es gehört zu den Aufgaben der Regieassistentin, dem Regisseur Ruhe und Konzentration zu sichern, indem sie Fragen an die Regie möglichst selbst beantwortet und Probleme möglichst selbstständig löst. Andererseits muss die Regieassistentin alle am Projekt und Set Mitwirkenden antreiben, damit das Pensum und der Zeitplan eingehalten werden und möglichst noch Zeitpolster entstehen können.

Die Regieassistentin kommuniziert ständig mit den anderen Bereichen und Departments. Sie ist vor allem auch das organisatorische Bindeglied zur Produktion, respektive zur Aufnahmeleitung.

Eine der ersten Tätigkeiten der Regieassistentin ist immer das zeitliche Vorstoppen des Drehbuchs und einzelner Drehbuchpassagen. Schließlich zerlegt sie das Drehbuch in Bilder, Tageseinstellungen, Rollen, Dekorationen, Requisiten, Kostüme, Masken, Musik, Special Effects und fertigt entsprechende Drehbuchauszüge an. Das sind möglichst komplette Übersichten über alles, was man benötigt, um eine Szene zu drehen. Sie werden von den Abteilungen abgenommen, sind danach für sie verbindlich und gehen in den Drehplan ein. Dieser wird zusammen mit der ersten Aufnahmeleitung erarbeitet, die ihrerseits Drehbuchauszüge angefertigt hat. Der Drehplan legt fest, wann und wo welche Szene gedreht wird, und ist die Grundlage für die Tagesdisposition. Diese wird oft verändert und für den nächsten Tag oft erst in der Mittagspause zusammen mit der (ersten) Aufnahmeleitung erstellt.

»Das Vorstoppen ist eine wichtige erste Aufgabe des Regieassistenten. Das heißt, er nimmt das Drehbuch, liest eigentlich vor sich hin und stoppt die Zeiten. Da gehört aber viel Erfahrung dazu. Bei den Dialogen ist es noch relativ klar: Er sitzt da mit der Stoppuhr in der Hand, spricht die Dialoge und sagt: Okay, diese Szene dauert 36 Sekunden. Aber wenn im Drehbuch steht: Marie fährt vor dem Haus vor, dann können das drei aber auch 13 Sekunden sein. Das ist sehr wichtig, gerade beim Privatfernsehen, weil da ja die Werbezeiten noch dazu passen müssen. Das wird oftmals auf die Sekunde genau genommen. (...) Mit eines der schlimmsten Dinge, die geschehen können, ist es, wenn nach drei Wochen der Produktionsleiter kommt und anhand der Tagesberichte, die er vom Continuity bekommt, sagt: Leute, wir sind vier Minuten drüber. Dann geht der Produktionsleiter zum Regisseur und fragt ihn, wie man das in den Griff bekommen kann, und ob man nicht diese oder jene Szene streichen kann. Das sind die Probleme, die dabei entstehen. Das muss alles der Regieassistent im Auge haben. Der muss auch schauen, dass die Schauspieler richtig bestellt werden. Zuständig ist dafür der Aufnahmeleiter, aber der Regieassistent muss das auch im Auge haben. Der macht zum Beispiel die Disposition für den nächsten Tag, die Tages-

dispo, wann antreten, wann Maske und so weiter? Wo ist der Drehort? Sind alle Leute darüber informiert, wo der ist und wie sie dort hin kommen? Wer holt die Schauspieler von den Hotels ab? Sind die Fahrer informiert? Anschminken um 6.30 Uhr, zack, zack! Der Regieassistent ist sozusagen der Manager am Set und nicht nur am Set. Der rast umher und ist oftmals beim Drehen selbst gar nicht mehr dabei.«

Früher hatte die Regieassistenten eine stärker künstlerische Beratungsfunktion und war eine Art Co-Regisseur. Inzwischen besteht die Rolle der Regieassistenten vorwiegend aus Managementaufgaben. Deshalb gibt es auch immer häufiger Regieassistenten, die zuvor Aufnahmeleiter waren. Aus dem gleichen Grund ist Regieassistenten auch nicht mehr unbedingt der Einstieg in den Beruf des Regisseurs. Die Rolle entwickelt sich nach anglo-amerikanischen Vorbild stärker in Richtung First AD, First Assistant Director, der in erster Linie für technisch-organisatorische Aufgaben zuständig ist.

## **1.6. Continuity**

Komplementär dazu wird die künstlerisch-beratende Funktion des Continuity aufgewertet. Continuity ist eine inhaltlich verantwortungsvolle Position, die sich aus dem entwickelt hat, was früher Skript genannt wurde. Das Continuity ist aber nicht nur für das Schreiben der Tages-, Arbeitsberichte, für Cutterberichte und Negativberichte für das Kopierwerk zuständig, sondern vor allem der Ansprechpartner des Regisseurs, was Anschlüsse anbelangt. (Die Interessen der Continuity werden auch vom Regisseurverband vertreten.)

»Wenn eine Szene aus unterschiedlichen Einstellungen besteht, aufgelöst wird, die Kamera aus verschiedenen Positionen filmt, dann kann das bei einer Minute durchaus zehn verschiedene Einstellungen haben. Das heißt, es werden mehrere Aufnahmen gemacht, die zusammengeschnitten werden. Es ist also wichtig, dass ich beispielsweise meine Tasse immer in die gleiche Hand nehme oder sie immer auf das gleiche Wort hin hebe. Oder, wenn an einem Tag nach Drehplan Szenen in einem Krankenhaus gefilmt werden, die im Film als unterschiedliche Tage erscheinen, dann muss das Continuity auf die Anschlüsse achten, so dass der Patient, der da an dem Tag immer wieder durch den Gang läuft, nicht immer was Verschiedenes anhat; dass der also in dieser Szene das gleiche anhat wie in der Szene davor. Der muss sich vielleicht fünf mal am Tag umziehen, aber das muss anschlussicher sein. Darauf achtet das Continuity.«

## 1.7. Regisseur

Der Regisseur hat bei der Filmproduktion die Funktion des Projektleiters. Er hat in Abstimmung mit Redakteur und Produktionsleitung großen Einfluss auf das Drehbuch und die Konzeption, insbesondere wenn er als Co-Autor auftritt oder den Status eines Co-Produzenten hat und dadurch dann ein Dreiecksvertrag zwischen ihm, dem Produzenten und dem Sender besteht. Solch ein Dreiecksvertrag hat für den Regisseur Vorteile. Denn Regisseure werden oft in *Mitverantwortung für die Kalkulation* genommen. Als Angestellter oder einfacher freier Mitarbeiter des Produzenten kennt er aber meistens die Kalkulation oder aber deren Grundlagen gar nicht, als Co-Produzent ist er darin eingeweiht.

Der Regisseur sollte idealer Weise nicht nur künstlerische Qualitäten haben, sondern auch über Managementfähigkeiten, insbesondere über »Menschenkenntnis« verfügen. Ist das nicht der Fall, führt das schnell zu chaotischen Arbeitssituationen.

»Der Regisseur muss die Leute am Set alle miteinander in Einklang bringen. Da ist Teamkompetenz und in diesem Sinne auch Projektmanagement gefragt. Solche Kompetenz gepaart mit künstlerischer Kompetenz mitzubringen, das ist schon eine gewaltige Anforderung, die, ehrlich gesagt, nicht jeder von ihnen erfüllt.«

## 1.8. Departments

Unter dem Regiedreieck (vgl. Abbildung) befinden sich die so genannten Abteilungen oder Departments:

- Kamera mit Assistenten, »mit Beleuchtern, Drehbühne, die die Schienen und den Kran und so weiter aufbauen. Das gehört alles zu Kamera.«
- Ausstattung, »das ist der Filmarchitekt bzw. Szenenbildner, Außenrequisiteur, Innenrequisiteur, Requisitenhelfer und so weiter«.
- Kostüm mit Garderobiere, Garderobenhelfer und so weiter.
- Maske, die in der Regel eine Maskenassistenten haben.
- Schnitt, »teilweise nach dem Drehen, aber teilweise auch schon parallel. Meistens fängt der Cutter drei Tage nach Drehbeginn an, wenn die ersten Muster vorliegen, die aus dem Kopierwerk kommen, mit Schnittassistenten« .
- Schauspieler.

## 2. DAS ZUSAMMENWIRKEN VON SENDER, PRODUZENT UND REGIE – ROLLE UND STATUS

Im vorhergehenden Abschnitt wurden die wichtigsten Projektrollen eines TV-Movie-Projekts beschrieben, die in ihrer Zusammenarbeit möglichst reibungslos funktionieren müssen. Die Projektrollen und Zuständigkeiten sind nach Auskunft unserer Gesprächspartner in den USA insbesondere unter dem Einfluss der Gewerkschaften viel detaillierter ausgestaltet und definiert.

»Das ist aber bei uns in Deutschland alles nicht so eingespielt wie in den USA. In Deutschland ist nicht so eindeutig festgelegt, wer was macht. Zwischen Regieassistent und Aufnahmeleitung gibt es zum Beispiel oft eine unklare Aufgabenteilung. Wenn der Regieassistent immer mehr in die Rolle des First AD reinrutscht, beschneidet das immer mehr den Bereich des Aufnahmeleiters. Das muss dann jedes mal am Anfang neu geklärt werden. *Klar und gleich zu Beginn* des Projekte geregelte Verantwortlichkeiten sind eine Voraussetzung für erfolgreiches Projektmanagement, denn später bekommt man das meistens nicht mehr geregelt.«

Die Arbeitssituation ist zudem dadurch geprägt, dass Sender und Produzenten auf Zeit- und Kosteneinsparungen drängen:

»Die Drehzeiten werden immer kürzer: Die Sender wollen natürlich in immer kürzerer Zeit ihre Produkte herstellen, weil jeder Drehtag unwahrscheinlich viel Geld kostet. Die meisten Leute in dem Projekt sind auf Produktionsdauer Beschäftigte. Und die sind nicht gerade zufrieden mit ihrer Arbeitssituation. Die werden pro Tag bezahlt, müssen dann aber oft auch am Wochenende arbeiten und bekommen dafür keinen Zuschlag. Bei den ganz harten Produzenten wird auch nicht darauf geachtet, dass dann eigentlich zumindest ein Tag in der Woche drehfrei sein muss. Das ist also schon eine ziemliche Knochenarbeit« (Verbandsvertreter).

»Das Filmteam besteht überwiegend aus den auf Produktionsdauer Beschäftigten. Der einzige, der dann meistens noch ein bisschen länger dabei ist, ist der *Filmgeschäftsführer*, der zuletzt noch die ganzen buchhalterischen und finanziellen Dinge abwickeln muss. Ansonsten sind die Leute mit Vorlauf und Rücklauf in der Regel bei einer TV-Movie-Produktion nicht länger als acht oder zehn Wochen beschäftigt. Etwa zwanzig Tage davon entfallen auf die Drehzeit« (Regieassistent).

Vor allem für die auf Produktionsdauer Beschäftigten werden die Arbeitsbedingungen härter. Der Topos »Beschäftigung auf Produktionsdauer« beschreibt

zunächst einmal den Umstand der (Zweck-)Befristung und noch nicht den Status. Für auf Produktionsdauer Beschäftigte gibt es zwar Tarifverträge, und Tarifverträge gibt es bekanntlich nur für Arbeitnehmer oder arbeitnehmerähnliche Personen, jedoch nicht für Selbständige. Bei den auf Produktionsdauer Beschäftigten handelt es sich auch deshalb um sozialversicherungspflichtige Angestellte, abhängig Beschäftigte, weil sie weisungsgebunden arbeiten. Andererseits arbeiten Kameraleute, Cutter, Ton- und Bildtechniker aber auf Projektdauer immer häufiger auch tatsächlich auf eigene Rechnung, zum Teil, weil Produktionsfirmen es schlicht ablehnen, sie als Arbeitnehmer zu beschäftigen. Sie können sich (dadurch) unter Umständen auch veranlasst sehen, eine eigene Firma zu gründen und sich mitsamt ihrem Equipment zu verleihen. Abhängigkeit und Selbständigkeit gehen in der Praxis oft so sehr ineinander über, dass bezweifelt werden kann, ob es überhaupt jemals tragfähige, am Status orientierte trennscharfe Abgrenzungskriterien geben kann, anhand dessen über Abhängigkeit und Selbständigkeit bzw. soziale Schutzbedürftigkeit und volle Eigenverantwortung entschieden werden kann:

»Wer sich auch nur oberflächlich mit der Rechtsprechung zum rechtlichen Status von Kunst- und Medienschaffenden befasst, kann an der Welt zweifeln. Denn die Skurrilitäten und Absurditäten der einschlägigen Urteile sind oft Ausfluss wohlmeinender Versuche, den besonderen Bedingungen künstlerischer Arbeit Rechnung zu tragen« (Buchholz 2002: 132).

So ist beispielsweise Schauspielern verwehrt, (da sie weisungsgebunden sind) freiberuflich zu arbeiten und in die Künstlersozialkasse einzutreten, durch die sie eine soziale (Mindest-)Absicherung bekommen würden.

### **Regisseursstatus**

Im Folgenden wird etwas ausführlicher auf den Status des Regisseurs eingegangen, denn dessen Rolle entspricht nach Auffassung unserer Gesprächspartner am ehesten der eines Projektleiters.

Bei *Kinofilmen* ist der Regisseur gemäß der Entscheidungspraxis der BfA selbstständig, weil er, so die Begründung, in diesem Fall wirklich der künstlerische Direktor ist und die Möglichkeit hat, sich (im Rahmen des Budgets und nach Rücksprache mit dem Produzenten und so weiter) frei zu entfalten.

Bei *Soaps* (Serien) ist der Regisseur gemäß BfA Entscheidungspraxis regelmäßig Angestellter, weil er in einem weisungsabhängigen Verhältnis arbeitet.

»Bei Soaps bekommt der Regisseur »das Buch in die Hand gedrückt, und dann heißt es: Abdrehen! Da müssen heute am Tag 25 sendefähige Minuten produziert werden. Beim Fernsehspiel übrigens nur vier Minuten und

beim Kinofilm zwei Minuten pro Tag. Bei Soaps steht der Regisseur unter einem ganz anderen Druck. Da kommt es vor, dass der Producer kommt und sagt: Na, lieber Regisseur, wir sind schon wieder in Verzug. Das Drehverhältnis stimmt auch nicht. Regisseure, die da nicht spuren und das nicht hinkriegen, werden sehr schnell ausgetauscht« (Verbandsvertreter).

Beim TV Movie (Fernseh-Spielfilm) fällt die Entscheidung unterschiedlich aus. »Da scheint die BfA zu würfeln. Das kann man so oder so sehen. Darüber kann man streiten. Um den Status kann man auch juristisch kämpfen. Da ist für die Beteiligten vom Produzenten über den Regisseur bis zur BfA einige Flexibilität drin.« Einige Regisseure bevorzugen es, als Freie zu arbeiten. Andere möchten als Angestellte arbeiten. Die Tendenz geht in Richtung Freientätigkeit.

Als Angestellter hat der Regisseur zwar arbeitsrechtliche Ansprüche, aber viele Regisseure kommen irgendwann an den Punkt, an dem sie entscheiden müssen, ob sie künftig als Freie oder Angestellte arbeiten wollen. Als Rechnungssteller und Freie können sie Mitglieder der *Künstlersozialkasse* werden und erhalten dann Zuschüsse zur Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung, müssen aber auch ihren eigenen Anteil daran bezahlen. Viele Regisseure bevorzugen den Freienstatus, weil sie künstlerische Freiheit für sich beanspruchen und als Freie weniger weisungsabhängig sind.

Dem Vertragsverhältnis, das die Regisseure mit dem Produzenten eingehen, liegt nicht etwa ein Werkvertrag (bei dem der Erfolg geschuldet wird), sondern ein Dienstvertrag zugrunde. Der Regisseur schuldet keinen Erfolg. »In den USA ist das anders. Da gibt es Erfolgshonorare. (...) Beim Schönheitschirurgen war umstritten, ob der ein Werk- oder Dienstvertrag hat. So gesehen ist das beim Regisseur ein Dienstvertrag, aber, juristisch betrachtet, mit Werkvertragskomponenten. Andererseits, der Regisseur soll am Ende einen Film abliefern; aber wenn der nicht abgenommen wird, heißt das nicht, dass er kein Geld bekommt, das spricht für das Vorliegen eines freien Dienstvertrags. (...) Häufig ist es aber so, dass dem Regisseur etwas von seiner Gage abgezogen wird, wenn die Kalkulation nicht eingehalten wird. Dadurch ist das aus meiner Sicht ein Dienstvertrag mit werkvertraglichen Komponenten.«

Die Vertragswerke für Regisseure werden insbesondere durch urheberrechtliche Regelungen immer umfangreicher. Der Umfang der Rechteabtretung macht einen großen Teil dieser Verträge aus. Bei angestellten Regisseuren handelt es sich zwar auch um umfangreiche Verträge, aber die sind nicht so dick, nicht so umfassend. Ist der Regisseur Co-Produzent, handelt es sich um einen Dreiecksvertrag. Er hat

dann vertragliche Beziehungen zum Produzenten und zum Sender, gegebenenfalls auch noch zu weiteren Co-Produzenten. Für solche Verträge kann es nur Anhaltspunkte, aber keine Standardisierung und Musterverträge geben. Da geht es zum Beispiel auch um Merchandizing-Rechte oder um die Frage, ob und zu welchen Bedingungen der Film nachher im Ausland vermarktet wird, ob der Regisseur das Drehbuch über- oder bearbeiten soll und so weiter. Das sind jeweils individuelle Verträge, bei deren Gestaltung die Regisseure auf die Unterstützung des Juristens ihrer Verbände rechnen können.

### **Verhältnis: Regisseur – Produzent**

Die Auftragsproduzenten, mit denen Fernsehsender zusammenarbeiten, sind meistens »keine echten Unternehmer wie die Hollywood-Bosse«.

»In der Regel sind *Produzenten* Leute, die wissen, wie man fremde Gelder akquiriert, über Filmförderung, über Medienfonds, wie man andere größere Produzenten als Co-Produzenten mit ins Boot kriegt und so weiter, Leute, die sich im Förderdschungel auskennen. Es gibt nur wenige, die wirklich eine entsprechende Eigenkapitaldecke haben. Das macht die Dreiecks-konstellation zwischen Sender, Produzenten und Filmschaffenden auch in Bezug auf die Arbeitssituation manchmal so schwierig.«

Die Produzenten werden häufig von den Fernsehsendern unter Druck gesetzt, die Drehzeiten zu reduzieren. »Die Sender sagen: Ihr habt jetzt nicht mehr 25, sondern nur noch 23 Drehtage. Wenn du das nicht hinkriegst, holen wir uns eben einen anderen Produzenten. Bis vor einigen Jahren waren 30 Drehtage für einen 90-Minüter normal. Das wird immer weiter runtergeschraubt. Der Produzent gibt den Druck an den Regisseur weiter, und der kommt in Not, weil sich die Qualitätsansprüche an die künstlerische Gestaltung, Ausstattung und so weiter durch die Verkürzung der Projektdauer immer schwieriger realisieren lassen. Das führt meistens zu einer massiven Verlängerungen der täglichen Arbeitszeit.«

*Der Produktionsleiter* hat bei kleinen Produktionsfirmen kein Dauerarbeitsverhältnis, sondern ist ein echter Freier oder ein »freier«, auf Produktionsdauer beschäftigter Arbeitnehmer. Der Produktionsleiter ist letztlich dafür verantwortlich, dass der Produzent einen Gewinn macht. Der Regisseur verhandelt seine Gage direkt mit dem Produzenten, aber mit allen anderen Filmschaffenden (inklusive Regieassistenten) verhandelt der Produktionsleiter die Gagen. »Es gibt aber auch Regisseure, die sich an diesen Verhandlungen beteiligen« (Regieassistenten).

Dadurch, dass der Produktionsleiter die unternehmerischen Interessen des Produzenten vertritt und in kaufmännischen Angelegenheiten gegenüber allen ande-

ren weisungsbefugt ist, steht er per se in einem mehr oder weniger großen Spannungsverhältnis zu den Filmschaffenden.

### **Zum Honorar der Regisseure**

Ein Regisseur muss heute davon leben, dass er einen Film im Jahr macht oder einen Film in zwei Jahren. Deswegen ist auch die Gage für einen Regisseur eine andere, als für einen Kameramann oder einen Kameraassistenten, der nur während der Drehzeit für das Projekt arbeitet. Ein Regisseur steckt aber oft jahrelange Vorarbeit in einen Film. Deswegen, wegen der künstlerischen Ausgestaltung, erhebt er auch Anspruch auf Wiederholungshonorare. Weil andere Kreative, die an dem Projekt beteiligt sind, auch ihren Anteil haben wollen, gibt es darum zum Teil Interessenkonflikte.

In Deutschland gibt es durchaus auch Regisseure mit Gewinnbeteiligung. »Der Justiziar, der die Vertragsberatung unserer Mitglieder macht, hat damit regelmäßig zu tun.« Es werde im Verbund mit Verdi aktuell mit Produzenten und Fernsehsendern über ein neues Vergütungsmodell verhandelt.

»Mit dem Urhebervertragsgesetz sind die Urheber ja besser zu stellen. Da wird es auf die Bestsellerregelung ankommen. Dazu muss definiert werden, ab wann ein Film oder Buch ein Bestseller ist und die Urheber entsprechend zu beteiligen sind. Wiederholungshonorare im Fernsehen gibt es schon regelmäßig, bis zu 50 %, bei den Drehbuchautoren sind es 100 %. Gewinnbeteiligung, so wie sie in den USA praktiziert wird, ist noch etwas anderes. Da ist das, was der Regisseur bekommt, direkt an den Gewinn gekoppelt. Das ist in Deutschland der Fall, wenn die Regisseure als Co-Produzenten auftreten. (...) Es gibt bei der Bezahlung der Regisseure auch eine Schattenseite. Das sind die so genannten Rückstellungen, Zurückbehaltung genauer gesagt: Die Gage wird nur zur Hälfte ausbezahlt. Die andere Hälfte gibt es erst, wenn das Projekt abgeschlossen ist und die Kalkulation eingehalten wurde. Das ist eine gängige Praxis, durch die dem Regisseur unternehmerisches Risiko übertragen wird. Das ist nicht ohne Auswirkung auf die Arbeitsbedingungen des Regisseurs und der Filmcrew« (Verbandsvertreter).

### **Verhältnis: Regisseur – Departments der Filmschaffenden**

Für die meisten Filmschaffenden (Regiedreieck und Departments) ist der Produzent der Arbeit- bzw. Auftraggeber. Die meisten Filmschaffenden sind (projektweise, temporäre) Angestellte, auf Produktionsdauer Beschäftigte.

»Für die BfA sind sie sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Wirtschaftlich gesehen handelt es sich bei ihnen um Freie, freie Auftragnehmer. Sie gelten daher auch als freie Filmschaffende, obwohl sie im rechtlichen Sinne Angestellte sind. Auf Produktionsdauer Beschäftigte sind (was ihre Arbeitszeit betrifft) während der Projektlaufzeit extrem hoch belastet und können sich Ausfälle durch Krankheit und so weiter kaum erlauben. Die Arbeitnehmerschutzbestimmungen greifen bei ihnen nicht wirklich. Durch immer wieder unterbrochene Arbeitsverhältnisse entstehen vielfach sozialversicherungsrechtliche Probleme« (Verbandsvertreter).

Der Regisseur ist unabhängig davon, ob er selbst weisungsabhängig oder weisungsunabhängig arbeitet, am Set weisungsbefugt gegenüber den anderen Filmschaffenden. Diese sind zwar als Arbeitnehmer beim Produzenten angestellt, der Produzent delegiert aber seine Weisungsbefugnis an den Regisseur (und ist selbst nur ausnahmsweise einmal am Set.) Filmschaffende arbeiten weisungsabhängig und sind für die BfA deshalb sozialversicherungspflichtig.

»Sie müssen zahlen, ob sie jemals etwas bekommen, ist eine andere Frage. Ein Kameramann ist zwar auch gegenüber seinem ersten und dem zweiten Assistenten, dem Materialassistenten und so weiter weisungsbefugt, aber dennoch ein Angestellter, ein leitender Angestellter im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes.«

Nicht alle Filmschaffenden sind auf Produktionsdauer angestellt. Ausgenommen davon sind meistens Filmarchitekten, Szenenbildner. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen fertigen sie in einem eigenständigen Auftrag »vorbestehende Werke«. Sie sind Urheber vorbestehender Werke. Deshalb werden Szenenbildner oft auch von der BfA als Freie betrachtet. Ein zweiter Grund dafür ist die Nähe zum Berufsbild des Architekten, und Architekt ist ein freier Beruf. Unter den Filmarchitekten, auch Szenenbildner genannt, gibt es tatsächlich viele mit einem abgebrochenen Architekturstudium, andere sind vom Requisiteur zum Szenenbildner aufgestiegen

*Die Schauspieler* nehmen unter den Filmschaffenden eine Sonderrolle ein. Sie sind, mit Ausnahme vielleicht der Hauptrollen, nicht für die Produktionsdauer eines Films beschäftigt, sondern werden tageweise engagiert und gebucht. Der Drehplan wird möglichst so optimiert, dass zum Beispiel der Hauptdarsteller ununterbrochen im Einsatz ist und nicht etwa untätig in der Ecke sitzt und warten muss. Besonders unter den Schauspielern kommt die Starökonomie zum tragen.

»Unter 5000 Euro am Tag kriegt man ja überhaupt keinen Schauspieler. Das ist teilweise absurd: bis zu 25 000 Euro am Tag! Da ist eine Verzerrung eingetreten, die nicht mehr zu rechtfertigen ist. Da besteht ein Gegensatz zu den

Gagen der Filmschaffenden. Wie sich die Gagen für die Schauspieler in den letzten Jahren entwickelt haben, das ist gewaltig: Da bezahlt man teilweise einfach nur für den Namen. Es gibt aber auch eine Flut von arbeitslosen Schauspielern. (...) Aber man spricht in beiden Fällen von Gagen. Gage ist ja etwas anders als Honorar. Honorar hat man bei den Freien, der Regisseur bekommt ein Honorar, während Schauspieler Gagen bekommen. Die sind teilweise angestellt. Die BfA sagt ganz klar: Weisungsabhängig, die tanzen nach der Pfeife des Regisseurs. Die haben aber ein besonderes Problem, es sind nämlich so genannte »*unständig Beschäftigte*«. Die sind nicht arbeitslosenversichert und haben unter anderem auch Probleme mit der Beitragsbemessungsgrenze. Wenn die drei Jobs im Monat machen und dabei aber gut verdienen, dann zahlen die drei mal bis zur Beitragsbemessungsgrenze ihre Sozialversicherungsbeiträge an die BfA, jeweils Maximalsatz. Aber bei der Rente bekommen die das nicht angerechnet, weil man aufgrund der Beitragsbemessungsgrenze nicht mehr als 100 % bekommen kann. Das ist ein Riesenproblem. Es gab Schauspieler mit sechsstelligen Rückforderungsbeträgen gegenüber der BfA. Auf die unständig Beschäftigten kommen mit den Hartz-Reformen große Probleme zu. (...) Im Bereich der Filmschaffenden werden sich die Änderungen der Arbeitslosenhilfe sehr viel stärker auswirken, als in anderen Bereichen. Das bedeutet das Aus für etwa ein Drittel der Leute. Weil die zwangsläufig immer zwischen zwei Projekten arbeitslos sind. Es gibt im Filmbereich nicht die kontinuierliche Beschäftigung. Die Filmschaffenden sind aber bei der BfA pflichtversichert. Von Regisseuren einmal abgesehen dürfen die laut Gesetz überhaupt nicht als Freie arbeiten. Sie müssen einzahlen in die Arbeitslosenversicherung, werden aber in Zukunft sehr große Schwierigkeiten mit der Überbrückung haben.«

### **3. ARBEITSSITUATION FILMSCHAFFENDER**

Der Druck, den die Sender auf die Produzenten und die Produzenten auf die Regisseure ausüben, führt zu massiven Verlängerungen der täglichen Arbeitszeit. Gegen das Arbeitszeitgesetz wird regelmäßig verstoßen. »Ein Drehtag von 14 bis 16 Stunden ist der Normalfall. Es gab auch schon Fälle, bei denen 26 Stunden im Stück gedreht wurde« (Verbandsvertreter).

Formell ist dafür der Produktionsleiter verantwortlich. Die Mehrarbeit wird aber oft dem Regisseur angelastet. Es gibt durchaus auch Regisseure, die ihren Anteil

daran haben. Als kreativer Direktor will er einen künstlerischer wertvollen Film abliefern, sollte aber auch Management, Teamführung und Zeitmanagement beherrschen. Das sind widerstreitende Anforderungen, die irgendwie in Einklang gebracht werden müssen. Weil dazu nicht jeder in der Lage ist, resultieren daraus für das Team am Set häufig sehr belastende Arbeitsbedingungen, die letztlich aber auch dem Druck der Produzenten und Sender geschuldet sind.

Hinzu kommt, dass der Produzent insofern kein echter Unternehmer ist, als er im Rahmen seiner Kalkulation mit dem Sender einen vordefinierten Gewinn hat, einen Plangewinn. Der Produzent kann aber versuchen, mehr Gewinn zu machen, indem er unter anderem darauf drängt, Drehtage einzusparen. »Der Sender kalkuliert beispielsweise 23 Drehtage und der Produzent drängt dann beim Regisseur und Produktionsleiter darauf, dass man das in 21 oder zumindest 22 Tagen hinkriegt. Das führt einfach dann auch zu solch exorbitanten Arbeitsbedingungen.«

Andere Probleme sind Vorbereitungsarbeiten, die schwer zu kalkulieren sind, und Urlaub. Filmschaffende haben Anspruch auf Urlaub. Der Tarifvertrag für Film- und Fernsehschaffende sieht dafür einen halben Tag pro Woche vor. Der Urlaubsanspruch hängt damit von der Produktionszeit ab. »Weil es während der Produktion keinen Urlaub gibt, da wird Tag und Nacht durchgedreht, muss der hinten drangehängt werden. Das macht zum Beispiel die private Lebensplanung wirklich schwierig. Man kann den Urlaub nie im Voraus planen. Das hat Folgewirkungen bis ins Privatleben hinein. Die Arbeitsbedingungen der Filmschaffenden sind der Grund dafür, dass die keine, kaum, seltenst Kinder haben.«

Für daily Soaps mit dauerhafter Beschäftigung stehen die Leute teilweise Schlange, aber viele Filmschaffende, die meisten, wollen auch von sich aus gar nicht in festen Strukturen arbeiten. »Die sind vom Projektcharakter ihrer Arbeit fasziniert. Die sind süchtig danach, immer wieder in neuen Konstellationen und an anderen Orten dieser Welt zu arbeiten. Viele Filmschaffende sind sozial nicht mehr in feste Strukturen integrierbar. Die sagen: So wie du könnte ich gar nicht arbeiten. Da wird man möglicherweise Opfer von Mobbing und so weiter. Ich möchte die Leute gar nicht so lange sehen. Zehn Wochen, okay, aber dann kommen die ersten Konflikte und so weiter. Aber hier kannst du sagen, in zwei Wochen siehst du diesen Sack von Produktionsleiter nie wieder. Diese Leute in einen Nine-to-five-Job zu integrieren, wird in vielen Fällen nicht möglich sein« (Verbandsvertreter).

#### 4. INTERESSENVERTRETUNG: BERUFSVERBÄNDE UND GEWERKSCHAFT – USA IM VERGLEICH

In der Filmwirtschaft hat mehr oder weniger jede Berufsgruppe, »Kamera, Kostümbildner, Cutter, Beleuchter, Regisseure und so weiter« ihren eigenen Berufsverband. Die Berufsverbände verdanken ihre heutige Position nach Darstellung von Verbandsvertretern den Versäumnissen der Gewerkschaften. Die Berufsverbände sind ihnen zufolge »verstärkt erst in den 70er Jahren nach anglo-amerikanischem Vorbild branchen- und berufsspezifisch an die Leute herangetreten«. Die Grenzen zwischen Berufsverband und Gewerkschaft sind jedoch in vielerlei Hinsicht fließend. Einige Verbände begreifen sich als »Berufsorganisation, die sich zum Teil auch gewerkschaftlicher Themen annimmt«, andere, wie beispielsweise auch der DJV oder Regisseurverband sind zugleich Berufsverband und Gewerkschaft.« Die stärker an Arbeitnehmer- als an Arbeitgeberinteressen orientierten Berufsverbände haben in der Regel Kooperationsabkommen oder bilden auch Tarifgemeinschaften mit ver.di.

Die Chancen der Interessendurchsetzung sind für die einzelnen Verbände recht unterschiedlich. Der Regisseurverband hat (wie etwa bei Auseinandersetzungen um die Pensionskasse deutlich wurde) wirkungsvollere Hebel in der Hand, weil Sender und Auftragsproduzenten fürchten müssen, dass ihnen »die guten Regisseure« abspringen, wenn sie nicht auch zu Zugeständnissen bereit sind. Durchsetzungsstärke beruht hier also nicht so sehr auf Masse – »Streikfähigkeit ist in der Filmbranche überhaupt nicht gegeben« –, sondern darauf, dass »die guten« Regisseure, die Stars, Mitglied des Verbandes sind. »Hätte das der Beleuchterverband gemacht, hätte das bei den Auftraggebern nur ein müdes Lächeln hervorgerufen.«

Gleichwohl ist auch ein vergleichsweise starker Berufsverband wie der der Regisseure auf die Kooperation mit ver.di angewiesen, wenn es um die Durchsetzung von Interessen geht, die auf einem höheren Aggregationsniveau angesiedelt sind (Partialinteressen eines Verbandes versus Gemeinnutz). So ist beispielsweise das neue Urhebervertragsgesetz auch ein Produkt der *gemeinsamen* Lobbyarbeit von ver.di und Berufsverbänden. Als ein anderer Grund für Kooperation der Verbände mit ver.di als Dachverband wurde das latente oder manifeste Konkurrenzverhältnis der Berufsverbände untereinander angeführt (das zum Teil durch die Digitalisierung und Konvergenz der TIME-Märkte noch gefördert wird, weil sich damit auch Arbeit, Berufsbilder und berufliches Selbstverständnis verändern). Ein solches Konkurrenzverhältnis besteht zum Beispiel zwischen den Berufen bzw. Berufsver-

bänden der Regisseure (vielfach Freiberufler) und der Cutter, bei denen es sich in der Regel um gegenüber dem Regisseur weisungsgebundene Angestellte handelt. Die Novellierung des Urhebervertragsgesetzes ist einerseits ein Ergebnis gemeinsamer Lobbyarbeit, aber hinsichtlich der Urheberschaft gibt es konkurrierende Interessen zwischen den Berufsgruppen und -verbänden. Das betrifft zum einen die Frage, wer Urheber des Films ist und als solcher im Abspann oder auf Plakaten genannt wird. Diesbezüglich gibt es einen Dauerkonflikt zwischen Regisseuren und Drehbuchautoren. Kameraleute drängen ebenfalls auf ihre Anerkennung. Im Falle von Wiederholungshonoraren sind davon aber in jedem Fall auch die Interessen von Kameraleuten, Cuttern, Kostüm- und Szenenbildnern usw. betroffen. Vertreter der Berufsverbände erwarten, dass die Gewerkschaft als Dachverband dafür eine Klammer bildet, dass sie moderierend wirkt und das Tarifgeschehen aufeinander abstimmt. Die soziale Absicherung sei ebenfalls eine Frage, »die sich gesamtpolitisch der Zuständigkeit der Berufsverbände entzieht. Dazu sollten Gewerkschaften eine Meinung haben. Ich werde mich hüten, hierzu als Vertreter eines Berufsverbandes eine Meinung zu äußern. Darüber muss man gesamt- und sozialpolitisch diskutieren. Da wird es sicherlich unterschiedliche Auffassungen unter unseren Mitgliedern geben« (Vertreter eines Berufsverbandes).

Eine der zentralen Funktionen der Berufsverbände sei angesichts der vielfach diffusen Berufsbilder in der Filmwirtschaft dafür zu sorgen, »die Echten in dem Beruf vor den Scharlatanen zu schützen«. Die Mitgliedschaft in einem Berufsverband sei in diesem Sinn eine Art Prüfsiegel. »Die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft ist dagegen bei uns in Deutschland kein Prüfsiegel, jedenfalls nicht immer. Es gibt auch kein Mitgliederverzeichnis der Gewerkschaft, das nach außen hin mit Stolz verbreitet wird, im Gegenteil: Das verschweigt man doch eher. Das ist bei einem Verband anders. Das ist einer der fundamentalen Unterschiede zwischen Berufsverbänden und Gewerkschaften« (Vertreter eines Berufsverbandes).

### ***Gewerkschaftliche Interessenvertretung in der Filmwirtschaft der USA***

Es könnte vermutet werden, dass die Interessenvertretung in der Filmwirtschaft im Heimatland des Neoliberalismus nur schwach reguliert ist. Nach Darstellung unserer Gesprächspartner aus den einschlägigen Verbänden ist genau das Gegenteil der Fall. Während deutsche Standorte sogar mit der Schwäche der gewerkschaftlichen Interessenvertretung hierzulande Werbung in den USA machen, hat die Interessenvertretung in der amerikanischen Filmwirtschaft Ähnlichkeit mit der klassisch industriellen Regulationsweise.

Die Directors Guild of America (DGA), der Berufsverband der Regisseure, ist zugleich Gewerkschaft, die in den USA eine ganz andere und viel machtvollere Funktion hat als der deutsche Verband. Regisseure sind dort zu 100 % gewerkschaftlich organisiert. Für kommerzielle Projekte kann dort nur arbeiten, wer Mitglied der Gewerkschaft ist. Es gibt zwar auch so genannte Non-Union Filme. Das sind Low-Budget-Produktionen, bei denen die Mitwirkenden zwar in der Regel auch Gewerkschaftsmitglieder sind, bei denen aber nicht nach den gewerkschaftlichen und tariflichen Regelungen gearbeitet werden muss.

»Der Tarifvertrag der Regisseure in den USA ist mehrere Zentimeter dick. Darin sind minutiös die Rechte der Regisseure aufgeführt. Die sind recht weitreichend. Die DGA hat 150 Mitarbeiter. Etwa ein Dutzend davon sind Wirtschaftsprüfer. Die überprüfen quartalsmäßig die Bücher der Produzenten, weil die Regisseure am Gewinn beteiligt sind. (...) Das ist eine sehr machtvolle Einrichtung, was man auch daran sieht, dass ein amerikanischer Präsident unmittelbar vorher Vorsitzender der Screen Actors Guild, der Schauspielergewerkschaft war. Da gibt es auch eine andere Art von Solidarität. Da schreitet bei den Schauspielern zum Beispiel ein Brad Pitt voran. Obwohl der Millionen scheidet, ist er bei einem Schauspielerestreik an der Spitze der Bewegung. Aber das baut da alles auch auf einem ganz anderen System auf« (Vertreter des Regisseurverbandes).

### **Interessenvertreter am Set**

Wie oben angedeutet, gibt es (in Deutschland) Bestrebungen, eine Interessenvertretung am Set zu installieren. Im Tarifvertrag für Kleindarsteller gibt es bereits eine in diese Richtung gehende Regelung, die in der Praxis allerdings keine große Bedeutung hat. Es gibt den von der Komparsenagentur gestellten Teamster. Doch das ist eher ein »Komparsentreiber« als ein Interessenvertreter. »Das müsste ein Vertreter der Gewerkschaft sein.«

In anderen Ländern gibt es solche *Teamsters*. Der Production Guide der Bayerischen Filmförderung lockt ausländische Produzenten in Bayern und Deutschland zu drehen, mit dem Hinweis: »There are no teamsters in Germany«.

»In den USA ist bei jedem Schritt und Tritt einer von der Gewerkschaft dabei. Der achtet genau darauf, wer was macht. Da weiß aber auch jeder, wer was macht, weil das in den Tarifverträgen für Filmschaffende genau definiert ist. Da ist genau festgelegt, welcher Beleuchter welchen Handgriff zu welcher Tageszeit in welcher Art und Weise macht und mit der linken oder mit der rechten Hand. Wenn er das innerhalb von sechs Minuten drei mal

macht, dann muss ein weiterer Beleuchter dazu geholt werden. Auf solche Dinge achtet der Teamster. Das sind also hoch regulierte Arbeitsbeziehungen. Das ist alles genau geregelt« (Verbandsvertreter).

Auf der anderen Seite ist die Gewerkschaft aber auch in vielfältiger Weise in das Geschäft eingebunden: »Es ist beispielsweise auch geregelt, dass die Gewerkschaft die Leute stellen muss. Die haben dort auch die Funktion einer Vermittlungsagentur. Wenn nächste Woche noch drei weitere Beleuchter gebraucht werden, muss die Gewerkschaft dafür sorgen, dass die Leute auch da sind. Dabei dürfen dann aber nur Leute eingesetzt werden, die die gewerkschaftlichen Prüfungen bestanden haben. Bei uns sind die Berufsbilder aber ja eher dadurch geprägt, dass sie nicht geprägt sind. Hier kann sich jeder auf seiner Visitenkarte zum Regisseur, Kameramann oder sonst was machen. Das ist in den USA undenkbar.«

In Deutschland gibt es die GEMA, VG Wort, VG Bild-Kunst und so weiter. Mit der *Directors Guild of America* haben die Regisseure in den USA dagegen eine eigene Krankenkasse und eine eigene Wahrnehmungsgesellschaft. »Die Dinge sind dort sehr viel stärker reguliert«:

»Im Übrigen, achten Sie mal darauf, wenn Sie ins Kino gehen: Bei einem amerikanischen Film sehen Sie ganz am Ende des Abspanns rechts unten ein Symbol. Das stellt einen Filmscheinwerfer dar und ist das Siegel der Gewerkschaft. Es bedeutet: Dieser Film ist unter den Bedingungen der Gewerkschaft produziert worden, einschließlich der Credits, also der Frage, wer wann wo in welcher Reihenfolge und wie groß im Abspann genannt wird. Das, was wir hier untereinander auszufechten haben, ist dort minutiös geregelt und wird bei jedem Film noch mal extra abgenommen« (Verbandsvertreter).



## C. UNTERNEHMENSBERATER

---



## C 1. GEWERKSCHAFTSNAHE BERATUNG UNTER VERÄNDER- TEN RAHMENBEDINGUNGEN

---

Zum Abschluss dieses Berichts präsentieren wir hier noch drei Fälle zur Projektorganisation in kleineren gewerkschaftsnahen Unternehmensberatungen, die sich auf Nischen spezialisiert haben, in welche die großen der Branche erst allmählich vorstoßen (Feuerwehrfunktion zur Fortführung von in die Krise geratenen Betrieben usw.). In den Fallschilderungen wird auf die Projektorganisation und -arbeit eingegangen. Die aktuellen Anforderungen an Management, Mitarbeiter und Gewerkschaften resultieren dabei aber vor allem aus den veränderten Rahmenbedingungen.

In allen drei Fällen haben sich die Rahmenbedingungen für die Beratung verändert: Die Projektdauer ist drastisch gesunken. Der gestiegene Anteil von Feuerwehreaktionen verlangt hohe Einsatzflexibilität. Die Finanzierungs- und Akquisitionsperspektiven sind vor allen durch den sinkenden Anteil öffentlicher Aufträge und öffentlicher Förderung gekennzeichnet. Das Management sah sich angesichts dessen mit der Herausforderung konfrontiert, die eigene Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Dazu wurden zwar einerseits Ansätze zur Formalisierung und Standardisierung des Projektmanagements für notwendig gehalten und auch tatsächlich verfolgt, andererseits aber auch betont, dass der eigene Beratungsansatz ein stark von personenabhängigen und von individuellen Stilen geprägtes Geschäft sei. Auch dadurch unterscheidet man sich von den großen Unternehmensberatungen, die stärker standardisierte Leistungen anbieten und auch vom Habitus und Auftreten der Berater »normierter« seien. Zudem spielen die reine Strategie- und Konzeptberatung bei der eigenen, gewerkschaftsnahen und anwendungsbezogenen Beratung so gut wie keine Rolle. Im Mittelpunkt steht vielmehr die rasche Suche nach und Implementation von konkreten und fallspezifischen Problemlösungen. Dabei lastet auf den Projekten in der Regel ein hoher Zeitdruck.

Abgesehen von den Konsequenzen, die die Veränderung der Rahmenbedingungen für die Arbeitsweise und Auftragbeschaffung hat, ist damit auch eine Schrumpfung wissenschaftlicher Ansprüche und eine abnehmende Wissenschaftsnähe verbunden, die zumindest bei der Gründung und in der Tradition der Betriebe eine entscheidende Rolle spielte. Zwar stand Anwendungsorientierung schon immer im Zentrum ihres Beratungsverständnisses, Wissenschaftlichkeit war

aber neben der Gewerkschaftsorientierung immer auch ein genuiner Bestandteil der Unternehmensidentität. Wissenschaftliches Arbeiten und die Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen war für sie (erstens) ein wichtiger Weg zur Akquisition und Generierung neuen beraterrelevanten Wissens (Beratungsinhalte und -methoden). Darüber hinaus war und ist Wissenschaftlichkeit (zweitens) immer auch ein wesentlicher Bestandteil der (individuellen) Arbeitsidentität und -motivation der in diesem Segment tätigen Berater, denn wie ein Gesprächspartner formulierte, handelt es sich dabei, was ihre berufliche Sozialisation und Ansprüche angeht, um »wissenschaftliche Angestellte« mit einem ausgeprägten Anwendungsbezug.

Zumal es sich bei den untersuchten Beratungsfirmen um kleine Betriebe handelte und die Beratungsprojekte hinsichtlich Dauer und Personalstärke auch nicht sehr umfangreich sind, spielte die Implementation formalisierter Projektmanagementmodelle oder von IT-Tools für das Projektmanagement keine große Rolle bei den Bemühungen um die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Zwar gab es in der Regel definierte und in Ordnern abgelegt, gleichwohl recht offene und flexibel handhabbare Beschreibungen von Projektprozessen bzw. *eines* Projektprozesses. Von der Nutzung elaborierter PM-Tools hat man in den Betrieben nach schlechten Erfahrungen damit aber wieder zugunsten von Word und Excel-Tabellen Abstand genommen. Die PM-Tools hätten nicht zu den Projekten gepasst, seien nicht flexibel genug gewesen und hätten einen Aufwand verlangt, der in keinem akzeptablen Verhältnis zum Nutzen stand.

Die Bemühungen um die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Optimierung des Projektmanagements konzentrierten sich vielmehr (erstens) auf die Akquisition, den Akquisitionsprozess und in diesem Zusammenhang auf die Modularisierung des Portfolios sowie (zweitens) die Strukturierung der Kompetenzen, sowohl im Sinne einer möglichst eindeutigen Ordnung von Entscheidungskompetenzen als auch im Sinne einer verantwortlichen Zuständigkeit bestimmter Personen und Personengruppen für bestimmte Wissensbereiche und deren Weiterentwicklung.

Grundsätzlich ist insbesondere von den größeren Unternehmensberatungen bekannt, dass sie sich in letzter Zeit verstärkt um die Verifikation, Inventarisierung und gezielte Entwicklung ihres intern verfügbaren Wissens bemühen. Während größere Beratungsunternehmen zum Teil mit Hilfe von IT-Technologie versuchen, das implizite Wissen der Berater explizit und verfügbar zu machen, herrschte in den untersuchten Betrieben Skepsis gegenüber einem derart IT-untersützten Wissensmanagement. Auch diesbezüglich stünden Aufwand und Ertrag in keinem

adäquaten Verhältnis. Dem Learning by Doing, informellen Kommunikationsforen und den in den Betrieben regelmäßig ein- oder zweimal pro Jahr stattfindenden Veranstaltungen zum Informations- bzw. Wissensaustausch wurde in diesem Zusammenhang ein sehr viel größerer Stellenwert beigemessen. Eine systematische Evaluierung einzelner Projekte im Hinblick auf lessons learned gab es in den Betrieben nicht.

Die oben angedeutete Veränderung der Rahmenbedingungen und des Projekttyps bleiben schließlich nicht ohne Einfluss auf das Selbstverständnis der Beratungsunternehmen. In allen drei Fällen wurde einerseits offensiv betont, dass sich die eigene Beratungspraxis von den Großen der Branche dadurch unterscheidet, dass die Kompetenzen, Ansprüche und Interessen der Beschäftigten in den beratenen Betrieben sehr viel ernster genommen werden würden. Die Gewerkschaftsnähe wurde zwar nicht in Abrede gestellt, jedoch eher defensiv beansprucht und bekannt. Sie sei nämlich zuweilen ein Hindernis für die im Interesse der Wirtschaftlichkeit und des Überlebens notwendige Ausweitung der Akquisitions- und Verhandlungsmöglichkeiten. Das defensive Bekenntnis zu Gewerkschaften kommt auch darin zum Ausdruck, dass erwogen wird, die Gewerkschaftsnähe aus dem Unternehmensnamen und -logo zu entfernen und das Adjektiv »gewerkschaftlich« oder »gewerkschaftsnah« durch »arbeitnehmerorientiert« oder »arbeitsorientiert« zu ersetzen – um den Anklang von Antagonismus oder einer Gegensätzlichkeit von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen zu vermeiden. An der inhaltlichen und normativen Ausrichtung der Beratungsarbeit würde dies nach Darstellung unserer Gesprächspartner nichts ändern. (Ein Teil der Aufträge bekommen die untersuchten Beratungsunternehmen durch Vermittlung der Gewerkschaften. Offiziell werden solche Aufträge meistens von Betriebsräten initiiert. Hierbei mache sich jedoch für die Berater eine zunehmende Gewerkschaftsferne von Betriebsräten bemerkbar.)

Im Hinblick auf die Beschäftigungsverhältnisse in den von uns besuchten (kleinen) Beratungsunternehmen ist festzustellen, dass diese sich darum bemühen, qualifizierte und engagierte Leute durch Festanstellung an sich zu binden. Ohne die temporäre Nutzung externer Ressourcen, insbesondere von Freelancern bzw. Alleinselbständigen, wären sie aber nach eigener Darstellung kaum überlebensfähig. Zwar wird der Rückgriff auf externe Ressourcen vorwiegend damit begründet, dass es für das Unternehmen unmöglich ist, alle für die Beratungsprojekte erforderlichen Spezialqualifikationen selbst vorzuhalten. Es wird aber auch kaum verschwiegen, dass die Beratungsunternehmen sich genötigt sehen, mit Hilfe von Arbeits- und Beschäftigungsformen Kapazitätsanpassungen vorzunehmen, die vom

Normalarbeitsverhältnis abweichen und zum Teil durchaus als prekär gelten. Zum Teil ziehen es »externe« Berater aber auch vor, auf eigene Rechnung zu arbeiten.

Die drei untersuchten Betriebe und deren Angestellte bekannten sich – mehr oder weniger – noch zur Gewerkschaftsnähe oder Arbeitnehmerorientierung, sparten deshalb aber auch nicht mit Kritik und Anregungen für die Gewerkschaften. Mit Bezug auf deren Angestelltenpolitik wurde dabei vielfach auf »die Grenzen des betrieblichen Ansatzes der Interessenvertretung« in diesem Segment hingewiesen.

## **C 2. Falldarstellungen Unternehmensberater**

---



# XI. RESTRUKTURIERER MIT EINEM ARBEITNEHMER- NAHEN ANSATZ

---

## 1. DAS UNTERNEHMEN

Das Unternehmen sieht sich in Kontinuität gewerkschaftlicher und gewerkschaftsnaher Initiativen zur Bewältigung des regionalen industriellen Strukturwandels. Bereits in den 80er Jahren gab es Vorstöße, den in der Region herrschenden Strukturkonservatismus durch Arbeitnehmerinitiativen zur Produktinnovation zu überwinden. Dabei habe man sehr schnell erkannt, dass eine erfolgversprechende Strukturpolitik der Gewerkschaften und der öffentlichen Hand in den Betrieben ansetzen muss.

Der Ansatz, Arbeitnehmerinitiativen für die Produktinnovation zu nutzen, sei teilweise durchaus erfolgreich gewesen, dann aber doch in eine Sackgasse geraten. Es gebe nur sehr wenige praktische Beispiele für eine gelungene Umsetzung dieses Konzepts. Gescheitert sei es daran, dass solche Initiativen in betrieblichen Umbruchsituationen immer unter hohem Zeitdruck stehen und dazu meistens auch noch unter Krisenbedingungen erfolgen. »Bis man da mit Produktinnovationen eine Alternative aufgebaut hat, ist der Betrieb tot. Dafür gibt es eine Reihe von Beispielen. Betriebliche Sanierung und Restrukturierung muss anders laufen. Das muss im Grunde auf der klassischen Restrukturierungsebene laufen«. Diese Erkenntnis sei Hintergrund für die Gründung des Unternehmens und dessen strategische Ausrichtung gewesen.

### ***Mitarbeiter***

Es wurde Mitte der 90er Jahre gegründet und hat 25 Mitarbeiter, die an drei Standorten mit ca. 50 bis 60 Beratungsfällen pro Jahr beschäftigt sind. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei Anfang bis Mitte 40. Die Berater sind Akademiker unterschiedlichster fachlicher Herkunft: Betriebswirte, Juristen, Wirtschaftsgeografen, Politologen. Nicht-Akademiker arbeiten im Back Office, das aus vier Personen besteht. Im Unterschied zu traditionellen Beratungsfirmen habe man in dem Unternehmen keine Sekretariate mehr. Einen Großteil der ehemaligen Sekretariatsarbeit sei jetzt »durch die Entwicklung des PCs« zu einem Bestandteil der Arbeit der Berater geworden.

Von den 25 Mitarbeitern sind jedoch nur 13 fest angestellt. Der Rest sind Externe. Mit den meisten von ihnen kooperiert das Unternehmen schon seit mehreren Jahren. Nach Aussage des Geschäftsführers sind etwa zwei Drittel der Externen an einer Festanstellung nicht interessiert.

»Das wollen die gar nicht. Die haben hohe Honorare. Wir haben einen relativ hohen Kostenblock für freie Mitarbeiter. Bei Festanstellungen hätte ich zwar eine höhere Marge, aber natürlich auch höhere Risiken.«

Bei den freien Mitarbeitern handle es sich um einen Pool von Leuten, auf die je nach Bedarf zurückgegriffen wird:

»Wenn wir unsere Projekteinsatzpläne machen, das sind meistens so Teams mit zwei oder drei Personen. Da muss ich dann gucken, ob ich einen Juristen brauche, einen Betriebswirt oder jemanden, der sich mit Personalentwicklung auskennt. (...) Ich kann nur hoffen, dass die Externen auch in ähnlichen Konstellationen für andere arbeiten, sonst hätte ich Probleme mit der Scheinselbstständigkeit. Dass die auch für andere Berater arbeiten, ist für mich kein Problem. Bei uns gibt es ja nicht viel Know-How zu stehlen. Betriebswirtschaftliche Analyse muss man überall können. Wir werden nicht am Know-How der Mitarbeiter gemessen, sondern daran, ob es uns gelingt, in die Krise geratene Unternehmen fortzuführen, einen Verzicht abzuwenden oder eine tarifvertragliche Regelung hinzukriegen.«

Die Leistung der Externen wird zum Teil per Werkvertrag kontraktualisiert. Ein anderer Teil habe eine eigene GmbH gegründet. Dabei handle es sich formal dann um Subunternehmer. »Im Prinzip werden die aber auch tageweise oder stundenweise abgerechnet« (Geschäftsführer).

Die Betriebsprojekte (mit in der Regel zwei oder drei Beratern) dauern meistens eine Woche bis vierzehn Tage. Selten nehmen sie drei Wochen oder länger in Anspruch. In seltenen Fällen hat das Unternehmen für in Not geratene Betriebe auch ein Interimsmanagement gestellt.

»Es gibt unter den Beratern einige, die über Berufspraxis als Manager in Großbetrieben verfügen. Das sind zum Teil Leute, die keine Lust mehr auf Großbetriebsstrukturen hatten. Die können wir für solche Interimsaufgaben einsetzen.«

Die Geschäftsführung will den Anteil Festangestellter nicht erhöhen, um das wirtschaftliche Risiko von Unterauslastung zu vermeiden. Außerdem käme es durch mehr Festanstellungen notwendigerweise auch zu einer Vergrößerung »des Back Office-Anteils«. »Das hätte ein ungesundes Verhältnis von produktiven und

unproduktiven Teilen zur Folge.« Das bedeute gleichwohl nicht, dass die Externen alle Schreibearbeiten selber erledigen müssten.

»Was wir auch immer benötigen, sind Praktikanten. Das ist ja ein Berufseinstieg erster Güte. Praktikanten setzen wir hier nicht nur zum Kopieren ein. Die sind richtig dran am Geschäft.«

### ***Unternehmenszweck***

Nicht alle Aufträge seien gewerkschaftsgebunden. Aber bei 80 % des Auftragsvolumens handle es sich um arbeitnehmerorientierte Beratung, meistens um »Belegschaftsinitiativen und Maßnahmen nach Paragraph 80.3 oder Paragraph 111 des Betriebsverfassungsgesetzes oder so etwas«. Die restlichen 20 % entfallen auf nicht gewerkschaftsgebundene Beratung und Gutachten. Etwa ein Drittel der gewerkschaftsgebundenen Beratung sind Insolvenzfälle mit Belegschaftsinitiativen, bei denen es darum geht, kurzfristig Liquiditätshilfen für die Fortführung von Unternehmen oder Unternehmensnachfolgen zu organisieren. »Insgesamt sind etwa 80 % unserer Tätigkeit Feuerwehrfunktionen.« Es handle sich dabei vielfach um Fälle, bei denen aus einer Insolvenz heraus eine Fortführung gestartet wird und betriebliche Restrukturierungen im Konsens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern angedacht werden. Häufig seien das Fälle, bei denen die Unternehmen von den Beschäftigten erwarten, dass sie mehr oder weniger drastisch »Verzicht üben«.

»Verzichtet mal auf dies und das. 40 Stunden arbeiten, davon 35 bezahlt, Verzicht auf Weihnachts- und Urlaubsgeld und so weiter. Da werden wir dann gerufen und gefragt, ob das berechtigt ist und was man machen kann. Im Metallbereich gibt es dafür ja teilweise Sanierungstarifverträge. Häufig läuft das aber auch auf eine Form von Mitarbeiterkapitalbeteiligung hinaus. Wir sind ein bisschen spezialisiert auf Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Wir haben gerade wieder so einen Fall, wo drei Personen aus einem Personenkreis von 28 einen insolvent gegangenen Betrieb übernehmen und fortführen.«

Der Schwerpunkt des Beratungsunternehmens liege im Unterschied zu einigen anderen ähnlich »arbeitnehmernah« ausgerichteten Beratungsfirmen »auf der Umsetzung, auf der Sanierungsberatung, auf dem Operativen«. Zwar schreibe man auch Gutachten »zu den verschiedensten Themen, von der Arbeitsmarktpolitik bis hin zu Fragen des Personalcoachings. »Aber im Kerngeschäft sind wir Restrukturierer mit einem arbeitnehmernahen Ansatz.«

Das Unternehmen unterscheide sich mit seinem Ansatz von Hochglanzberatungen a la Boston Consulting oder Mc Kinsey. Die Leistungen dieser Berater hät-

ten zum großen Teil lediglich eine Legitimations- und Alibifunktion für Führungskräfte und deren Karriere. »Da wird viel geblubbert. Die sind im Augenblick auch nicht mehr so gefragt.« Nachdem die großen Beratungsfirmen erkannt haben, dass es »im Moment nicht unerhebliche Zuwachsraten im Krisenmanagement gibt«, versuchten sie allerdings auch in dieses Geschäft einzusteigen. »Allerdings mit einem anderen Ansatz.« Die Anzahl der Beratungsunternehmen, die sich um eine Fortführung insolventer Betriebe bemühen, sei aber immer noch begrenzt.

### **Arbeitnehmernaher Ansatz**

»Arbeitnehmernaher Ansatz« heiße zum einen, dass nach Möglichkeit die Tarifverträge beachtet werden. Häufig seien in Krisenfällen aber auch die Gewerkschaften dazu bereit, »das etwas zu modifizieren und flexibilisieren«.

»Das ist nicht selten der Fall. Das muss man dazu sagen. Da sagt man: Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach. Das ist ganz unterschiedlich. Die IG Metall hat das Instrument des Sanierungstarifvertrags. Im IG-Bau-Bereich gilt das als Teufelswerk. So ist die Spannbreite.«

Die Gesellschafterstruktur anderer gewerkschaftsnaher Berater, insbesondere solcher, die ihre Gewerkschaftsnähe schon im Namen tragen, sei häufig ein Hindernis für die Realisierung der operativen Umsetzung. Denn mit einer gewerkschaftlichen Firma werde man bei Bankern, Insolvenzverwaltern und Unternehmensleitungen nicht gerade mit offenen Armen empfangen.

»Wenn man ein Bankengesprch fhrt, dann wird man vorher erst einmal durchleuchtet. Da gibt es die Kreditreformauskunft. Wenn da steht »Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften«, dann ist man schon stigmatisiert. Deshalb haben wir eine andere Gesellschafterstruktur, obwohl sich unsere Philosophie von anderen arbeitnehmerähnlichen Beratungsfirmen gar nicht so sehr unterscheidet.«

### **Beteiligungsorientierung**

Beteiligungsorientierung ist ein anderer Punkt, durch den sich das Unternehmen mit seinen Ansatz nach eigener Darstellung von den etablierten großen Beratungsunternehmen unterscheidet. In betrieblichen Krisen- aber auch in Normalsituationen gehe es letztlich immer darum, die Ressourcen, »die schlafenden Potenziale in den Unternehmen« zu wecken. Das sei nur über eine Beteiligungsorientierung möglich.

»Da gibt es verschiedenste Formen. Das beginnt mit der Frage nach der Sinnhaftigkeit dessen, was ich produziere und wie ich produziere, im Zu-

sammenhang mit Fragen der Humanisierung des Arbeitslebens und so weiter. Dann gibt es auf der anderen Seite der Skala von Möglichkeiten die Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Durch die Orientierung unterscheidet sich deutlich von den Beratern, die in den Betrieb kommen, die Tür aufmachen und sagen: Hier ist 50 % zu viel Personal. Damit haben die rein finanzwirtschaftlich gesehen immer recht, denn das ist in der Regel der größte Posten. Will ich eine schnelle Lösung, dann ist das Beschneiden von großen Posten immer richtig. Nur, es ist eigentlich nicht die Lösung des Problems, wenn man die alten Kommunikationsstrukturen und falschen Abläufe unverändert beibehält. Krisen entstehen in Unternehmen häufig, nicht etwa weil deren Produkt oder Dienstleistung schlecht ist, sondern weil die Kultur nicht stimmt und es an Partizipationsmöglichkeiten mangelt. Boston Consulting hat zehn Jahre gebraucht, um zu begreifen, dass nicht nur finanzielle Größen zählen, sondern auch das Humankapital.«

Allmählich werde mit Mitarbeiterbeteiligung auch nicht immer sofort der Sozialismusanspruch assoziiert. Mittlerweile gebe es sogar Institutionen, die sich den Liberalismus auf die Fahnen geschrieben haben und sich für Mitarbeiterkapitalbeteiligung stark machen. Mitarbeiterkapitalbeteiligung sei keine gewerkschaftliche Grundpositionen, vielmehr gehe es dabei im wesentlichen darum, privates Kapital zu aktivieren, an das man schwer herankommt.

»Mitarbeiterbeteiligung, insbesondere Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Insolvenzfall ist keine ordnungspolitische Ideologie, es ist der letzte Strohhalm. Das ist Bestandspflege und Bestandsentwicklung. Es ist der Versuch, Arbeitsplätze unter Marktbedingungen zu sichern. Die Prämisse ist dabei natürlich immer: Das Produkt oder die Dienstleistung muss marktfähig sein. Mitarbeiterbeteiligung ist aber nicht nur als Kapitalbeteiligung wichtig. Schon wenn wir in Betriebe kommen und mit der Bestandsaufnahme der Probleme beginnen, ist das ohne Mitarbeiterbeteiligung, Ideenwerkstätten und so weiter gar nicht möglich.«

### ***Unterschiede bei der Fortführung von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen***

Die Fortführung eines Dienstleistungsunternehmens, das in eine Krise geraten ist, sei schwieriger als bei einem Industriebetrieb. Ein Industriebetrieb habe Assets, feste Werte wie Maschinen und so weiter. Manche Dienstleistungsunternehmen bestünden im Gegensatz dazu nur aus angemieteten Büroräumen und mehr oder weniger qualifiziertem Personal. Es gebe in diesem Sektor viele Unternehmen, die

nur aus einem »GmbH-Mantel und Durchlaufpositionen« bestehen. Dadurch habe man weniger Chancen zur Fortführung der Betriebe.

Im Dienstleistungsbereich seien die Überlegungen der Gewerkschaften zur Fortführung von Betrieben, die in eine Krise geraten sind, generell nicht sehr weit gediehen. »Was Krisenmanagement und Krisenreaktionen anbetrifft, sind die noch in der Steinzeit. Da gibt es noch einen erheblichen Nachholbedarf. Die sind mehr oder weniger hilflos in Situationen, wenn ein Dienstleister zusammenbricht.« Dieses Defizit resultiere auch daraus, dass bei der Dienstleistungsgewerkschaft der öffentliche Dienst stärker vertreten ist als der Bereich privater Dienstleistungen. Denkbar sei es, in größerem Umfang als bisher in die Krise geratene Dienstleistungsbetriebe durch Beteiligungs- und Auffanggesellschaften fortzuführen.

»Wir beraten ja auch Dienstleistungsbetriebe: Wir haben einen mittelgroßen IT-Betrieb aus der Insolvenz neu gestartet.« Das Bedürfnis, Belegschaften zu beteiligen, sei hier noch viel ausgeprägter. Eigentlich sei die Kultur, sich zu engagieren und einzubringen dort weiter entwickelt, als im produzierenden Gewerbe. Ein Beispiel dafür seien die IT-Betriebe, bei denen die Leute nachher kein Gehalt mehr, sondern nur noch mehr oder weniger wertvolle Aktien bekommen haben. Das Risiko, dass die Leute hinterher vielleicht nur noch wertlose Aktien erhalten, sei auch darauf zurückzuführen, »dass die Dienstleistungsgewerkschaft das nicht vernünftig regelt«. Andere Gewerkschaften diskutierten im Gegensatz dazu zum Beispiel schon, wie Arbeitszeitkonten insolvenz sicher gemacht werden können. »Als Gewerkschafter und Consulter haben wir die Verpflichtung, eine Antwort darauf zu finden. Und das können eigentlich nur Solidarmodelle sein.«

## **2. DIE ARBEITSWEISE**

### ***Ausgangsbedingungen***

In der Region, in der das Unternehmen operiert, hat der Anteil der Dienstleistungsarbeit deutlich zugenommen. Dienstleistungsqualität, Kommunikation und Selbststeuerung hätten dadurch einen anderen Stellenwert bekommen.

Es gebe einen Strukturwandel auf drei Ebenen: den Infrastrukturwandel, den betrieblichen Strukturwandel und auf der gesellschaftlichen Ebene den Wertewandel. Für die eigene Arbeit seien in erster Linie der Infrastrukturwandel und der betriebliche Strukturwandel von Bedeutung.

Die Rolle, die das Unternehmen in den angedeuteten Krisensituationen einnimmt, beschreibt ein Berater wie folgt:

»Wenn wir über die Beratung des Betriebsrats in ein Unternehmen kommen, dann hat die Unternehmensleitung meistens die großen Consulter auf ihrer Seite. Wir haben dann meistens eine Kontraposition. Da gibt es ein Hauen und Stechen. Deshalb müssen unsere Leute Konfliktmanagement drauf haben, weil alles sachlich bleiben soll. Das geht dann mit Gutachten und Gegengutachten. Das Unternehmen muss ja die Zustimmung des Betriebsrats einholen, wenn größere Umstrukturierungen vorgesehen sind. Oft geht das dann vor die Einigungsstelle, wenn da zum Beispiel ein Standort dicht gemacht werden soll. Da gibt es ein Gutachten und wir machen dann das Gegengutachten, um die Folgen abzumindern oder total abzuwenden. Das wird häufig so gehandhabt.«

### ***Die Arbeit der Berater***

Der größte Teil der Leute arbeitet im operativen Geschäft. Ihre Arbeit beginnt damit, im Betrieb die Probleme aufzunehmen.

»Was wir meistens machen, sind gebündelte Expertengespräche auf allen Ebenen, von Geschäftsführung bis nach unten. Die werden einem über die Verantwortlichen in den Betrieben zugeführt. Die sagen uns: Geh mal zu dem Technischen Leiter oder jenem Betriebsleiter oder zu dem Verkäufer, der hat die und die Ahnung in dem Bereich. Da wird das von uns dann abgeholt. Die durchschnittliche Beratungsdauer liegt bei Betriebsprojekten zwischen 15 und 30 Tagen. In vielen Fällen müssen wir aber auch schon nach fünf, sechs oder sieben Tagen eine Lösung auf den Tisch legen. Das geht nur extrem komprimiert.«

## **3. MÖGLICHKEITEN ZUR VERBESSERUNG DER ARBEITSWEISE**

### ***Formalisierung und Standardisierung?***

Für die Arbeitsweise gebe es kaum Möglichkeiten der Standardisierung und Normierung, weil das Unternehmen relativ klein ist und weil keine Standardprodukte angeboten werden. Würde es dagegen wiederkehrende Testate erstellen, bräuchte es ein festeres Regularium. Wenn es Rechtsberatung machen würde, könnte man mehr formalisieren und standardisieren.

»Es gibt bei uns nur wenig standardisierte Projektabläufe. Projekthandbücher und dergleichen gibt es nicht. Das wäre bei uns sehr schwierig, weil jeder Betriebsfall ein Unikat ist. Natürlich gibt es ein paar Regeln, aber die

sind nicht so sehr ausgeprägt, dass wir daraus jetzt eine Zertifizierung machen. Einige Sachen sind formal festgehalten, zum Beispiel wie ein Bericht aufgebaut sein soll. Es gibt auch eine Struktur dafür, wie ein Projektangebot aussieht und abgearbeitet wird, was da gemacht werden muss.«

Formalisierung sei nicht der entscheidende Hebel zur Verbesserung der Leistungserbringung. Natürlich gebe es Strukturen für die Rechnungslegung, die Buchhaltung oder den Urlaubsantrag usw. Der Erfolg des Unternehmens beruhe aber gerade auf dem geringen Grad der Formalisierung. »Zielvereinbarungen haben wir auch nicht. Höchstens mal mit Einzelnen, aber mit ganz wenigen Mitarbeitern. Das ist auch nicht formalisiert. Mitarbeitergespräche finden eher spontan statt.«

### **Kommunikation**

Verbesserungsbedürftig sei die Kommunikation der Mitarbeiter über die Projekte, von denen in der Regel immer mehrere, fünf, sechs Projekte parallel laufen. Die Kommunikation leide unter der ständigen Hetze und der Schwierigkeit, die Leute terminlich unter einen Hut zu bekommen.

Man habe gerade erst einmal damit begonnen, per E-Mail und Projektlisten einen Überblick darüber zu geben, »welche Projekte aktuell überhaupt gerade laufen«. Ansonsten sei man in dem Betrieb aber generell bestrebt, möglichst wenig Strukturen zu schaffen, wenn es ohne dem geht. Das führe zwar dazu, dass es beispielsweise bei der Stundenkalkulation zum Teil erhebliche, aber tolerierbare individuelle Unterschiede gibt.

»Der eine macht eben eine sehr differenzierte Stundenkalkulation, der andere macht das über den Daumen. Aber ich kann nicht sagen, ob der mit dem Daumen tatsächlich schlechter abrechnet. Wenn ich das standardisieren würde, würde das auch nicht mehr bringen. Wir unterscheiden uns von den großen Beratern, den Bergers und wie sie alle heißen auch dadurch, dass unsere Berater Individuen sind. Bei den Großen sind die schon relativ normiert.«

### **Dokumentation**

Neben der Kommunikation sei die Dokumentation verbesserungsbedürftig. Es gebe eine ganze Reihe von Projekten, die ohne Projektbericht abgeschlossen werden. Insbesondere die freien Mitarbeiter würden ihre Berichte vielfach ohne Herzblut schreiben: »Das wollen wir natürlich nicht, weil wir uns eben auch dadurch auszeichnen, dass wir inhaltlich was rüberbringen. Wenn man das weiter formalisiert, ist man an der Grenze zu den großen Consulting-Firmen, die mit Textbausteinen ar-

beiten. Und das wäre genau das Gegenteil von dem, was wir erreichen wollen. Aber es gibt sicherlich Verbesserungspotenziale im Hinblick auf eine engere Einbindung der freien Mitarbeiter.«

### **Projektevaluierung**

Eine systematische Evaluierung der Projekte wird nicht durchgeführt. Zwei oder drei mal pro Jahr werde jedoch eine Klausurtagung veranstaltet, bei der man sich »Musterberatungsberichte vornimmt und wir uns das genauer anschauen. Zum Beispiel danach, wo Schlüsselprobleme gewesen sind und wie man da raus gekommen ist. Was wir machen, wird bei uns durchaus auch reflektiert.«

### **Projektrollen und Karrieren**

Projektrollen und Karrieren sind nicht ausdifferenziert und müssen es auch wohl nicht sein. Es werde auch bei kleinen Projekten lediglich immer eine Projektleitung bestimmt, die darauf zu achten hat, dass die anstehenden Aufgaben erledigt werden. Auch freie Mitarbeiter können Projektleitung machen.

Karrieren gebe es nicht, weil es als herausgehobene Position nur die Geschäftsführung gibt. Die Zufriedenheit der Leute resultiere in dem Unternehmen nicht aus ihren Karrieremöglichkeiten sondern aus den Erfolgserlebnissen bei der operativen Arbeit.

»Die Zufriedenheit resultiert daraus, dass es hier kaum Bürokratie gibt. Hier werden keine Reisekostenanträge gestellt, wenn hier einer irgendwo hinfahren will, der fährt, egal mit welchem Verkehrsmittel. Das rechnet sich nämlich, weil ich so wenig Back Office habe und die Leute motivierter sind. Ob der sich einen Polo mietet oder einen Mercedes, ist mir egal. Das pendelt sich sowieso ein, weil die Leute sich untereinander vergleichen. Die kriegen das mit. Wenn der eine immer nur mit einem Rolls Royce fährt, sagt der andere: Bist du bekloppt, dafür soll ich arbeiten? Das klären die untereinander. Da muss ich keine Strukturen vorgeben.«

### **Weiterbildung**

Bei der Weiterbildung gibt es Defizite, die jetzt dadurch ausgeräumt werden sollen, dass jeder Mitarbeiter von der Geschäftsführung einmal pro Jahr dazu aufgefordert wird, seinen Weiterbildungswunsch zu formulieren. Das werde dann von der Geschäftsführung darauf abgestimmt, was am dringendsten benötigt wird. »Es gibt zum Beispiel einen Politikwissenschaftler, der keine Ahnung von Betriebswirt-

schaft hat. Da muss der rein. Oder Konfliktmanagement, das kann man lernen und ist auch ein wichtiges Weiterbildungsthema.«

»Die Wissensweitergabe« erfolge jedoch größtenteils on-the-job, durch die wechselnde Zusammenstellung der Projektteams. »Da guckt man dann: Wie macht der die Interviews, wie redet der, wie schreibt der, wie protokolliert der? Man sieht sehr schnell die unterschiedlichen Stärken der Leute. Die sagen dann auch von sich aus: Ich hätte gern bei diesem Projekt den oder den dabei. Der eine ist im Juristischen gut oder der andere in puncto Moderation. Das pendelt sich mehr oder weniger von selbst ein. Das ist meine Erfahrung. Ich wüsste nicht einen Fall, wo ein Kunde gesagt hat: Den will ich nicht. Nur wenn einer zu frech war; dann war es aber auch vorher schon so konfliktgeladen.«

### **Marktorientierung**

Verbesserungsmöglichkeiten lägen vor allem »im Aufbau von Produkten und im Angebot von Leistungen jenseits von Gewerkschaften und Arbeitnehmerorientierung. Darüber denken wir nach.« Die gewerkschaftsfreie Beratung soll ausgebaut werden. Nachgedacht werde in dem Unternehmen auch über den Aufbau einer Beteiligungsgesellschaft. Mit gewerkschaftsfreier Beratung sollen neue Standbeine aufgebaut werden, »um zum Beispiel für Banken das gleiche zu machen. Dass mich eine Bank oder eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft anspricht und sagt: Guck dir mal den Betrieb an, wie kriegen wir den wieder flott, das ist bis heute eine Ausnahme.«

Leider gebe es für Beteiligungsgesellschaften bei den Gewerkschaften wenig Resonanz: »Aber meine These ist: Wir müssen weg von Transfergesellschaften, bei denen es um den reinen Personaltransfer geht, hin zu Unternehmenstransfergesellschaften. Wenn ich nämlich eine Mitgesellschafterrolle auf Zeit ausüben könnte, könnte ich erheblich mehr Betriebe wieder in sauberes Fahrwasser bringen, als das heute der Fall ist.«

## **4. ARBEITSKONDITIONEN, ARBEITS- UND UNTERNEHMENSITUATION**

### **Entgeltregelungen**

Die Gehälter der Festangestellten sind orientiert an BAT, liegen aber alle oberhalb dessen. Die freien Mitarbeiter erhalten zwischen 30 % und 70 % dessen, was als Honorar auf Tagesbasis kalkuliert wurde. »Je nach dem, welchen Freien man da

vor sich hat. Darunter sind Leute, die einem die Preise diktieren können. Ich möchte trotzdem kein Freelancer sein. Ich gehöre zu den Menschen, die soziale Absicherung und Langfristigkeit und so etwas vorziehen.«

Es gibt insofern eine Erfolgsprämie, als derjenige, der ein Projekt akquiriert hat, einen kleinen Prozentanteil des daraus resultierenden Umsatzvolumens bekommt. Es gebe aber eigentlich keine gerechte Prämie. »Es gibt aber Prioritäten, und die Priorität heißt Umsatz. Und Umsatz heißt Vertragsabschluss. Also Umsatzvolumen bezogen auf das Projekt.« Andere projektspezifische Entlohnungssysteme gibt es in dem Betrieb nicht und seien auch nicht sinnvoll: »Häufig ist es auch Zufall, ob man noch einen Investor findet oder nicht. Das hat nichts mit persönlicher Leistung zu tun. Das wäre ungerecht, wenn man dafür Prämien vergeben würde.«

### ***Arbeitszeitregelungen – Keine Arbeitszeiterfassung***

Es gibt in dem Betrieb keine Arbeitszeiterfassung. Die Arbeitszeit unterliege der Selbststeuerung, »man könnte auch sagen, der Selbstausbeutung«. In einem Kleinbetrieb würde man jedoch schnell erkennen, wann das zu einer Gefahr wird: »Qualität bekomme ich nicht von Leuten, die einen Burn-out haben.«

»60- oder 70-Stunden-Wochen sind ab und an mal der Fall. Aber am Wochenende arbeitet hier fast keiner. Ich kenne das von vielen anderen Beratungsfirmen, da ist das Wochenende oft mit belegt. Hier ist um 18 Uhr Ende. Aber wenn man in betrieblichen Einsätzen ist, kann es sein, dass man dann auch mal 60 oder 70 Stunden machen muss, weil der Betriebsrat sagt: Ich erwarte nächste Woche einen Vorschlag, dann geht das in den Aufsichtsrat oder so. Das ist aber nicht die Normalsituation. Die Normalsituation ist, dass die Leute ihre Regelarbeitszeit schon irgendwie einhalten. Das wird aber nicht erfasst. Pro forma haben wir eine 40-Stunden-Woche.«

### ***Arbeitssituation***

Die Arbeitsidentität der meisten Mitarbeiter sei am positiven Abschluss von Beratungsfällen orientiert. Was die Leute motiviert, sei der inhaltliche Erfolg. Einige seien mit Sicherheit an einer »geringeren Verdichtung der Arbeit interessiert«. Aber das sei etwas, was vom Markt vorgegeben werde. »Wir hatten gerade einen Fall, da kam über Gewerkschaften vermittelt ein größerer Betrieb und sagte: Wenn ihr das und das nicht macht, müssen wir Insolvenz anmelden. Da haben wir innerhalb von einem Tag ein Team mit fünf Personen aus dem Boden gestampft, die sofort mit der Arbeit anfangen und in zwei Wochen ein Gegenkonzept produziert haben. Hätten wir das nicht angenommen, wären wir stigmatisiert gewesen.«

Das sei allerdings ein Extrembeispiel. Den Arbeitsanfall könne man bei einem Geschäftsfeld, das zum großen Teil aus Feuerwehractionen besteht, jedoch nicht vorhersehen und durch organisatorische Maßnahmen gleichmäßiger gestalten. »Wir können uns höchstens personell verstärken, wenn es zu viel wird. Aber damit verbindet sich dann auch das Risiko der Unterauslastung.« Die Einarbeitung neuer Leute nehme außerdem auch immer sehr viel Zeit in Anspruch.

»Das ist alles in allem eine spannende Tätigkeit. Wie lange ich diesen Job durchhalte, weiß ich nicht. Aber wer weiß das heutzutage schon. Ich kenne Leute, die sich habilitiert haben und jetzt vor dem Nichts stehen. Was ist heute schon sicher? Im Gegensatz zu früher gibt es heute kaum noch Sicherheitsleinen, um etwas abzusichern und abzufedern. Wer hat heute schon noch große Planungszeiträume im Kopf? Flexibilisierte und unsichere Beschäftigungsverhältnisse, das ist nicht unsere Politik. Unsere Unternehmensdevise heißt: Sicher und solide in die Rente, sprich langfristig denken. Da sind viele Consulter ganz anders.«

Allerdings beauftragt das Unternehmen selbst Werkvertragnehmer und freelancer in kurzfristigen und unsicheren Beschäftigungsverhältnissen bzw. Kooperationsformen, deren Ausbreitung es nicht für wünschenswert hält, und in denen der Geschäftsführer selbst auch nicht arbeiten möchte.

### **Belastungen**

Die Leute hätten in ihrer Arbeit sehr viel Autonomie. Ob sie die immer richtig nutzen, sei ein anderes Thema. Autonomie heiße auch mehr Verantwortung und im Zusammenhang mit der Intensität und Hektik der Arbeit resultieren daraus auch höhere Belastungen.

»Wir müssen im Prinzip immer sofort reagieren. Wir kriegen einen Anruf und müssen binnen einer Stunde vor Ort sein. Deshalb plane ich meine Leute auch nur mit einer 50-prozentigen Auslastung ein, weil ich sonst nicht mehr reaktionsfähig bin. Wobei das auch nur eine theoretische Planungsgröße ist, denn was sind 100 %? Wir hatten zum Beispiel jetzt vor Weihnachten die Situation, dass leider für alle die 60-, 70-Stundenwoche angesagt war. Dafür gibt es bei uns dann andere Freiheiten. Wir haben zum Beispiel zwischen Weihnachten und Neujahr generell komplett frei, ohne Anrechnung auf den Urlaub.«

Für das Unternehmen sei vor allem die Zahlungsmoral der Kunden eine große Belastung. Auch Betriebsräte seien in der Beziehung keine Ausnahme. »Wir haben im

Jahr bestimmt vier oder fünf solcher Fälle vor Gericht, weil die sich hinterher an nichts mehr erinnern können oder wollen. Oder die haben ihr Ziel erreicht und dann kommt die Geschäftsführung und lullt sie ein. Vor Gericht kommt man dann mit der Hälfte raus, sprich Vergleich.« Die finanzielle Situation sei auch durch eine Haushaltssperre angespannt, denn bisher stammt etwa ein Drittel der Umsätze aus öffentlichen Aufträgen. »Die Projekte wurden bearbeitet, die Leute, auch die freien Mitarbeiter, mussten bezahlt werden, die kann man dann ja nicht hinhalten, sonst saufen die ab. Aber vom Land kam kein Geld.«

## **5. VERÄNDERTE ANFORDERUNGEN AN GEWERKSCHAFTEN UND BETRIEBSRÄTE**

### ***Gewerkschaftssekretäre vom operativen Problemlöser zum Netzwerker?***

Früher seien Gewerkschaften »Anbieter operativer Lösungen« gewesen. »Wenn es ein Problem, eine Unternehmenskrise und drohende Insolvenz gab, wurde der Gewerkschaftssekretär gerufen. Dann gab es von dem eine Formulierung und dann vielleicht sogar einen Interessenausgleich und Sozialplan. Jedenfalls bei den Großbetriebsstrukturen haben die Hauptamtlichen das so gemacht. Heute ist das anders. Der Gewerkschaftssekretär ist inzwischen eher der Moderator. Er muss eher wissen, woher er sich das jeweils benötigte Know-How holt, von der Technologieberatung über die Arbeitsmarktgesetzgebung, zum Insolvenzrecht und bis zur Bankenfähigkeit. Das kann der gar nicht mehr alles selbst lösen.«

### ***Hauptamtliche***

Während einerseits das jeweils erforderliche Wissen zur Bewältigung von Problemfällen immer komplexer wird und daran immer mehr Spezialisten beteiligt sind, sahen sich die Gewerkschaften andererseits veranlasst, vor allem auf der operativen Ebene Kapazitäten abzubauen. Die Gewerkschaften müssten sich daher notwendiger Weise stärker auf Netzwerke und projektförmige Arbeit einlassen. Leistungsfähige Gewerkschaftssekretäre seien heute diejenigen, die wissen, wie sie an einen Insolvenzverwalter herankommen, wie sie mit dem Bankenvorstand sprechen können, wie man einen guten Draht zum Arbeitsamt aufbaut und pflegt. »Das ist in diesem Bereich eine ziemliche Veränderung des Anforderungsprofils der Hauptamtlichen.«

### ***Ehrenamtliche***

Die Ehrenamtlichen in den Betrieben hätten das Problem, dass sich großbetriebliche Strukturen immer mehr auflösen. Daraus resultierten Defizite im Vertrauensleutebereich und bei qualifizierten freigestellten Betriebsräten. Besonders in den Kleinbetrieben seien die Betriebsräte oft überfordert. Das sei zwar im Dienstleistungsbereich noch anders als im produzierenden Gewerbe. »In einigen Dienstleistungsbereichen findet man ja so ein halbintellektuelles Milieu vor. Das gibt es im produzierenden Bereich kaum. Das ist eine andere Qualität von Betriebsräten.«

### ***Betriebsräte***

Die Betriebsräte seien heute stärker als in der Vergangenheit an der Beteiligungsorientierung und an sozialpartnerschaftlichen Lösungen interessiert. Sie würden heute von den Unternehmensleitungen stärker als Co-Manager angesprochen. Auch von den Betriebsräten werde heute ein kooperativer und weniger klassenkämpferischer Politikstil gepflegt. In den Betrieben habe in dieser Beziehung eine Entideologisierung stattgefunden. »Heute gibt es nur noch einige wenige Exoten, die das noch aus der Perspektive des Klassenkampfes betrachten. Klassenkampf ist passé.«

### ***Vom Kollektiv- zum Individualmodell der Interessenvertretung?***

Zum Teil sei mit dem Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft durchaus ein Trend vom Kollektiv- zum Individualmodell der Interessenvertretung verbunden. In Großbetriebsstrukturen habe man zwar schon immer vielfältigere Strukturen und Interessen gehabt. Die Betriebsräte hätten sich jedoch traditionell nur um die Produktion und die Arbeiter gekümmert.

»Die haben sich nie um die Forschungsabteilung oder Datenverarbeitung gekümmert. Die qualifizierten Bereiche hatten aber auch von sich aus eine Distanz zu Betriebsräten. Im Bewusstsein der Betriebsräte hat sich da etwas geändert. Aber es gibt immer noch den Graben zwischen Angestellten und Gewerblichen. Es gibt zum Teil eine Entstandardisierung und Individualisierung der Interessenregulation. Das muss man aber nach Arbeitnehmergruppen differenzieren. Es gibt heute keine monolithischen Antworten mehr.«

Auch ein Betriebsrat müsse heute in der Lage sein, mit mehreren verschiedenen Beschäftigtengruppen, die jeweils unterschiedliche Interessensbezüge haben, anders umzugehen. Dazu müssten sie aber intensiver von den Gewerkschaften qualifiziert werden. »Ich rede jetzt von gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten;

wir haben aber ja auch das Problem, dass man zunehmend auf Betriebe mit nicht gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten trifft.«

Die Gewerkschaften müssten sich mal Gedanken machen, welche Angebote da unterbreitet werden können. Sie müssten sich mehr darauf konzentrieren, »die Interessensbezüge der Leute abzudecken«, statt sich an dem zu orientieren, was irgendwo auf Gewerkschaftstagen beschlossen worden ist; »genau hingucken und im Dialog mit den Leuten Dienstleistungsangebote machen. Das ist doch extrem politisch.« Die Gewerkschaften hätten heute noch vielfach eine »Polarisierungsbrille« auf. »Wie lange hat das gedauert, bis so etwas wie ein Sabbatjahr überhaupt ein Thema bei den Gewerkschaften war. Das durfte nicht sein, das war fast ein Verstoß gegen die zehn Gebote.«

Die Betriebsräte seien heute mit Sicherheit bei vielen Angelegenheiten überfordert. Das müsste aber nicht so sein, wenn sie stärker gewerkschaftlich unterstützt werden würden. Natürlich gebe es Unternehmensleitungen, die versuchen, Betriebsräte für sich zu instrumentalisieren. Co-Management habe tatsächlich einen schmalen Grad, »aber das müssen wir aushalten«.

»Ich glaube, dass die Betriebsräte ebenfalls verstärkt auf externe Spezialisten zurückgreifen müssen. Wenn man sich zum Beispiel die Technologieberatungsstellen ansieht, die haben ja einen enormen Aufgabenzuwachs in den letzten Jahren gehabt, darüber arbeiten viele Betriebsräte mit Externen zusammen. Auch ein Betriebsrat wird in Zukunft nicht die Lösung selbst anbieten müssen. Er muss vielmehr wissen, wo er die Lösung herholt. Die müssen auch projektförmig in Netzwerken arbeiten, anders geht das gar nicht. Bei den Klein- und Mittelbetrieben mit 50 bis 100 Beschäftigten ist das schwierig. Aber gerade da hat eine Gewerkschaft eine Korsettfunktion.«

### ***Verhältnis von Gewerkschaften und Hochqualifizierten***

Dass die Gewerkschaften bei Akademikern kein Land gewinnen, habe auch damit zu tun, dass sie dumpf gegenüber Hochschulstrukturen sind und Hochschulpolitik von ihnen nicht ernst genug genommen wird. Dort müssten sie versuchen, die Leute anzusprechen und sie bei ihren Interessen und Bezügen zu packen.

»Da gibt es jede Menge Bezüge. Das sind Fragen, die Gewerkschaften interessieren müssten. Wenn die sich darum nicht kümmern, sterben sie irgendwann aus. Da müssen sie Themen besetzen. Die Gewerkschaften müssten zur Kenntnis nehmen, dass es neben dem betrieblichen Ansatz einen bedeutend größer werdenden außerbetrieblichen Bereich und Ansatz gibt,

der auch nicht mehr so aufgebaut ist, wie in der Vergangenheit. Mit außerbetrieblichem Ansatz meine ich: Man muss doch sehen, wo man die Leute trifft und wie man sie zusammenbindet.«

Der betriebliche Ansatz, der einmal Anlass für die Gründung des Beratungsunternehmens war, reicht demnach allein für arbeitnehmersnahe Politik immer weniger aus.

»Extrem selten tauchen Gewerkschafter beispielsweise auch beim Arbeitskreis für Insolvenzrecht auf, in dem die ganzen Insolvenzverwalter drin sind. In Berlin-Brandenburg gibt es einen Gewerkschaftssekretär, der sehr erfolgreich ist. Der ist da regelmäßig aufgetaucht und hat mit den Insolvenzverwaltern eine positive Diskussionskultur entwickelt. Wenn der Insolvenzverwalter kommt, macht die Gewerkschaft aber für gewöhnlich eine Pressemitteilung nach dem Motto: Der will hier alles platt machen. Dabei hat der Insolvenzverwalter auch nur seine Aufgabe zu erfüllen. In Berlin ist es gelungen, eine Dialogform herzustellen, wo wirkliche Netzwerke entstehen und eine aktive Kooperation zwischen Insolvenzverwaltern und Gewerkschaften stattfindet.«

Ein Beratungsunternehmen aber habe eine Dienstleistung zu erbringen, die darin besteht, ein Problem zu lösen, nicht darin, Gewerkschaftspolitik zu machen. Es habe sich in dem Geschäftssegment, auf das sich das Unternehmen spezialisiert hat, darum zu bemühen, »eine Finanzierung hinzukriegen«, damit ein in die Krise geratener Betrieb fortgeführt werden kann. Wenn die potenziellen Finanziers merken, dass da ein politisierter Gewerkschaftsfunktionär kommt, »dann bin ich sofort out«. Dann kann die Dienstleistungsfunktion für die Belegschaft nicht mehr erbracht werden. Eigentlich sei das Unsinn, »weil wir ja an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, nämlich an der Steigerung der Produktivität und Qualität des Wirtschaftens. Es gibt ja auch die These, dass Gewerkschaften und Mitbestimmung wesentlich zum Modernisierungs- und Produktivitätsschub in Deutschland beigetragen haben.«

Sicher seien die Interessenlagen heute vielschichtiger als früher. Sie seien schwerer zu bündeln. Gerade deshalb müssten die Gewerkschaften zunächst einmal eine Prioritätenliste aufstellen und schauen, wo sie erste Erfolge erzielen können. Dann müsse man die entsprechenden Projekte aber auch mit der nötigen Kontinuität fahren. Viele Projekte hätten nur Strohfeuer-Charakter. »Ich kenne das von den Ingenieur-Projekten. Das ist mal ein bisschen in und dann wieder out. Die Kontinuität in der Themenbearbeitung könnte besser werden, ansonsten kann ich immer nur klagen, dass ich in andere Bereiche nicht reinkomme.«

## XII. PROJEKTE ZUR WEITER- ENTWICKLUNG ARBEITNEHMER- ORIENTIERTER BERATUNG

---

### 1. DAS UNTERNEHMEN – DER BETRIEB

#### **Historie**

Der Betrieb ist Teil eines Non-Profit-Unternehmens, das vor ca. zwanzig Jahren gegründet wurde. Diese sei »letztendlich ein Kind des Strukturwandels« und so etwas wie das gewerkschaftsorientierte Pendant zu den Industrie- und Handelskammern. Zwei Schlagworte seien für das Selbstverständnis des Unternehmens und dessen Arbeit von Bedeutung: (erstens) »arbeitsorientierte Modernisierung« und (zweitens) »kooperative Beratungskonzepte und Projektstrukturen«.

»Kooperativ heißt dabei, dass wir möglichst Arbeitgeber, Betriebsräte und Beschäftigte an einen Tisch bringen, und dass wir viele Projekte haben, an denen zum einen eine arbeitgeberorientierte Institution, zum anderen wir als gewerkschaftsnahe Institution und dann manchmal noch zwei, drei freiberufliche oder universitäre Facheinrichtungen beteiligt sind.«

Früher war das Unternehmen »ausschließlich Ansprechpartner für Gewerkschaften«. Es wird aber zu einem nicht unerheblichen Teil vom Land finanziert, das zunehmend eigene Ansprüche geltend mache. Das Unternehmen ist zwar eine gewerkschaftsorientierte Einrichtung, erhält aber von Gewerkschaften selbst keine Mittel. Es ist auch formal nur locker mit Gewerkschaften verbunden. Denkbar sei, dass man in mittelfristiger Perspektive zu einer Sprachregelung übergeht, die Gewerkschaftsorientierung durch Arbeitnehmerorientierung oder Arbeitsorientierung ersetzt.

#### **Aufbauorganisation – »eine Art Profitcenter«**

In dem Betrieb gibt es auf sechs Standorte verteilt ca. 25 (ganze) unbefristete Beraterstellen und ca. 20 Sachbearbeiterstellen. Rein rechnerisch arbeiten somit vier Berater an einem Standort. Sachbearbeiter- aber auch Beraterstellen setzen sich zum Teil aus Teilzeitstellen zusammen. Hinzu kommen für die sechs Standorte noch einmal 10 bis 15 befristete Stellen.

Die Standorte haben jeweils eine Standortleitung und sind weitgehend autonom. Jeder Standort sei »ein Stück weit ein Profitcenter«. Zentral organisiert seien

Dinge wie Balanced Scorecard, Qualitätsstandards, die Arbeitszeitregelung usw. Aber auf der Ebene des Tagesgeschäfts agiere jeder Standort autonom. Von jedem Standort wird prinzipiell erwartet, dass er möglichst alle Anfragen aus der Region selbstständig bearbeitet. Ist das nicht möglich, wird ein anderer Standort eingeschaltet. Der Anspruch, alle Anfragen der Region selbst zu bearbeiten, wird im Unternehmen unterschiedlich bewertet, weil er Möglichkeiten zur Spezialisierung (auf Branchen und Themen) einschränkt. »Da liegen bei dieser Struktur auch ganz klar Probleme.«

»Wir sind auch kein echtes Profitcenter, denn wir agieren nicht frei am Markt und werden auch nicht erfolgsabhängig entlohnt. Aber für unsere Einnahmen sind wir selbst verantwortlich. Wir müssen uns auch unsere Arbeit selbst besorgen. Da hat in den letzten Jahren ein ziemlicher Rollenwechsel stattgefunden. Es gab sogar Zeiten, da durften wir für Beratung kein Geld nehmen, aber das ist lange her.«

Infolge der Kürzung von Landeszuschüssen sei man aktuell gefordert, den Anteil der Eigeneinnahmen noch einmal zu erhöhen. Dafür gibt es eine eindeutige Vorgabe: Jeder Berater muss pro Jahr über 60.000 Euro erwirtschaften. Von Betriebsräten könne man jedoch keine hohen Preise verlangen.

Was der einzelne Berater tatsächlich erwirtschaftet, »wird aber nicht transparent eine Ebene höher gegeben. Die Zahlen bleiben unter uns. Da gibt es Listen, da trägt das jeder ein, aber keine Endsumme, sondern: Bei Firma X sechs Tage beraten und dann die Einnahmen, oder: Das Seminar mit vier Teilnehmern hat wenig Geld gebracht oder das mit zwölf Teilnehmern viel. Da steht auch nicht der Name dahinter. Aber bei vier Beratern pro Standort weiß man das schon. Es gab auch Jahre, in denen wir die Einnahmen nicht geschafft haben, weil das hier eine strukturschwache Region ist. Das wird bei solchen Zielvorgaben nicht immer hinreichend berücksichtigt.«

An einem der Standorte befindet sich die Zentrale mit Geschäftsführung und deren Stellvertretung. Das Unternehmen bearbeitet drei Geschäftsfelder, für die es jeweils einen Fachleiter gibt. Die drei Fachleiter bilden eine Stabsstelle der Geschäftsführung. Die Fachleiter sind für ihre Fachleitertätigkeit zu 50 % freigestellt und arbeiten ansonsten »als normale Berater mit Einnahmeverpflichtungen«.

- *Fachleiter* ist eine Daueraufgabe, die darin besteht, das Geschäftsfeld zu koordinieren und zu entwickeln. Fachleiter haben keine Personalverantwortung.
- Jeder Standort hat einen *Standortleiter*. Bei ihm ist die gesamte personelle Verantwortung konzentriert. »Es kann an einem Standort aber auch ein Projekt geben, bei dem der Projektleiter für die Projektmitarbeiter ein Stück weit Per-

sonalverantwortung hat. Aber letztendlich sind die Verantwortlichkeiten gesplittet. Wenn es Konflikte gibt, ist immer der zuständige Standortleiter verantwortlich.«

Die Berater sind unterschiedlichster fachlicher Herkunft. Es sind Mathematiker, Informatiker, Sozialwissenschaftler, Betriebswirte, Volkswirte, Pädagogen, Psychologen, Arbeitswissenschaftler und Ingenieure. »Wir nehmen nur Leute mit Uni- oder FH-Abschluss.«

### **Geschäftsfelder**

Angeboten werden Beratungs- und Qualifizierungsprogramme in folgenden drei Geschäftsfeldern: (1) EDV, (2) betriebliche Umgestaltung (»dazu gehören Qualitätsmanagement, Gruppenarbeit, Qualifizierung, Personalentwicklung, betriebswirtschaftliche und finanztechnische Themen bis hin zu überbetrieblichen Umstrukturierungen und neuen Unternehmenskonzepten«), (3) Gesundheitsschutz.

Quer zu dieser thematisch-inhaltlichen Unterscheidung liegt die vor allem finanz- bzw. förderungstechnisch begründete Unterscheidung zwischen Projekten und Standard- oder Tagesgeschäft. Unter Standard-/Tagesgeschäft wird in dem Unternehmen »die normale Beratung von Betriebsräten, die Durchführung von Seminaren, Workshops und anderen Veranstaltungen« verstanden. Für diesen Geschäftszweig werden die Fördermittel des Landes verwendet. Mit ihm wird auch der weitaus größte Teil der Eigeneinnahmen erwirtschaftet. Standardgeschäft bedeutet *nicht*, dass die Beratung standardisiert durchgeführt wird, das sei überhaupt nur bei ganz wenigen Themen, »beispielsweise bei der Arbeitszeiterfassung« möglich.

Das Standard-/Tagesgeschäft wird abgegrenzt vom Projektgeschäft, das aus Drittmitteln finanziert wird<sup>60</sup>, und aus dem in einem geringeren Umfang ebenfalls Eigeneinnahmen generiert werden. Der Anteil der Eigeneinnahmen aus Standard- und Projektgeschäft liegt in dem Unternehmen zwischen 25 % und 30 %.

Die Unterscheidung von Standard und Projekt habe »zunächst einen formal-juristischen Grund«: Projektmitarbeiter dürften nicht im Standardgeschäft arbeiten, weil sie dann einen Anspruch auf einen Dauerarbeitsplatz geltend machen könnten. Man habe zwar für Projekte auch schon Leute eingestellt, die Beratungen ma-

60 Diese in dem Betrieb übliche Unterscheidung zwischen Standard- und Projektgeschäft hat dazu geführt, dass unsere Gesprächspartner Fragen zur Projektorganisation stets im Hinblick auf die Drittmittelprojekte beantworteten, obwohl auch die »Standard-Beratung« projektförmig erfolgt, wenn zu meist auch nur durch eine oder zwei Personen.

chen. Diese Beratungen seien dann allerdings Bestandteil des Projekts und daher unentgeltlich. »Standard-Beratungen« lasse man sich dagegen immer bezahlen. Zwischen diesen beiden Beratungsarten gebe es ein paar Abgrenzungskriterien. Es könne aber auch vorkommen, dass ein Standard- und ein Projektberater zusammenarbeiten und gemeinsam eine Beratung machen.

Die Unterscheidung zwischen Standard- und Projektgeschäft mutet bürokratisch an. Sie hat offenbar weniger sachlich-inhaltliche, sondern in der Mittelbeschaffung und -verwendung gelegene finanztechnische Gründe. Die Unterscheidung hat aber nicht nur bürokratische Aspekte, sondern auch Konsequenzen für die Beschäftigungsverhältnisse, insofern ein Großteil der Projektstellen befristet ist und extern ausgeschrieben wird. Der Betrieb »atmet« (bei der Kapazitäts-/Ressourcenanpassung), indem er je nach Auslastung viertel-, halbe oder dreiviertel Stellen von Festangestellten in Dauerarbeitsverhältnissen zwischen Standard und Projekt verteilt (vgl. unten Besetzung von Projektstellen).

### ***Der Geschäftszweck***

Geschäftszweck ist es, »den Strukturwandel zu bewältigen, indem wir die Betriebe wirtschaftlicher machen und dabei immer die Chancen für die Beschäftigten betonen«. Dabei spiele der Komplex Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Gesundheit eine zentrale Rolle. Im Kern gehe es auch bei Projekten zum Gesundheitsschutz meistens um arbeitsorganisatorische Fragen. Der inhaltliche Fokus der Beratungs- und Projektarbeit sei immer eine Mischung aus Arbeitsorganisation, verbesserten Arbeitsabläufen und Geschäftsprozessen und die Frage nach den Anforderungen der Arbeitsplätze. In diesem Zusammenhang suche man »letztlich immer Chancen für die Höherqualifizierung. Es geht meistens darum, Qualifizierungsanforderungen zu identifizieren, Bildungsmaßnahmen zu konzipieren und Qualitätsaspekte dabei zu berücksichtigen.« Nur in Ausnahmefällen werden Großunternehmen beraten. Die typische Klientel seien Betriebe mit 200 bis 1.000 Beschäftigten.

### ***Der Beratungsansatz: Beteiligungsorientierung, Dezentralisierung von Entscheidungen***

Das Besondere unseres Beratungsansatz besteht darin, »die Beteiligung der Betroffenen ernster zu nehmen«. Die meisten anderen Berater redeten nur mit Experten im Betrieb, vielleicht auch mal mit dem einen oder anderen Sachbearbeiter, hätten dann aber relativ schnell eine Meinung dazu, was in den Betrieben anders

gemacht werden muss. Der eigene Ansatz zeichne sich dadurch aus, die Vorschläge der Beschäftigten sehr ernst zu nehmen und diese systematisch zu beteiligen.

»Dazu werden zum Beispiel systematisch Workshops mit den Beschäftigten durchgeführt, bei denen wir dann auch deren Verbesserungsvorschläge absaugen. Das bedeutet nicht, dass wir die alle vorbehaltlos akzeptieren. Wir nehmen die Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit ernst und versuchen, ihr Wissen bei der Umsetzung zu berücksichtigen. (...) Der Unterschied zu anderen Beratern besteht also darin, dass wir die Beschäftigten systematisch und kontinuierlicher am Prozess beteiligen, bis dahin, dass wir hinterher mit ihnen eine Qualitätskontrolle machen, um festzustellen, ob dabei rausgekommen ist, was intendiert war. Das nimmt natürlich mehr Zeit in Anspruch. Jeder Unternehmensberater wird sagen, Qualifizierung ist wichtig. Ich glaube aber, dass wir eine realistischere Einstellung davon haben, wie schnell Leute lernen, wie lange so etwas dauert. Wir kennen zwar auch die zeitlichen und finanziellen Zwänge einer Beratung, aber wir versuchen, so etwas ernster zu nehmen.«

Im Gegensatz zu den üblichen Unternehmensberatungen sei man auch »systematisch bemüht«, Entscheidungen nach unten zu verlagern und die Dezentralisierung voranzutreiben.

»Ich habe gerade eine ganz klassische Gießerei mit 140 Leuten. Da machen wir eine Beratung, immerhin 30 Tage. Da werden Beteiligungsgruppen gebildet. Da sagen wir zum Beispiel, dass die Kollegen neben der technischen Qualitätssicherung prozessbegleitend auch schon Qualitätsprüfungen machen können. Das hört sich banal an. Aber es gibt Vorarbeiter und Meister, die sich dadurch auf den Schlips getreten fühlen. Da sagen wir: Die Beschäftigten sind dazu in der Lage und letztendlich ist das auch effektiver.«

Alleinstellungsmerkmal dieses Beratungstyps sei es, die Ideen der Beschäftigten ernst zu nehmen, sie systematisch zu beteiligen und ihnen möglichst viel Verantwortung und Handlungsspielräume zuzubilligen. Dazu gehörten auch Regelkreise für feedbacks, wie man sie aus dem Qualitätsmanagement kennt, damit den Beschäftigten deutlich wird, was da verbessert wurde oder weiterhin verbessert werden kann.

Das höre sich unter anderem deshalb einfacher an als es tatsächlich ist, weil viele Beschäftigte mit Beteiligung nicht nur positive Erfahrungen gemacht haben. Vielfach würden sie nur zum Schein beteiligt. Oft werde auch nicht plausibel erklärt, warum einige ihrer Vorschläge nicht umgesetzt werden. Auch das fördere Skepsis und Zurückhaltung gegenüber Beteiligungsangeboten.

## **Art der Projekte – Stellenwert für das Unternehmen**

An Projekten ist das Beartungsunternehmen in der Regel mit ein bis drei Personen beteiligt. Bei großen Projekten sind es bis zu fünf Personen. Die Laufzeit dieser Projekte betrage meistens zwischen 18 und 36 Monate. An ihnen seien außer den Betrieben fast immer auch noch andere Forschungs- und Beratungseinrichtungen beteiligt. Bei letzteren handle es sich meistens um Unternehmensberatungen, die auf bestimmte Themen spezialisiert sind.

- »Es gibt auch Projekte, die machen wir ganz allein oder zusammen mit anderen arbeitsorientierten freien Einrichtungen. Da ist dann überhaupt keine Arbeitgeberkomponente dabei.«
- Es gibt auch Projekte, an denen wissenschaftliche Einrichtungen beteiligt sind, »die zum Beispiel versuchen, über uns Betriebe zu finden. Wir haben ganz gute Betriebskontakte, und sind auch deshalb manchmal ein begehrter Kooperationspartner.«

Als Landeseinrichtung sei das Unternehmen in erster Linie auf »kooperative Beratungskonzepte« verpflichtet. Die meisten Projekte seien vom Land politisch gewollte Projekte, bei denen von vornherein feststeht, dass daran eine arbeitgebernahe und eine arbeitnehmernahe Institution beteiligt ist. Wenn es darum geht, einen Projektauftrag zu akquirieren oder Kooperationspartner zu finden, seien die Projekte stets so geschnitten, dass arbeitgebernahe und gewerkschaftsnahe Institutionen ein gemeinsames Interesse an dem Projekt haben. Mit einigen Kooperationspartnern habe man negative Erfahrungen gemacht: Es gebe manchmal auch Kooperationspartner, mit denen das Unternehmen aus politischen Gründen nicht gern kooperiere. Aber darauf, welche Institutionen der Arbeitgeber wählt, habe man eben keinen Einfluss.

»Wenn man merkt, dass die inhaltliche Kooperation nicht funktioniert, versucht man immer, klare gegeneinander abgegrenzte Arbeitspakete zu definieren und trifft sich vielleicht nur vier oder fünf mal im Jahr. Oder man versucht, die Kooperation zu verbessern, indem man die Beratungen in den Betrieben gemeinsam macht.«

Die paritätische Zusammensetzung gebe es nicht bei allen Projekten. Es gibt auch solche, bei denen ein Fachthema im Mittelpunkt steht.

»Teilweise werden wir von Universitäten in Projekte einbezogen, weil wir Stärken auf der Seite Transferleistungen haben. Forschungsträger verlangen ja heute meistens eine Verbindung von Forschung und Transfer. In Projekten mit wissenschaftlichen Instituten ist unser inhaltlicher Anteil manchmal eher gering, der Transferanteil aber hoch. Wir suchen in erster Linie mit-

telständige Betriebe. Das hängt auch mit den Finanzierungsbedingungen zusammen, denn manche Projekte sind von der EU kofinanziert. Das dürfen dann nur Betriebe mit höchstens 500 Beschäftigten sein.«

Wenn die Projekte von wissenschaftlicher Seite initiiert werden, »und das ist vielfach so«, liegt die Gesamtprojektleitung meistens bei den universitären Forschungsinstituten. »Es gibt aber auch immer wieder mal ein Projekt, bei denen wir die Federführung haben.«

Der Stellenwert von (Drittmittel-)Projekten für das Beratungsunternehmen liegt vor allem darin, dass sie seiner konzeptionellen und strategischen Weiterentwicklung dienen. Das sei im Standard-/Tagesgeschäft nicht zu leisten. Deshalb sei es wichtig, darauf zu achten, »ob das Projekt vom Thema und Inhalt zu unserer Tendenz passt und uns etwas bringt.«

»Wenn es sich um wichtige und neue Themen handelt, schaffen wir es nicht, das nebenbei zu machen. Wir haben im Tagesgeschäft zwar auch gewisse zeitliche Ressourcen für die konzeptionelle Arbeit, aber das geht drauf für neue Seminare, für die Weiterentwicklung von Seminaren und Beratungskonzepten.«

Mit etwas wirklich Neuem könne man auf diese Weise nicht anfangen.

»Unsere normale Bildungs- und Beratungsarbeit ist durch kurzfristige Termine oder Absagen geprägt. Es gibt natürlich auch bei Projekten Beratungsphasen im Betrieb. Es gibt aber auch Projekte, mit relativ wenig Betriebsphasen und fast ausschließlich konzeptioneller Arbeit und Workshops oder Seminaren. Die Workshops haben dann zwar auch den Aspekt der betrieblichen Beratung, aber das ist dann nicht so hektisch wie im Standardgeschäft.«

Der Vorteil von Projekten sei es, dass sie den Beratern die Möglichkeit geben, sich intensiver mit bestimmten Themen zu beschäftigen und das eigene Wissen systematisch auf den neuesten Stand zu bringen. Das sei für die Arbeitsidentität der Berater dieses Unternehmens auch notwendig, »denn die sind ja auch das, was man sich unter wissenschaftlichen Angestellten vorstellt. Die möchten sich auch mal zurückziehen und ein Thema vertiefen.« In der Projektarbeit hätten sie auch recht große Autonomiespielräume.

## **2. DIE ARBEITSWEISE – PROJEKTMANAGEMENT**

### ***Der Projektprozess***

Es gibt, orientiert an Prozessmodellen des Qualitätsmanagements, eine formale Vorgabe zum Ablauf von Projekten, einen Projektprozess (und für diesen auch

einen Process Owner in der Zentrale des Unternehmens.) Dieser Prozess ist auch in EDV abgebildet und hat »einen Umfang von sieben oder acht Seiten Papier«. Es gab in dem Unternehmen auch schon ein größeres internes Projekt mit EDV-gestützten Projektmanagement-Tools, »aber unsere Erfahrung ist, dass solche Tools zur Kapazitätsplanung und so weiter selbst bei Projekten mit einem Budget von 2 bis 3 Millionen Euro nicht besonders hilfreich sind. Da sind Word und Excel hilfreicher.«

Am Anfang des Projektprozesses geht es darum, »wie wir überhaupt zu Projekten kommen«. Unabhängig davon, ob der Anstoß zu dem Projekt von den Beschäftigten, der Geschäftsführung oder Externen kommt, muss zunächst einmal eine Ideenskizze angefertigt, und per Intranet der Geschäftsführung und den anderen Standorten zugänglich gemacht werden. In der Ideenskizze müssen auch die erwartbaren Ergebnisse beschrieben werden.

»Meistens sind das Broschüren, Workshops, Fachtagungen. Es geht bei den Projekten aber auch immer um das Erschließen neuer Themenfelder für Beratungen, neuer Kooperationen, um neue Seminare und neue Zielgruppen. Das muss beschrieben werden. Es muss begründet werden, warum das für uns interessant ist, was dabei rum kommt, wie viel Ressourcen das bei uns bindet, denn in Projekten arbeiten in der Regel auch Leute mit, die sonst im Standardgeschäft tätig sind.«

Wird die Ideenskizze für gut befunden, wird sie entscheidungsreif gemacht und ein Tendenzbeschluss herbeigeführt, »ob das Projekt inhaltlich und politisch zu uns passt und welche Kapazitäten wir dafür bereitstellen müssen«. Bei Vorhaben, die ein Volumen von 50.000 Euro überschreiten, ist der Vorstand in die Entscheidung einzubeziehen.

Anschließend wird der Projektleiter berufen, der in dieser Phase die Aufgabe hat, den Antrag weiter zu entwickeln und Kontakt mit (potentiellen) Geldgebern aufzunehmen. Ist der Antrag vertragsreif, werden in Abstimmung mit dem Betriebsrat die Stellen intern ausgeschrieben und die Verträge mit den Kooperationspartnern abgestimmt. Für bewilligte Anträge verlangt der Projektprozess vom Projektleiter einen Projektplan und den Aufbau eines Controlling für die Projektdurchführung (Arbeits-, Zeit- und Finanzplan mit Soll-Ist-Vergleich). Am Ende des Projektprozesses ist eine Bewertung des Projekts sowie der interne Transfer von Projektergebnissen gefordert.

Der Projektprozess legt zwar fest, an welcher Stelle Geschäftsführung, Projektleitung und Betriebsrat verantwortlich beteiligt sein sollen. Darüber hinaus gibt es aber keine definierten Projektrollen und Kompetenzregelungen. »Wir sind ja meistens auch nur zwei, drei Leute im Projekt«. Der formale Projektprozess zeichnet sich

auch dadurch aus, »dass hinter der Projektplanung nichts Differenziertes mehr da drinsteht. Da steht dann eigentlich nur noch Projektcontrolling durchführen und Transfer. Das könnten wir theoretisch weiter formalisieren, aber die Projekte sind einfach viel zu unterschiedlich. Unser Projektprozess ist vielleicht nicht das, was man so klassisch unter Projektmanagement versteht.«

### **Projektleitung<sup>61</sup>**

Es gab mal die Idee, die Projektleitung auszuschreiben. Davon hat man aber wieder Abstand genommen. Die Projektleitung liegt jetzt meistens bei denen, »die sich für bestimmte Themen interessieren und die Ideenskizze schreiben. Wenn jemand so ein Projekt forciert, die Ideenskizze macht und sich um das Geld kümmert, dann kann man ja nicht hinterher sagen: Das wird ausgeschrieben.«

Projektleiter sind, von seltenen Ausnahmen abgesehen, fest angestellt. »Aber wenn jemand Projektleiter ist, ist er das meistens nur mit 25 % seiner Kapazität«. Ein explizites Profil für Projektleiter gibt es nicht. Sie werden jeweils für die Dauer des Projekts berufen, sind dafür verantwortlich, das Projekt fachlich voranzutreiben, unterstehen disziplinarisch aber nicht dem Fachleiter. Projektleiter sind, sofern weitere Mitarbeiter an dem Projekt beteiligt sind, ferner dafür verantwortlich, mit den Beschäftigten die Ressourcenplanung und Urlaubsplanung zu machen oder zu entscheiden, ob jemand eine Weiterbildung besucht. »Also alles, was mit Ressourcen, mit Geld zu tun hat.«

Nachdem man sich mit den externen Projektpartnern noch einmal über die Verteilung der Ressourcen abgesprochen hat, werden dem Projektleiter die Ressourcen zugeteilt. »Wenn die finanziellen Ressourcen geklärt sind und die Beschäftigten für das Projekt eingestellt sind, ist die Projektleitung sehr autonom; auch in Bezug darauf, an wen gegebenenfalls Werkverträge oder Unteraufträge vergeben werden.«

### **Besetzung von Projektstellen**

In dem Moment, in dem sich das Stellengerüst des Projekts konkretisiert, werden die Projektstellen vorbehaltlich der Bewilligung intern ausgeschrieben. Die fest in dem Unternehmen angestellten Mitarbeiter, die in dem Projekt mitwirken, werden für die Mitarbeit im Projekt ganz oder mit Stellenanteilen beurlaubt. Standort- und Projektleitung haben die Aufgabe, gemeinsam ein Konzept für die Vertretung

61 Mit Projektleitung ist hier nicht die Leitung des Gesamtprojekts gemeint, an dem noch weitere Akteure beteiligt sind, sondern die Person, die das Projekt seitens des Beratungsunternehmens verantwortlich plant, durchführt und leitet und meistens auch selbst akquiriert hat.

der beurlaubten Mitarbeiter zu erarbeiten. Die Vertretungsstellen(-anteile) werden intern »und dann« extern ausgeschrieben.

### 3. STÖRUNGEN IM PROJEKTBLAUF – VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN

Das Unternehmen ist in Projekten häufig mit folgenden Problemen konfrontiert. (Erstens): Die am Projekt beteiligten Organisationen haben »ein unterschiedliches Verständnis der Zusammenarbeit und unterschiedliche Auffassungen und Bereitschaften dazu, wer welche Arbeitspakete übernimmt«. Projektprobleme sind selten fachlicher Art, sondern liegen in der Regel auf der *kommunikativen Ebene*.

»Man wird nicht vernünftig über den Projektverlauf informiert. Der Informationsfluss ist nicht gewährleistet. Die wechselseitigen Erwartungen sind nicht klar. Das ist nicht immer die Konfliktlinie arbeitgebernah – arbeiternah. Das läuft oft unprofessionell. Absprachen werden nicht eingehalten, Projektpartner haben ihre Arbeitspakete nicht oder nur in einer inakzeptablen Weise abgearbeitet. Das kann man mit Projektmanagement, Risk-Management und so weiter nur bedingt auffangen. Man könnte diese Defizite durch Formalisierung vielleicht ein Stück weit entschärfen und Richtlinien für die Dokumentation von Tätigkeiten oder Jour Fixes, Meilensteine und Tagungszyklen festlegen. Nur, dann werden auch die Methoden, um da Widerstände aufzubauen, größer. Dann wird irgend etwas dokumentiert, was keinem hilft.«

(Zweitens): Probleme gibt es häufig auch mit den *betrieblichen* Kooperationspartnern. Das sei vor allem dann ein großes Problem, wenn an dem Projekt mehrere Institutionen beteiligt sind, »die von Projekten leben; wenn die ihre Ressourcen freigestellt haben und auf betrieblicher Seite nichts läuft«. Häufig seien an den Projekten Personen mit befristeten Verträgen beteiligt, und manchmal sei die Befristung abgelaufen, bevor das Projekt abgeschlossen ist. Das sei oft darauf zurückzuführen, dass Betriebe sich nicht an die Absprachen halten. »Manchmal sagen die auch plötzlich während der Projektlaufzeit: Das ist jetzt nicht mehr unsere Priorität.«

(Drittens) Problematisch sei es auch, wenn sich der Projektgegenstand als nicht tragfähig erweist. »Entweder fachlich, oder weil man einfach nicht genügend Betriebe findet.« So habe man beispielweise ein Projekt zu E-Commerce gemacht, die Betriebsräte seien aber an diesem Thema nicht interessiert gewesen. »Das liegt natürlich daran, dass E-Commerce zwar in Großbetrieben forciert wird, wir aber hauptsächlich mittelständische Betriebe suchen.«

### ***Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsweise***

Im Hinblick auf die Kommunikation und Kooperation mit anderen Projektpartnern habe man wenig effektive Gestaltungschancen. »Wir wissen, wie schwierig es ist, in solchen Kooperationsnetzwerken zu arbeiten. Deshalb versuchen wir, möglichst verbindliche, klare Anforderungen, klare Absprachen und Arbeitspakete zu machen.« Die Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsweise in Projekten seien jedoch bevorzugt interner Natur. »Wir arbeiten recht systematisch, mit Meilensteinen und allem, was man so kennt.«

Neu eingeführt werde gerade ein Controlling, das der Personalentwicklung zugute kommen soll: »Da werden Leitfragen gestellt zu Projektzielen, Finanzen, Berichtspflichten und zu Projektteam und Personalentwicklung.« Das Ziel dabei ist es, dass Personen, die für die Dauer des Projektes beschäftigt sind und befristete Arbeitsverträge haben, in den Genuss der Personalentwicklung kommen und sich weiterentwickeln und ihre Arbeitsmarktchancen verbessern können. »Das soll weiter formalisiert werden. Es sollen mit denen, je nach Projektdauer, zwei, drei Personalgespräche geführt werden.« Für die Personalentwicklung werde es künftig einen systematischen Prozess geben. Künftig werde einmal pro Jahr ein Personalentwicklungsgespräch geführt: »Da gibt es für Berater ein Raster, nach Fachkompetenzen und sozialen Kompetenzen und so weiter. Das Ziel dabei ist, dass jeder Standort die Kompetenzen identifiziert und entwickelt, die aktuell und strategisch in der Region benötigt werden, um unsere Position zu festigen. Da wird zwischen Basis- und Expertenkompetenzen unterschieden. Das hat nichts direkt mit den Projekten zu tun und ist erst einmal ein Procedere für die Personalentwicklung.«

### ***Wissenstransfer***

Wie Beratungsunternehmen generell sei auch das eigene Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, den internen Wissenstransfer zu verbessern, der auch durch die dezentrale Struktur mit sechs Standorten beeinträchtigt wird. »Häufig ist es ja so, dass Projekte nicht an einem, sondern an zwei Standorten betrieben werden. Wir haben außerdem teilweise 15 Projekte parallel laufen. (...) Es ist Aufgabe jedes Projekts, zunächst einmal für den internen Transfer zu sorgen.« Projektübergreifende Transferstrukturen benötige man insbesondere auch, um neue Themenfelder für den Dauerbetrieb zu erschließen. Deswegen gibt es am Ende des Projektprozesses die Aufforderung, den internen Transfer sicherzustellen und »eine halbwegs formalisierte Struktur, dass und wie Ergebnisse in das Intranet gestellt werden«.

»Wir versuchen Wissensmanagement über Intranet. Das fängt mit einfachen Dingen an: Seminarmaterialien, Folien, Betriebsvereinbarungen, Konzepte. An dem E-Commerce-Projekt sind drei Standorte beteiligt. Da haben wir gesagt, das probieren wir mal. Aber das funktionierte noch nicht so toll. Die Nutzungshäufigkeit ist gering. Darin werden in erster Linie wichtige Aktivitäten dokumentiert: Workshops, Fachgespräche, Projektpläne, Teilnehmerlisten, Materialien zu Workshops und so weiter. Die wichtigen Projektergebnisse werden natürlich auch ins Intranet gestellt.«

Das Thema Wissensmanagement werde häufig auf technische Systeme verkürzt. Aber Wissensmanagement habe in erster Linie »eine sehr personelle Seite«, die meistens vernachlässigt werde. Alle ein bis zwei Jahre werden daher Klausurtagungen veranstaltet, bei denen sich alle Projekte im Rahmen eines »Marktes der Möglichkeiten« vorstellen.

»Jedes Projekt hat dann ein oder zwei Metaplan-Wände und stellt sich vor. Da können alle Berater und Verwaltungskollegen rumlaufen, sich informieren und unterhalten, damit man weiß, was in den Projekten läuft und wohin man sich mit seinen Fragen gegebenenfalls wenden kann. Wir haben eine Grunddokumentation über alle Projekte im Intranet. Aber so eine persönliche Form ist einfach besser.«

Man sei auch stets bemüht, Projekte zu (solchen und anderen) kompakten Veranstaltungen zusammenzufassen und dadurch die Öffentlichkeitsarbeit zu fördern.

»Das ist bei uns ein ganz wichtiger Punkt. Es wird in der Tat bei jedem Projekt überlegt, wie wir unsere Projektergebnisse besser vermarkten und in anderen Zusammenhängen verwerten können. Das findet schon relativ systematisch statt.«

Das Intranet werde jedoch nur »sehr zäh« für den internen Wissenstransfer genutzt. Jeder Berater habe seine eigenen Erfahrungen und Vorstellungen dazu, wie man Wissen explizit machen könnte und sollte. Die Transferdefizite seien beim Tagesgeschäft der Beratung noch größer als bei den Drittmittelprojekten, weil bei letzteren von vornherein eine stärkere Formalisierung gefordert ist. Zwar gebe es für Berater in dem Unternehmen auch Weiterbildungen, bei denen dann Beratungsfälle vorgestellt werden:

»Aber das ist ein zähes und mühsames Geschäft. Wir haben einen festen Terminkalender, in dem rund zwölf Tage im Jahr für interne Weiterbildung reserviert sind. Da wird es schon schwierig. Wir sind 24 Leute, haben sechs Standorte und drei große Themenbereiche. Wenn man dann für eine interne Weiterbildung sieben, acht Leute zusammenbekommt, kann man schon froh sein. Wir haben auch

Facharbeitskreise. Wenn man da eine Frage hat, werden E-Mails rumgeschickt. Manchmal kriegt man eine Antwort, manchmal auch nicht.«

## **4. ARBEITSKONDITIONEN**

### ***Entgelt und Arbeitszeit***

Berater und Verwaltungsangestellte werden nach BAT bezahlt. Eine Kopplung von Entgelt und Zielvereinbarungen gibt es ebenso wenig wie ein projektspezifisches Belohnungssystem

Der Anteil Teilzeitbeschäftigter ist hoch. Für Vollzeitstellen gilt die 38,5-Stunden-Woche. Die im Unternehmen geltende Arbeitszeitregelung erlaubt es, »von einen Monat auf den anderen bis zu 24 Stunden mit rüber zu nehmen. Dadurch verfallen Überstunden nur in einem sehr geringen Maße. Es gibt sicherlich Kollegen, die aus eigenem Interesse vielleicht mal mehr machen. Aber das ist kein Druck, der durch das Projekt oder die Projektleitung kommt.«

### ***Zielvereinbarungen?***

Es gibt als Orientierungsgrößen Vorgaben für die Standorte: Einnahmeziele, Anzahl der Beratungstage, ein gewisses Umsatzvolumen aus Projekten. Diese Größen würden weitgehend kooperativ zwischen Geschäftsführung und Standortleitung vereinbart. Es gibt Vorgaben zu dem, »was wir erwirtschaften müssen, und dann noch ein paar Zahlen, zum Beispiel die Anzahl der Beratungs- und Bildungstage, die wir pro Jahr machen und ein paar sekundäre Kriterien, wie eine annähernde Gleichverteilung zwischen den Gewerkschaften oder die Akquisition möglichst vieler kleiner Betriebe. Aber das sind ja keine individuellen oder projektbezogenen Zielvereinbarungen.«

Projekte würden zwar prinzipiell über Ziele gesteuert, aber auch in diesem Zusammenhang könne man nicht von Zielvereinbarungen sprechen, weil diese Ziele im Projektvertrag aufgelistet sind. »Der Begriff Zielvereinbarung passt da nicht. Für die Projektmitarbeiter ist das, was der konkrete Auftrag ist, vorher eindeutig festgelegt; beispielsweise: SAP-Bausteine zu dem und dem Zeitpunkt einführen.«

Das Unternehmen bietet jedoch selbst Beratungen zum Thema Zielvereinbarungen an. »Der Knackpunkt dabei ist immer, dass man versuchen muss, die Rahmenbedingungen festzulegen, unter denen man etwas erreichen kann. Wenn sich Rahmenbedingungen ändern, stellt sich immer die Frage, wer dafür verantwortlich ist. Wie genau kann man diese sich verändernden Rahmenbedingungen beschreiben?«

### **Beschäftigungsverhältnisse – Kontraktualisierung**

Die Projektleitung soll mit Stellenanteilen »immer einer von uns« sein. Befristete Beschäftigungsverhältnisse bzw. Projektstellen sind in dem Unternehmen aber auch durchaus üblich.

Wenn ein Beschäftigter in einem Projekt eine (Teil-)Stelle übernimmt, wird er, wie bereits erwähnt, für das Projekt beurlaubt. Wenn es unter den Beschäftigten dann jemanden gibt, der nur eine dreiviertel Stelle hat, wird ihm diese frei gewordene viertel Stelle angeboten, die dann von der betreffenden Person mit Standardgeschäft ausgefüllt werden muss.

Es kann »bei anspruchsvollen Projekten« auch vorkommen, »dass da noch ein oder zwei Berater mit jeweils einer viertel Stelle reingehen. Aber es sind auch immer zeitlich befristete Leute dabei. Ganz selten wird bei uns auch mal jemand neu eingestellt«. Bei den Externen, die meistens auf Werkvertrag arbeiten, handele es sich etwa zur Hälfte um Leute, »die wir schon kennen. Das schreiben wir ganz normal aus. Wir haben natürlich auch befreundete Institutionen, bei denen wir anfragen.«

### **Arbeitssituation**

Das Standard-/Tagesgeschäft der Beratungen sei sehr von kurzfristigen Terminzwängen geprägt.

»Da kann es passieren, wenn man nächste Woche einen Termin hat, dass der zwei oder drei Tage vorher anruft und fragt, ob es auch einen Tag später geht. Das ist häufig relativ hektisch.« Die Projekte seien im Unterschied dazu zeitlich und inhaltlich besser planbar: »In Projekten gibt es häufig Phasen, in denen man ein Stück weit Zeit hat, sich einzuarbeiten, wo über zwei, drei Monate Tagungen, Seminare, Betriebsworkshops vorbereitet werden, wo man konzeptionell tiefer arbeiten kann.(...) Am Ende eines Projekts gibt es auch immer Hektik, aber das würde ich nicht überbetonen. Es gibt Projekte, die wenig Betriebsphasen haben. Es gibt auch Projekte, die fast ausschließlich konzeptionelle Arbeit machen, oder eben Workshops und Seminare. Aber das findet fast nie unter einem so engen zeitlichen Korsett statt wie beim Standardgeschäft.«

Das Beratungsgeschäft sei letztlich belastender als die Projektarbeit, »weil man da schon sehr auf sich allein gestellt ist, Absprachen treffen, Termine vereinbaren, Arbeitspakete machen und die ganzen Formalien erledigen muss.«

## 5. ANFORDERUNGEN AN BETRIEBSRÄTE UND GEWERKSCHAFTEN

Aus den eigenen Projekten und dem Beauftragungsgeschäft gehe hervor, dass Hochqualifizierte, »zum Beispiel Projektleiter«, einerseits Autonomie und Selbstständigkeit in der Arbeit sehr hoch schätzen, sich andererseits »damit teilweise unheimliche Belastungen verbinden. Die haben einen Bedarf an Beratungen in Richtung Selbstorganisation, Zeitmanagement oder auch Vereinbarkeit von Familie und Beruf.«

Letztlich könnten Betriebsrat und Gewerkschaften diese Klientel nur erreichen, indem sie ihr Fachangebot machen und sich als kompetente Ansprechpartner anbieten.

»Man kommt mit denen nur über fachliche Themen ins Gespräch, die Aspekte ihrer Arbeitsbedingungen betreffen. Dazu braucht man kompetente Ansprechpartner im Betriebsrat. In klassischen Industrieunternehmen liegt der Fokus aber bei den Produktions- und produktionsnahen Beschäftigten. Da gibt es einen ganz anderen Sprachstil und ein ganz anderes Auftreten. Wenn es sich um eine Versicherung handelt und im Betriebsrat entsprechende Leute sitzen, ist das etwas anderes. (...) Aber in vielen klassischen Industrieunternehmen fühlen sich Betriebsräte unwohl, wenn die mit Angestellten reden müssen. Diese Betriebe haben auch Konstruktion und Entwicklung, mit hochbezahlten Leuten. Aber da gibt es oft überhaupt keine Anknüpfungsmöglichkeiten. Über irgendeine Lohnfrage oder so etwas wird man die nicht erreichen. Diesen Leuten muss man Fachangebote machen. In der Metallbranche gibt es auch Angestelltenvertreter. Aber meistens sind die Gewerkschaften im Betriebsrat in der Mehrheit. Da kommen die Themen der Angestellten kaum zur Sprache.«

### ***Personalentscheidungen***

In den Betrieben, die von dem Unternehmen beraten werden, würden Projektleiter und Teilprojektleiter häufig teilweise oder eine Zeit lang ganz aus ihren Fachabteilungen abgezogen. Das seien Personalentscheidungen, bei denen der Betriebsrat Beteiligungsrechte hat.

»Das heißt, der Betriebsrat oder die Leute könnten fordern, dass diese Stellen ausgeschrieben werden. Aber damit tun die sich unheimlich schwer. Das ist für sie ungewohnt, und sie würden damit auch den Abteilungsleitern auf die Füße treten. Gleichzeitig ist ein Projekt für einen Abteilungsleiter ja

auch die Chance, seinen Leuten mal etwas Gutes zu tun. Sich in solchen Projekten zu bewähren, ist ja auch etwas für die Karriereleiter. Es gibt aber auch Leute, die gar nicht in solche Projekte wollen, weil die meistens mit Stress und zeitlichen Belastungen verbunden sind. Der Betriebsrat hätte die Möglichkeit, da was zu machen. Bei Leuten, die ständig in Projekten arbeiten, ist das ein bisschen schwierig.«

### **Zielvereinbarungen**

Ein anderer Ansatzpunkt für Betriebsräte und Gewerkschaften seien Zielvereinbarungen:

»Wir fordern bei Beratungen zu Zielvereinbarungen immer, dass da zumindest ein Stück weit Qualifizierung angeboten wird, und wenn es nur ein Tag ist. Darüber kann man qualifizierte Angestellte ansprechen. Wie bereitet man sich auf Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche vor? Wie verkauft man sich dort? Wie lerne ich ganz bewusst, meine Stärken und Schwächen zu beurteilen, also Selbsteinschätzung? Ich denke, dass es da auch für solche Leute einen Bedarf gibt. Wenn man über solche Eckpunkte ganz allgemein redet, da ist bei qualifizierten Leuten durchaus die Bereitschaft da, das zu machen.«

Zum Teil erwarteten diese aber vom Betriebsrat die Klärung technischer Detailfragen, »beispielsweise: Ich habe da jetzt ein Projekt und muss was programmieren. Schaffe ich das in zehn oder zwölf Arbeitstagen? Da kann man nicht erwarten, dass der Betriebsrat da Unterstützung bei der Zielvereinbarung leistet. Das müssen die Leute schon selbst können und verantworten. Aber bei den Rahmenbedingungen könnte man etwas machen. Wenn Leute in bestimmten Projekten mitarbeiten sollen, könnte man es zum Bestandteil der Verhandlungen machen, dass sie dafür in einem gewissen Umfang qualifiziert werden und ein Zertifikat dafür bekommen. Über solche Dinge könnte man die Leute erreichen. Man kann sie dabei unterstützen, an der Klärung ihrer Arbeitsbedingungen mitzuwirken.«

Mit Qualifizierung und Zertifizierung verbinde sich für die Betriebe aber auch die Gefahr, dass sie Leute qualifizieren, die sich dann einen neuen Job suchen. Das sei für den Mittelstand ein Riesenproblem. Deswegen qualifizierten diese Betriebe ihre Leute gar nicht gern. »Bei SAP beispielsweise war das vor einiger Zeit ein ziemliches Problem. Das hat unter anderem dazu geführt, dass ein Konstruktionsleiter manchmal weniger verdient als ein Projektleiter SAP. Das ist natürlich ein Politikum.

Kompetente SAP-Leute haben erhebliche Lohnforderungen. Darüber sind die zu strengster Geheimhaltung verpflichtet.«

### ***Projektorganisation für Betriebsräte***

Bei dem Beratungsunternehmen war Projektorganisation selbst bisher noch kein Projektinhalt. Gleichwohl bietet es für Betriebsräte eine Broschüre zur Verbesserung ihres Projektmanagements an. Die Betriebsratsarbeit bestehe ja einerseits aus Daueraufgaben wie Personalentscheidungen oder Arbeitszeitregelungen, wenn aber in einem Unternehmen etwas geändert wird, sei das immer ein Projekt.

»Wir bieten da eine Beratung an, wie Betriebsräte ihr Projektmanagement und ihre Betriebsratsarbeit verbessern können. Da gibt es gerade ein neues Werkzeug: eine Balanced Scorecard zum Projektmanagement für Betriebsräte.« Das ist ein bisschen ehrgeizig.«



# XIII. SINKENDER ANTEIL LANGFRISTIGER UND ENTWICKLUNGSINTENSIVER PROJEKTE

---

## 1. DAS UNTERNEHMEN

In dem gewerkschaftsnahen Unternehmen arbeiten an vier Standorten zwischen 30 und 40 Berater in drei Geschäftsfeldern. In dem größten davon sind 13 Personen mit Unternehmensentwicklung beschäftigt. Ein anderer und gegenwärtig expandierender Geschäftszweig widmet sich der Beratung von Unternehmen, die in die Krise geraten sind (Feuerwehrfunktion). Die drei Geschäftsbereiche sind (neuerdings) noch einmal in sogenannte Kompetenzzentren unterteilt. Für den Geschäftsbereich Unternehmensentwicklung sind das beispielsweise die Kompetenzzentren: (1) Branchen-/Zukunftsinitiativen, (2) Organisations- und Personalentwicklung sowie Arbeitszeitberatung und (3) Qualifizierungsberatung.

Zum eigenen Selbstverständnis wurde auch in diesem Unternehmen erklärt, dass es »mitarbeiterorientierte Beratung« macht, bei der die Interessen der Beschäftigten »ernster genommen werden«. Die Einbeziehung der Beschäftigtenperspektive, Prozessorientierung und die professionelle Durchführung von Workshops seien die eigenen Kernkompetenzen. Dadurch unterscheidet man sich von den meisten anderen Beratungsunternehmen, »die mit vorgefertigten Konzepten in die Beantwortung gehen«. Der bisher praktizierte eigene Ansatz müsse aber stärker mit ökonomischen Kompetenzen kombiniert werden. Wichtig sei es, den beratenen Unternehmen zu verdeutlichen, dass sich mit Mitarbeiterorientierung auch ökonomische Vorteile verbinden (können). Das Beratungsziel sei »aber nicht, mit einem Minimum an Personal ein Maximum an Profit zu erzielen, sondern mit einem Maximum an Personal einen einträglichen Gewinn«.

### **Mitarbeiter**

Voraussetzung für eine Beschäftigung in dem Unternehmen ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium, wobei die Fachrichtung relativ unerheblich ist. Der Hochschulabschluss wird dabei als Ausweis für methodisches Vorgehen und Wissen und die Fähigkeit zu eigenständigem Lernen begriffen. *Beratungserfahrung* ist ein zweites Kriterium, auf welches bei der Einstellung Wert gelegt wird; insbesondere auch im Hinblick darauf, »welche Netzwerkkontakte jemand mitbringt«. Ein

ganz entscheidender Aspekt sei »Auftreten« und »Konfliktfähigkeit«. Das seien »Eigenschaften, die man nicht lernen kann. Die hat man oder die hat man nicht«. Weil der Konkurrenzdruck und die Dynamik auf dem Beratungsmarkt weiter steigen werden, sei selbstorganisiertes Lernen eine zentrale Herausforderung an die Beschäftigten.

Es gibt in dem Unternehmen Tätigkeitsbeschreibungen, »darin steht auch, was wir von den Stelleninhabern erwarten und was die Aufstiegsmöglichkeiten sind«. Das (hierarchische) Karrieresystem für Berater unterscheidet: Junior Consultants, Consultants und Senior Consultants<sup>62</sup>. Neueinsteiger beginnen als Junior Consultant. Diese Position verlange lediglich eine aktive Mitwirkung in Projekten. Zum großen Teil handle es sich dabei um Assistenz Tätigkeiten. Die nächsthöhere Stufe, Consultant, beinhalte Akquisitionstätigkeiten und erlaubt die Übernahme der Projektleitung. »Projektleitung bedeutet die inhaltlich-konzeptionelle und ökonomische Steuerung und Bearbeitung eines Projekts mit allem Wohl und Wehe. Darüber kommt der Senior Consultant und schließlich die Geschäftsleitung.« Senior Consultants sind »die alten Hasen, die das Geschäft seit über zehn Jahren kennen. Die haben bereits Netzwerke aufgebaut, mehrere Themenfelder bearbeitet und Geschäftsbereiche entwickelt.« »Mit jeder Stufe steigt die Eigeninitiative und Verantwortung, insbesondere, was die Akquisition angeht.« Den drei Karrierestufen sind Gehaltsbänder für das Grundentgelt zugeordnet.

Bei Neueinstellungen bekommen die Beschäftigten in der Regel zunächst einen befristeten Arbeitsvertrag. Man sei jedoch daran interessiert, die Leute nach einer gewissen Zeit in unbefristete Arbeitsverhältnisse zu übernehmen, »um ein hohes Maß an Bindung zu erreichen«. Die meisten Mitarbeiter sind fest angestellt. Das Leistungsspektrum und Kapazitätsengpässe werden aber auch mit Externen abgedeckt. Für spezifische Fragestellungen, etwa arbeitsrechtliche oder ingenieurwissenschaftliche Leistungen, »können wir das gar nicht alles vorhalten, allein schon aus Kostengründen. Die kaufen wir dann ein. Auch wenn es um ganz spezifische Trainings geht. Wir sind eher Generalisten, die wissen, wo sie gegebenenfalls an nicht im Betrieb selbst vorhandenes Wissen herankommen.« Externe Leistungen werden vor allem in Form von Werkverträgen kontraktualisiert.

Darüber, ob Gewerkschaftsorientierung eine Einstellungsvoraussetzung ist, gingen die Meinungen der Gesprächspartner auseinander. Während ein Geschäftsbereichsleiter berichtet, Neueinstellungen würden »ganz bewusst nicht aus dem

62 Ein anderer Geschäftsbereichsleiter unterschied die drei Stufen: Junior Consultant, Senior Consultant, Senior Manager.

gewerkschaftlichen Umfeld« rekrutiert, erklärte ein anderer: »Als gewerkschaftsnahes Unternehmen hat man die Anforderung, dass die Leute eine Vorstellung davon haben, was Gewerkschaften in der gesellschaftspolitischen Entwicklung bedeuten könnten. (...) Der Kunde Gewerkschaft ist natürlich auch eine Spezies.«

### ***Veränderte Rahmenbedingungen: Von öffentlich zu privat finanzierten kleineren Projekten***

Das Unternehmen sah sich vor wenigen Jahren zur Reorganisation veranlasst, die nach Aussage unserer Gesprächspartner noch nicht abgeschlossen ist. Es war bis dahin stark in Projekten engagiert, die von der EU oder anderen öffentlichen Auftraggebern finanziert wurden. Wenngleich betriebliche Aspekte dabei auch immer eine Rolle spielten, zeichneten sich diese Projekte durch einen hohen Anteil Politikberatung aus. Die Möglichkeiten in diesem Feld Projekte zu akquirieren, seien jedoch drastisch gesunken.

Das Unternehmen habe sich früher, als es noch stärker in öffentlich finanzierten Großprojekten »zu Zukunftsthemen und zum regionalen Strukturwandel« involviert war, recht naturwüchsig entwickelt. Dabei habe sich eine Organisationsstruktur herausgebildet, die vor allem von einzelnen Teams und Niederlassungen geprägt war. Diese »dezentral agierenden Arbeitseinheiten« und deren konkrete Tätigkeiten seien irgendwann nicht mehr durchschaubar und zu steuern gewesen. Sie hätten sich zu sehr verselbständigt. Außerdem hat sich die Förderlandschaft dahingehend verändert, dass privat finanzierte Projekte mit kürzeren Laufzeiten gegenüber öffentlich finanzierten Projekten mit längeren Laufzeiten einen höheren Stellenwert erhielten. An die Stelle von Projekten mit einer Laufzeit von einem halben Jahr bis zu zwei Jahren sowie zwei bis vier Personen sind vermehrt solche mit einer Laufzeit von zwei bis acht Wochen und ein oder zwei Personen getreten. Für arbeitnehmerorientierte Beratungsunternehmen sei die Konjunktur strukturalphabetischer Themen vorüber, weil diese verstärkt von staatlichen Einrichtungen selbst bearbeitet werden würden. Bei den meisten Beratungsprojekten handle es sich heute um Ein-Personen-Projekte.

Die Verselbständigung der Teams und die veränderte Förderlandschaft seien die Hauptgründe dafür gewesen, dass das Unternehmen ökonomisch in Bedrängnis geriet und sich – begleitet von internen Auseinandersetzungen, Personalabgängen und Know-How-Verlusten – schließlich genötigt sah, sich eine andere Unternehmensorganisation zu geben, mit Hilfe der Kompetenzzentren die Beraterkompetenzen anders zu organisieren und die Akquisitionsprozesse zu verändern.

Die einstmals team- bzw. niederlassungsorientierte Struktur sei durch die Strukturierung nach Geschäftsbereichen abgelöst worden, die ihre Leistungen jetzt überregional anbieten. Die drei Geschäftsbereiche repräsentieren »drei identifizierbare Leistungsspektren«, die an allen Standorten angeboten und weiterentwickelt werden sollen. Nicht jeder könne alles repräsentieren und verkaufen. Die Mitarbeiter an den Standorten seien aber gefordert, »ihre Basis zu verbreitern«. Die Neusortierung des Leistungsspektrums durch Verschriftlichung und Modularisierung der Produkte sowie durch Bildung von Kompetenzzentren in den Geschäftsbereichen und Maßnahmen zur Förderung des internen Wissenstransfers sind weitere Bestandteile der Reorganisation. Die Aufgabe, personengebundenen, implizites (Erfahrungs-)Wissen explizit zu machen und zu strukturieren, erhielt schließlich noch einmal Nachdruck dadurch, dass im Zuge der Reorganisation Know-How-Träger das Unternehmen verlassen haben und damit im erheblichen Maße Kundenkontakte verlorengegangen sind.

### ***Veränderte Anforderungen durch steigenden Anteil kurzfristiger Betriebsprojekte***

Immer noch sind Projekte zu Zukunftsthemen, bei denen nicht einzelne Betriebe oder Betriebsräte die Kunden, sondern Branchen und regionale Akteure aus Politik und Verwaltung die Adressaten der Beratung sind, ein Betätigungsfeld des Unternehmens.

»Dazu gibt es auch einen Zusammenschluss gewerkschaftsnaher Einrichtungen. Die treffen sich regelmäßig. Da geht es nicht unbedingt darum, konkrete Aufträge zu bearbeiten, sondern man guckt, wie man politisch wirksam werden kann. Es gibt ja aus der Beratungspraxis heraus einige Erkenntnisse über Hemmnisse in der Politik, was etwa förderrechtliche Fragen angeht. Dann gibt es andererseits auch Brancheninitiativen, bei denen wir ganz konkret beispielsweise mit dem VDMA zusammenarbeiten. Solche Projektkonsortien machen aber nicht mehr als 20 % unserer Arbeit aus. Meistens sind wir selbst Auftragnehmer.«

Öffentlich geförderte Projekte seien vor allem für die Entwicklung neuer zukunftssträchtiger Themen von Bedeutung, die das Unternehmen zum Teil auch in Kooperation mit den Gewerkschaften generiere. Ein großer Nachteil öffentlich geförderter Projekte sei, dass sich die Preiskalkulation bei ihnen am BAT zu orientieren habe und die Tagessätze zum Teil nur halb so hoch veranschlagt werden könnten wie bei privat finanzierten Projekten. Hinzu komme, dass das Unternehmen bei öffentlich geförderten Projekten vielfach mit teilsubventionierten Einrichtungen und

freelancern konkurriere, die andere Möglichkeiten der Preisgestaltung haben und ihre Leistungen oft zu niedrigeren Preisen anbieten.

Das Verhältnis öffentlich geförderter zu privat finanzierten Projekten habe vor einigen Jahren noch bei 80 zu 20 gelegen, sich inzwischen aber umgekehrt. Außerdem sei der Akquisitionsaufwand für öffentlich finanzierte Projekte stark gestiegen. Durch die Zunahme privat finanzierter und kurzfristiger Projekte wird auch die *Forschung*, einstmals genuiner Bestandteil des Unternehmensprofils, »immer geringer. Wir wollen uns eindeutig stärker im Beratungsgeschäfts positionieren«. Dazu sei eine andere Vorgehensweise bei der Akquisition von Projekten sowie die Veränderung des eigenen Kompetenzprofils und zum Teil auch eine Auswechslung des Personals erforderlich gewesen. »Denn die Kompetenz eines Beratungsunternehmens hängt in besonderem Maße an Personen«. Notwendig seien jetzt vor allem mehr ökonomische Kompetenzen, betriebswirtschaftliches Wissen, mehr Methodenwissen, das zu systematischem Vorgehen befähige, und mehr soziale Kompetenzen. »Defizite liegen meistens nicht im Fachlichen, sondern im Verhalten.« Deshalb sei bei der Rekrutierung von Mitarbeitern häufig »das Kommunikative« ausschlaggebend.

In den größeren öffentlich geförderten Projekten mit längerer Laufzeit habe man ausführlicher Recherchen anstellen und umfangreichere Projektpläne entwickeln können. Dieser Projekttypus mit Forschungsanteilen sei immer eine gute Einstiegsmöglichkeit für neue Berater gewesen. Ein solches von Recherchen und vertiefenden Studien begleitetes Herantasten sei heute nicht mehr möglich. Der Anteil genuin wissenschaftlichen Arbeitens (und Publizierens) sei drastisch gesunken. Wissenschaftlichkeit in diesem Sinne sei auch für die Arbeitsidentität der Berater von abnehmender Bedeutung.

Die betrieblichen Projekte zeichnen sich gegenüber den öffentlich geförderten nicht nur durch kürzere Laufzeiten, sondern auch durch sehr viel fokussiertere Fragestellungen und kurzfristigere Kosten-Nutzen-Kalküle aus. Beide Projektarten erforderten jeweils eigene Beratungshaltungen und Denkweisen. Es reiche auch immer weniger aus, Projekte inhaltlich exzellent und fachlich gut abzuarbeiten. Einen höheren Stellenwert habe heute kaufmännische Kompetenz gepaart mit der Fähigkeit, »sich dem Kunden gut zu verkaufen, Stressresistenz, Konfliktfähigkeit, Auftreten, Rhetorik, strategisches und methodisches Denken, Kontaktfreudigkeit, Kontaktsuche und die Pflege des eigenen Netzwerks«. Mit der Verkürzung der Projektlaufzeiten verbinden sich höhere Anforderungen an die Berater hinsichtlich ihrer inhaltlichen und zeitlichen Flexibilität sowie hinsichtlich ihrer Fähigkeiten zur Projektplanung, zumal viele von ihnen in vier oder fünf Projekten gleichzeitig involviert seien.

## **Projektleitung, Meilensteine und Zielvereinbarungen, Projektauvaluierung**

Stets sei »die Leitungsebene« der interne Projektauftraggeber, »meistens die Standortleitung«. Wer ein Projekt leitet, hänge zum einen vom Leistungsprofil des Beraters ab, zum anderen davon, wer an der Akquisition beteiligt war. Die Projektleitung werde in einem Abstimmungsprozess zwischen den an der Akquisition beteiligten Personen und den Geschäftsbereichsleitern ernannt. Sie ist »für die inhaltliche und zeitliche Steuerung, für die fachliche Leitung des Projekts zuständig«. Disziplinarische Kompetenzen liegen bei dem jeweiligen Geschäftsbereichsleiter. Für die Projektbearbeitung selbst seien vor allem die von den Projektleitern erarbeiteten Projektstrukturpläne sowie die Meilensteine von Bedeutung. Meilensteine seien »die Ziele, welche die Projektleitung erreichen soll«. Sie seien anlässlich der Meilensteinsitzungen Gegenstand von Gesprächen zwischen Niederlassungsleitung und Projektleitung.

Meilensteine und personenbezogene Zielvereinbarungen seien die wichtigsten Steuerungsinstrumente für das Unternehmen. Die Zielvereinbarungen bestehen aus einem qualitativen und einem quantitativen Teil. Sie basieren vor allem auf der Wirtschaftsplanung sowie auf der Projekt- und Akquisitionslage.

»Da guckt man, was im nächsten Jahr auf uns zu kommt und wer wo was machen kann. Das wird dann in Gesprächen mit den einzelnen Mitarbeitern operationalisiert. Dann gibt es auch eine ökonomische Zielvorgabe. Zum Beispiel Umsatzbeitrag 2004 für den Junior Consultant X und für den Senior Consultant Y. Das ist tough, aber es geht nicht anders. Wir sind ja nicht dazu da, um Gutes zu tun; wir müssen ja auch Geld verdienen. Auch unsere Zielvereinbarungen sind noch im Fluss. Stichwort Entgeltkoppelung: In einem Teil A steht drin, was wir als Gegenleistung für das Monatsgehalt erwarten. Und in einem Block B steht drin: Wenn du mehr schaffst, als das, dann spiegelt sich das auch im Gehalt wider« (vgl. unten: Entgelt).

Eine Projektevaluierung gebe es, werde aber nicht systematisch durchgeführt und könne in diesem Sinne verbessert, »professionalisiert« werden. Sie sei ein Teil der regelmäßigen Gespräche zwischen Projektleitung und dem jeweiligen Vorgesetzten: »Wo sind die jeweiligen Meilensteine, wo sind die Ergebnisse, was waren in dem Zusammenhang die Erfolgsfaktoren? Die Erfolgsfaktoren kann man ja nicht immer selbst bestimmen. Da unterscheiden wir schon zwischen internen und externen Erfolgsfaktoren.« Kompetenzentwicklung, Belastungsreduktion und dergleichen spielt dabei keine Rolle. So etwas komme eher bei den jährlich stattfindenden

denden Zielvereinbarungsgesprächen zur Sprache. Gegenstand dieser Mitarbeitergespräche seien im qualitativen Teil aber hauptsächlich die Weiterqualifizierung und Entwicklungsziele, die thematische Zuspitzung von Beraterprofilen und damit verbundene Karrieremöglichkeiten.

## **2. ANSÄTZE ZUR VERBESSERUNG – PROFESSIONALISIERUNG DES PROJEKTMANAGEMENTS**

Die Professionalisierung des Projektmanagements sei in dem Unternehmen »ein Dauerthema. Das gehört für ein Beratungsunternehmen immer auf Platz eins der Agenda«. Obwohl das Beratungsgeschäft nicht zu 100 % zu standardisieren sei, sei es notwendig, die Projekte besser zu dokumentieren und Möglichkeiten der Standardisierung und Formalisierung auszuschöpfen, ohne jedoch die Handlungsspielräume der Berater dadurch in einer unangemessenen Weise einzuschränken.

### ***Verteilung zentraler und dezentraler Kompetenzen im Projektmanagement***

Bestimmte Aspekte des Projektmanagements könne und müsse man zentral regeln. Der Projektauftrag müsse intern durch Leitungspersonal, durch die jeweiligen Geschäftsbereichs- oder Standortleitungen erteilt werden. Zentral angesiedelt sein müsse auch das ökonomische Controlling. Ansonsten sei aber zur Anbahnung und Pflege von Kundenkontakten räumlich und bezogen auf Entscheidungsbefugnisse eine weitgehende Dezentralisierung unabdingbar. »Deswegen müssen wir auch mit unseren vier Standorten in den Regionen vertreten sein. Es gab mal eine Diskussion, warum wir nicht alle an einem Standort sitzen. Aber das haben unsere Kunden klar beantwortet.«

Zwar gebe es für die Projekte immer einen vom Projektleiter in Abstimmung mit den Vorgesetzten erstellten Projektstrukturplan, doch ebenso wichtig seien »Mitarbeiter, die mit einem Projektstrukturplan flexibel umgehen können«. Auch deshalb müssten Entscheidungen nach Erteilung des Projektauftrags selbständig und dezentral getroffen werden können. Das sei auch Voraussetzung dafür, dass sich die Mitarbeiter mit dem Projekt und seinen Zielen identifizieren.

»Die Kompetenzen bei Beratungsdienstleistungen sind sehr personenabhängig. Bei uns funktioniert es eigentlich nur, wenn die Ziele, die wir als Unternehmen haben, irgend etwas zu tun haben mit der Entwicklung der einzelnen Personen in ihrer beruflichen Biographie. Wenn die sagen: Eigent-

lich möchte ich etwas anderes machen, können die gleich nach Hause gehen.«

Theoretisch könne man den einzelnen Beratern noch mehr Freiheitsgrade geben als sie bereits haben. »Doch die Leute müssen es nicht nur wollen, sondern sie müssen es auch können«. Nicht nur junge Hochschulabsolventen neigten manchmal zu »grandioser Selbstüberschätzung. Da muss man als verantwortliche Leitung schon aufpassen und den Leuten sagen: Okay ihr könnt drei mal vor die Wand laufen, aber fünf mal, das geht nicht.« Allerdings gibt es in dem Unternehmen keine systematische Einarbeitung für Berufsanfänger und Neueingestellte gibt: »Die laufen so mit und werden dann allmählich selbständiger«. »Da gibt es jemanden, der nimmt den an die Hand. Der lernt dann durch das Mitgehen. Man nimmt jemanden mit zu einem Termin, den man eigentlich allein machen könnte, damit der lernt, wie man vorgeht. Oder man sagt, Du musst schon selber schwimmen, das lernst du nur im Umgang mit Betriebssituationen«. Grundsätzlich werden bei der Einstellung aber Personen mit Berufserfahrung und »Netzwerkkontakten« für die Akquisition von Aufträgen und Wissen bevorzugt.

### ***Kompetenzcenter, Produktbeschreibung – interner Wissenstransfer, Intranet***

Ein Krisenphänomen der Entwicklung des Unternehmens, die jetzt durch die Reorganisation überwunden werden soll, sei es gewesen, »dass wir nicht mehr wussten, was wir wissen«. Es habe sehr viel Erfahrungswissen in den Köpfen der Berater gegeben. Den Wissenstransfer habe man jedoch weitgehend dem Zufall überlassen. Um intern und gegenüber dem Kunden eine größere Transparenz und eine einfachere Handhabbarkeit des Leistungsspektrums zu erreichen, hat man in dem Unternehmen zunächst einmal damit begonnen, Kompetenzcenter einzurichten (»Neuorganisation der Beraterkompetenzen«) und »professionelle konkrete Produktbeschreibungen« anzufertigen.

Die meisten Projekte werden innerhalb eines Geschäftsbereichs bewältigt. Nur etwa 10 % bis 20 % der Projekte seien geschäftsbereichsübergreifend. Die Projekte werden (in den Geschäftsbereichen) »nach freien Kapazitäten« verteilt. Alle Mitarbeiter sind einzelnen Kompetenzcentern zugeordnet, bewegen sich bei der Beratung in der Regel aber auf mehreren Kompetenzfeldern. Die Kompetenzcenter sind daher auch nicht starr und undurchlässig gegeneinander abgegrenzt, gefordert ist vielmehr ein reger kompetenzcenterübergreifender Austausch. Der Wissenstransfer zwischen den Kompetenzcentern eines Geschäftsbereichs erfolgt entweder informell auf Eigeninitiative der Berater in praktischen Projektzusammenhängen und

»auf dem Flur« oder auf Initiative der für die Produktentwicklung und -pflege verantwortlichen Content Owner. Die Einrichtung von Kompetenzzentren und Content Ownern seien Maßnahmen zur *Fokussierung* von Leistungen und Produkten, die durch *Durchmischungen* ergänzt werden müssten. So würden beispielsweise für die Produktbeschreibungen Teams aus verschiedenen Kompetenzzentren und Geschäftsbereichen oder aus mehreren Niederlassungen zusammengestellt. Außerdem seien ja auch die Teams bei Beratungsprojekten durchmischt. Die Kommunikation zwischen den Kompetenzzentren innerhalb eines Geschäftsbereichs funktioniere eigentlich recht gut. Der Austausch zwischen den Geschäftsbereichen sei dagegen bisher ein recht zäher Prozess (Geschäftsbereichsleiter). Die im Unternehmen veranstaltete Akquisitionsschulung sollte auch dazu beitragen, dieses Defizit zu überwinden.

Um mehr Transparenz über das eigene Leistungsspektrum zu bekommen, habe sich das Unternehmen auch »für die Produktbeschreibungen und -kataloge eine klare Struktur gegeben, damit zumindest die Basics für alle verfügbar sind. Das ist auch eine Art Modularisierung. Bislang war es oft so, dass man von einem Projekt ins nächste ging, ohne viel zu dokumentieren. Wir müssen uns als Unternehmen aber die Zeit nehmen, das zu verschriftlichen. Für die Pflege der Produkte eines Kompetenzzentrums haben wir jetzt Content Owner, die sich darum kümmern. Das ist im Aufbau und wird noch nicht praktisch gelebt. Aber es gibt bereits für einzelne Bereiche Content Owner, die das nach einer entsprechenden Struktur der Produkte aufbauen. Dazu gehören auch erfolgreiche Strategien, Methoden, Angebotstexte.«

Ziel sei es, die Produktbeschreibungen per Datenbank und Intranet den Beratern zur Verfügung zu stellen, »damit ich auch weiß, was in den anderen Geschäftsbereichen passiert« (Geschäftsbereichsleiter). Ein anderes Ziel sei es, Projektberichte und -dokumentationen für die Angebotserstellung und deren Beschleunigung zu nutzen. Eine gewisse Standardisierung könne man hier durch Vorgabe einer Grobgliederung erreichen. Diese Berichtstandards seien im Rechner ebenso verfügbar wie standardisierte Vortrags- und Seminarfolien und Akquisitionsmappen, mit denen die Berater den Kunden das Beratungsunternehmen vorstellen können. Den Wert hinterlegter Projektberichte sieht einer der Geschäftsbereichsleiter eher darin, dass ein Berater sich an ein Vorläuferprojekt erinnert und aus dem Projektbericht möglicherweise bestimmte Bausteine übernehmen kann (also weniger im Wissenstransfer).

Die Dokumentation und Standardisierung, »die Abbildung des Wissens für das ganze Unternehmen«, ist auch nach Erfahrung des Geschäftsführers ein mühsames und zähes Geschäft. Über die notwendige Intranettechnik verfüge man neuer-

dings. Verständigt habe man sich auch darauf, »das nach Content und Geschäftsbereichen zu strukturieren. Aber das ist alles sehr aufwendig, Regeln aufstellen und einhalten, Inhalte aufbereiten, der regelmäßige Umgang mit dem System und so weiter. Da stehen wir noch am Anfang«. Man habe Grundlagen für den Wissenstransfer geschaffen. Nicht nur Content Owner, auch die Berater seien jetzt mit Produktbeschreibungen beschäftigt, hätten allerdings auch ohne diese Zusatzaufgabe genügend um die Ohren. Die Ansätze zur Verbesserung des Wissenstransfers würden noch »nicht ausreichend nachgehalten, kommuniziert und genutzt«. Forcieren könne man sie nicht durch Methodenkataloge oder andere formalisierte Vorgaben, sondern über die Personalgespräche und Geschäftsbereichssitzungen, denn dort zeige sich, »wer sich einbringt«.

Die Motivation der Mitarbeiter sei sehr wichtig für den Unternehmenserfolg. »Unser Dienstleistungsspektrum muss von den einzelnen Personen mitgetragen werden«. Außerdem sei für die Kooperation entscheidend, »dass klar ist, wer in welchem Arbeitszusammenhang welche Dinge zu leisten hat, wie in der Kooperation die Aufgaben verteilt sind. Es muss klare Verantwortlichkeiten und Kooperationswege geben. Wir haben da aber keine speziellen Maßnahmen, mit denen wir das fördern. Aber es gibt regelmäßige Zusammenkünfte, etwa in den Geschäftsbereichen. Für diese Treffen gibt es Basics, was da stattfinden muss.«

Zweimal pro Jahr tausche man sich in koordinierter Weise *in* den Geschäftsbereichen »über die aktuelle Situation« aus und mache einen Kassensturz. Es sei jedoch sehr schwer, für diese Sitzungen einen Termin zu finden, der allen Betroffenen passt. *An den Standorten* gebe es monatliche Treffen, bei denen man sich darüber austauscht, »was passiert«. Einmal pro Jahr werde ein *Unternehmensforum* veranstaltet, bei dem »aktuelle Themen und die wirtschaftliche Lage« des Unternehmens besprochen werden. »Da setzen wir uns hin und reden auch noch mal über Fehlentwicklungen.« Von kaum zu überschätzender Bedeutung für die Unternehmenskultur und den Wissenstransfer sei aber »die Flurkommunikation«.

### **Akquisition und Akquisitionsprozess<sup>63</sup>**

Zwar gibt es im Unternehmen einige Berater, die auf Akquisition spezialisiert sind (Senior Consultant/Senior Manager). Die Arbeitsteilung zwischen erfahrenen Beratern, die die Projekte akquirieren und anderen (weniger erfahrenen Beratern),

63 Unterschieden werden die Projektphasen: (1) Akquisition, (2) Bestandsanalyse, (3) Projektplanung, (4) Projektdurchführung, (5) Projektevaluation.

die sie durchführen, sei aber nicht so ausgeprägt wie bei einigen großen Beratungsunternehmen.

Beteiligt sind an der Akquisition in der Regel die Geschäftsführung, die betreffende Geschäftsbereichsleitung und erfahrene Berater. Bei Betriebsprojekten fungieren Gewerkschaften oft als Vermittler und Türöffner. Probleme und Interessenslage werden dann zunächst mit dem Betriebsrat des zu beratenden Unternehmens besprochen. Später findet dann ein Akquisitionsgespräch mit dem Management statt. Daran schließt sich die Phase der Einschätzung darüber an, ob man seitens des Beratungsunternehmens die mit dem Projekt verbundenen Erwartungen erfüllen und Vertrauen herstellen kann. Danach wird das Angebot erstellt und mit dem Kunden abgestimmt. Das beinhaltet Zeitpläne, Bestandsaufnahme, Zwischen- und Endpräsentationen, Klärung des Umgangs mit Ergebnissen und Feedbackveranstaltungen. Gezeichnet werden die Verträge von der Geschäftsleitung oder der betreffenden Geschäftsbereichsleitung.

Die Neugestaltung der Akquisition ist angesichts veränderter Rahmenbedingungen (lukrativere privat finanzierte, kurzfristige Projekte mit fokussierten Fragestellungen) eine zentrale Herausforderung für das Unternehmen. Die Akquisitionsprozesse seien komplexer und komplizierter geworden. Zur Verbesserung der Akquisitionsfähigkeit ist »teamübergreifend« eine interne Schulung zu Akquisitionsgesprächen durchgeführt worden. Dabei habe man sich über die unterschiedlichen Akquisitionsperspektiven und -strategien der einzelnen Geschäftsbereiche und Teams ausgetauscht, denn die Geschäftsbereiche hätten jeweils ganz unterschiedliche Einstiegssituationen bei den Unternehmen. Die Berater sollten die Vielfalt der Akquisitionswege kennen lernen, um nach Möglichkeit ihre eigenen Netzwerkkontakte auszubauen und »möglichst weit zu streuen«. Ferner habe man (auf der Basis von Projektdokumentation und Modularisierung) nach Möglichkeiten für die Standardisierung von Akquisitionsprozessen gesucht.

Bei den größeren, öffentlich geförderten Projekten sei wenig zu standardisieren. Grundsätzlich könnten nach Auffassung der Geschäftsführung aber immerhin etwa 30 % bis 40 % der Beratungsleistungen »einigermaßen standardisiert angeboten und abgewickelt werden«. Dazu müsse das Produktspektrum aber erst einmal entsprechend aufbereitet werden.

Die stärkere strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Betriebsprojekte habe zur Folge, dass die Projekte (wenn auch zumeist noch auf Vermittlung der Gewerkschaften) verstärkt in den Betrieben akquiriert werden müssen. »Unsere Kunden sind Unternehmen, Verbände, Ministerien, Landesverwaltungen, öffentliche Einrichtungen und Gewerkschaften. Wir machen ja auch was im Kontext von struk-

turpolitischen Interventionen. Als gewerkschaftsnahes Unternehmen erfolgt der Zugang zu den Betrieben für uns zumeist über Betriebs- und Personalräte. Wenn es konkret zu einer Krisenberatung kommt, etwa bei größeren Betriebsschließungen, wird auch mit Geschäftsführungen gesprochen, die sind dann ja die Auftrag- und Mittelgeber.« Eine besondere Anforderung an die Berater sei der damit verbundene Wechsel der Perspektiven sowie des Kommunikations- und Verhaltensstils, die bei der traditionellen gewerkschaftsorientierten Beratung und konventioneller Unternehmensberatung weniger ausgeprägt ist.

Spezielle finanzielle Anreize für die Akquisition gibt es in dem Unternehmen nicht. Akquisitionsziele sind aber ein Gegenstand der Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen, und Akquisitionserfolge sind ausschlaggebend für die Karriere. Die Schattenseite dessen seien »Restriktionen bei der Informationsweitergabe«. Denn gerade, wenn man Akquisitionen honoriere, »sucht jeder, wo er bleibt«, und behalte seine akquisitionsrelevanten Kontakte für sich. Auf diese Weise entstünden divergente Erwartungen und entfalteten sich Egoismen, die in einem Spannungsverhältnis zu den Anforderungen des Wissenstransfers stehen. Es sei für die Verbesserung der Akquisition aber unbedingt erforderlich, dass die Berater mehr Transparenz darüber herstellten, zu welchen Unternehmen und Personen bereits Kontakte bestehen. (Es hatte diesbezüglich durch Personalwechsel im Zuge seiner Reorganisation erhebliche Einbußen zu verzeichnen.)

### **3. ARBEITSSITUATION/-KONDITIONEN**

#### ***Personalentwicklung, Weiterbildung, Teamentwicklung, Weiterbildungsverträge***

Sowohl themenbezogen als auch bezogen auf die unternehmensstrategische Entwicklung werden Inhouse-Schulungen durchgeführt, darunter nicht zuletzt die bereits erwähnte Akquisitionsschulung.

»Andere Schwerpunkte sind Präsentation, Moderation, diese eher handwerklichen Fähigkeiten, die man benötigt. Es gibt auch thematische Weiterbildungen, sprachliche Weiterbildung einzelner Personen. Wir haben auch gerade wieder für unsere Arbeitseinheit in der Niederlassung einen so genannten Teamentwicklungsworkshop gehabt. Da haben wir gelernt, dass wir eigentlich kein Team sind, sondern ein befristeter Kooperationszusammenhang, weil es hier ja unterschiedliche Projekte gibt. Was in einer Niederlassung das Team ausmacht, ist der Arbeitszusammenhang. Die

Teams und deren Interessen sollten sich nicht gegenüber den Unternehmensinteressen verselbständigen.«

Einen herausragenden Stellenwert für die Weiterbildung habe »Selbstlernen« und Learning by Doing. Mit Schulungen könne man zwar Methoden vermitteln, die Gestaltung von Prozessen sei dagegen etwas, das man nur in der Praxis und durch Erfahrung lernen und gegebenenfalls durch qualitative Zielvereinbarungen stützen könne. Grundsätzlich erwarte das Unternehmen, dass die Mitarbeiter für ihre Weiterbildung Eigeninitiative ergreifen und (in Form von Geld und Zeit) einen Eigenbeitrag leisten, so dass deutlich werde, dass Mitarbeiter und Unternehmen etwas davon haben. Umfangreichere Qualifizierungsmaßnahmen, für die das Unternehmen anteilig Kosten übernimmt oder Freistellungen bewilligt, sind eine Ausnahme und immer an den Abschluss eines Weiterbildungsvertrags mit Bindungsklauseln gebunden, um zu verhindern, dass die betreffenden Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, bevor sich die Investitionen amortisiert haben. Doch die Beschäftigten übten Zurückhaltung gegenüber einer solchen vom Unternehmen finanzierten Weiterbildung, vermutlich, so ein Geschäftsbereichsleiter, weil sie sich nicht langfristig mit Weiterbildungsverträgen an das Unternehmen binden wollen.

### **Entgelt**

Der weitaus überwiegende Teil der Berater sind außertariflich Angestellte, die neben ihrem Grundgehalt einen variablen Entgeltbestandteil haben. »Das sind etwa 20 % ihres Jahresgehalts.« Dieser Bonus ist orientiert an einer Umsatzvorgabe, ausgedrückt in Stunden, die dem Kunden in Rechnung gestellt werden können (neudeutsch: accountable hours). Wenn ein Berater weniger Zeit benötigt, als ursprünglich kalkuliert, bekommt er dafür einen entsprechenden Bonus. Das ist aus Sicht der Geschäftsbereichsleitung ein recht wirksamer Leistungsanreiz.

### **Arbeitszeit**

Die Arbeitszeit sei tariflich geregelt. In dem Unternehmen gelte eine auf den Monat bezogene Gleitzeitregelung »mit vielen Flexibilitätsspielräumen und Zeitguthaben«. Dabei handle es sich jedoch nicht um Arbeitszeitkonten, sondern um ein Leistungserfassungssystem, in dem jeder notiert, wie viele Stunden er für welche Aufträge aufgewendet hat. »Bezüglich der Arbeitszeit ist bei uns alles geregelt. Nur die Praxis ist manchmal ein wenig anders. Es hat sich aber noch kein Gewerkschafter bei uns beschwert, dass wir zu viel arbeiten. Und die Betriebsräte hier im Unternehmen wollen ja auch Arbeit haben. Die kriegen sie nur, wenn genug Aufträge akquiriert werden. Aber das kostet nun einmal Zeit.«

## **Arbeitszufriedenheit**

Der überwiegende Teil der Beschäftigten ist aus Sicht der Geschäftsbereichsleiter mit seiner Arbeit, »mit dem, was sie machen«, zufrieden. Es gebe auch auf Seiten der Beschäftigten »ein Streben nach mehr Standardisierung«, in der Hoffnung, dadurch die Arbeit besser bewältigen zu können. Für die Arbeitszufriedenheit und Motivation seien jedoch vor allem persönliche Projekterfolge ausschlaggebend. »Es gibt positive Rückmeldungen von den Kunden. Es gibt konkrete, sichtbare Veränderungsprozesse. Diese erlebten Erfolge machen natürlich auch einen Großteil der Motivation aus. Auch im zwischenmenschlichen Bereich kriegt man das ja deutlich signalisiert: Das war jetzt eine wunderbare Leistung. Damit sind wir zu hundert Prozent zufrieden. Das ist natürlich ein großer Teil der Motivation.«

Problematisch sei in diesem Zusammenhang aber die bereits erwähnte Selbstüberschätzung. »Das betrifft nicht nur die jüngeren Mitarbeiter. Das hat mit dem Alter nichts zu tun. Es gibt halt Menschen, die für sich all das reklamieren, was man so schön nachlesen kann, was man realisieren sollte, was man gern verwirklicht hätte: Work-Life-Balance, qualitativ hochwertige Arbeit mit hoher Zeitautonomie und so weiter. Das ist aber bei uns nicht machbar. Es gibt einfach Phasen, da kann man noch so oft sagen: Ich möchte gern eine Balance in meinem Leben herstellen. Das entscheidet sich ganz von allein zugunsten der Arbeit, weil wir die Aufträge ja machen müssen. Wir können ja nicht sagen: Wir kommen nächste Woche wieder« (Geschäftsbereichsleitung)

- Abel, J./Braczyk, H.-J./Renz, C./Töpsch, K. (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht Nr. 118 der Akademie für Technikfolgeabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Accenture (2003): Gutachten Medienstandort Rheinland-Pfalz. Beschäftigung und Wachstum in der Informationsgesellschaft.  
In: [http://www.ceb-trier.de/projekte/medien\\_1/zusammenfassung.pdf](http://www.ceb-trier.de/projekte/medien_1/zusammenfassung.pdf)
- AIM-MIA (o.J.): Anforderungen an die Berufsberatung im Wandel: Die Medienbranche als Motor und Problemfall. In: [http://www.aimmia.de/images/topics/mcoach/AIM\\_VIII\\_1.Regionale %20Expertenkonferenz %20Vol %20II %202.pdf](http://www.aimmia.de/images/topics/mcoach/AIM_VIII_1.Regionale%20Expertenkonferenz%20Vol%20II%202.pdf)
- Assheuer, T. (2004): Kopfsprung ins Seichte. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk steckt in der Krise. Immer stärker bedrohen Kommerz und Politik die journalistische Unabhängigkeit. Der Bildungsauftrag ist bloß noch lästiges Beiwerk, das Programm wird flott banalisiert. In: Die Zeit 03/2004.  
<http://www.zeit.de/2004/03/Fernsehen>.
- Batt, R./Christopherson, S./Rightor, N./van Jaarsveld, D. (2001): Net Working. Work Patterns and Workforce Policies for the New Media Industry. Washington, DC.
- Baiocco, O./Giordano, F./de Groot, P./Janas, A./Stein, A. (o.J.): How to counsel tomorrow? Aspects of future vocational counselling in the media sector. Volume-CD 5. Germany: [http://www.aim-mia.de/images/topics/mcoach/ AIM\\_I\\_Kernbegriffe %20der %20 gesellschaftlichen %20Wand.pdf](http://www.aim-mia.de/images/topics/mcoach/ AIM_I_Kernbegriffe%20der%20gesellschaftlichen%20Wand.pdf)
- Barley, S. R./Kunda, G. (2004): Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Princeton.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main.
- Berliner Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (2002) [http://home.fhtw-berlin.de/~s0505399/2002\\_fhtw/mewi\\_vorlesung1.pdf](http://home.fhtw-berlin.de/~s0505399/2002_fhtw/mewi_vorlesung1.pdf)
- Bieback, K.-J. (2000): Soziale Absicherung neuer Selbständiger. In: WSI Mitteilungen 12/2000.
- Blaes, R. (2000): Medienberufe in der Jahrtausendwende. Beschreibung einer Situation – Blickwinkel Oktober 1999. In: ZUM.
- Blanke, T./Rose, E. (2003): Rechtliche Rahmenbedingungen der tariflichen Entgeltfindung (unveröffentlichte Zwischenergebnisse eines Forschungsprojekts).

- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2002): Bericht der Bundesregierung über die Lage der Freien Berufe. o. O.
- Bögenhold, D./Leicht, R. (2000): »Neue Selbständigkeit« und Entrepreneurship: Moderne Vokabeln und damit verbundene Hoffungen und Irrtümer. In: WSI Mitteilungen 12/2000.
- Bollinger, H. (2001): Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit. In: WSI Mitteilungen 11/2001.
- Boos, F./Doujak, A. (2001): Netzwerkarbeit oder Projektmanagement – Instrumentarien zur Bewältigung der Komplexität. In:  
[www.neuwaldegg.co.at/pdf/boos\\_komplexe\\_projekte.pdf](http://www.neuwaldegg.co.at/pdf/boos_komplexe_projekte.pdf)
- Buchholz, G. (2002): Ratgeber Freie. Kunst und Medien. Hamburg. 6. Aufl.
- Brödner, P. (2000): »New Economy« und Interessenvertretung. In: Klitzke, U./Betz, H./Möreke, M. (Hrsg.): Von Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg.
- Bundesanstalt für Arbeit (2001): UNI 3/2001 Special Journalismus.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (1997) »Förderprogramm Informationstechnik – Innovationen für die Wissensgesellschaft«:  
<http://www.iid.de/it-pro>, Seite 7).
- Bundesregierung (2000): Bericht der Bundesregierung über die soziale Lage der Künstlerinnen und Künstler in Deutschland <http://www.kulturrat.de/themen/BMA-Bericht-Kuenstler.pdf>.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) (2004): New Media Service Ranking. In:  
[http://www.bvdw.org/ww/de/7\\_pub/marktforschung/befragungen/newmediaranking.cfm](http://www.bvdw.org/ww/de/7_pub/marktforschung/befragungen/newmediaranking.cfm)
- Castells, M. (1996): The Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture. Oxford.
- Castells, M. (2001): Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft. In: Berliner Journal für Soziologie 4/2001.
- Deckstein, D./Englisch, G. (2001): Wer, wenn nicht wir? Auf dem Weg in die New Economy: Die Gewerkschaften müssen endlich raus aus ihrem Bollwerk.  
[www.changex.de/d\\_a00087.html](http://www.changex.de/d_a00087.html)
- Deutscher Multimedia Verband (2001): dmmv-Gehaltsspiegel. Düsseldorf/München.
- Die Filmschaffenden. Arbeitsgemeinschaft der deutschen Filmschaffenden-Verbände (2000): Arbeitszeitumfrage der Filmschaffenden-Verbände 1998 und 1999. Heidelberg.

- Dmmv, Deutscher Multimedia Verband (2004) Arbeitsmarkt und Tätigkeitsprofile  
[http:// www.dmmv.de/ww/de/7\\_pub/themen\\_neu/aus\\_und\\_weiterbildung/taetigkeitsprofile.cfm](http://www.dmmv.de/ww/de/7_pub/themen_neu/aus_und_weiterbildung/taetigkeitsprofile.cfm)
- Dörr, D. (2000): Wo bleibt die Rundfunkfreiheit? Verfassungsrecht contra Arbeitsrecht. In: ZUM.
- Drucker, P. (1994): Knowledge Work and Knowledge Society. The Social Transformation of this Century. [www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksg...s/www/ksg\\_news/transcripts/drucklec.htm](http://www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksg...s/www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm)
- Englert, S. (2001): Die überforderte Ich-AG. In:  
[http://www.changex.de/d\\_a00433.html](http://www.changex.de/d_a00433.html)
- Fikentscher, A. (2000): Freie Fahrt für freie Mitarbeiter? – Ein Diskussionsbericht. In: ZUM.
- Gesterkamp, T. (2003): Überlebensstrategien nach dem Medienboom »Existenzgründung« als die neue Ultima ratio der Arbeitsmarktpolitik. In: M–Menschen Machen Medien. 9/2003.
- Gesterkamp, T. (2002): Die Medienbranche – Ein Laboratorium neuer Berufsbiographien? In: Baiocco, O./Giordano, F./de Groot, P./Janas, A./Stein, A. (o.J.).
- Gesterkamp, T. (2001): Gute Zeiten, schlechte Zeiten. In:  
<http://www.aim-mia.de/print.php?sid=298>
- Gleißmann, W./Peters, K. (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.
- Gottschall, K. (1999): Freie Mitarbeit im Journalismus. Zur Entwicklung von Erwerbsformen zwischen selbständiger und abhängiger Beschäftigung«. In: KZfSS, Heft 4, 1999.
- Grammel, R./Iwer, F. (1997): Mögliche Arbeitsplatzeffekte durch Multimedia in ausgewählten Regionen Baden-Württembergs. IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik. Arbeitsbericht Nr. 81. In:  
<http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1750/pdf/ab81.pdf>
- Haak, C./Schmid, G. (2001): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten: Modell für die künftige Arbeitswelt? I.: Leviathan 29. Jg. Heft 2.
- Hans-Bredow-Institut (2003): Beschäftigte und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 2001/2002. Hamburg. Zusammenfassung des Endberichts  
<http://www.alm.de/aktuelles/presse/DLM/DLM-Studie-Zusammenfassung.pdf>
- Haunschild, A. (2000): Neue Beschäftigungsverhältnisse, Unternehmensgrenzen und soziales Kapital. Paper präsentiert auf dem 24. Workshop der Kommis-

- sion Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Zürich.
- Heinrich, J. (1999): Medienökonomie, Band 2: Hörfunk und Fernsehen. Wiesbaden.
- Heisig, U./Ludwig, T. (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen. IAW Forschungsbereich 6/Julii 2004. Bremen.
- HOP Associates (o.J.): Innovative employment contracts: flexible friend or fashionable foe? [www.flexibility.co.uk/flexwork/contract/birkbeck.htm#top](http://www.flexibility.co.uk/flexwork/contract/birkbeck.htm#top)
- IAB-Kurzbericht 14/2000: Strukturwandel der Erwerbsarbeit: Was ist eigentlich noch »normal«? Die Veränderung der Beschäftigungsformen im Spiegel europäischer Arbeitsmarktstatistiken (Hoffmann, E./Walwei, U.).
- IAB-Kurzbericht 15/2000: BIBB/IAB-Erhebung: »Unsichere« Beschäftigung trifft vor allem die Niedrigqualifizierten aber auch viele Uni-Absolventen und -Absolventinnen arbeiten jenseits des Normalarbeitsverhältnisses (Schreyer, F.).
- IG Metall (2000): IT-Magazin Nr.1/2000: Arbeiten ohne Ende. Frankfurt a. M.
- IHK München und Oberbayern (2003): »Der Medienstandort München«: [http://www.ihk-muenchen.de/internet/mike/ihk\\_merkblaetter/Tab\\_Med.pdf](http://www.ihk-muenchen.de/internet/mike/ihk_merkblaetter/Tab_Med.pdf)
- infas (1995) Gutachten »Medienwirtschaft in Baden-Württemberg«. Band 1. Bad Godesberg.
- Junge, K. (o.J.): Branchenbericht Medien. Entwicklung der Medienbranche in den letzten 10 Jahren; <http://www.sfb580.uni-jena.de/gliederungb2-4.html>
- Kalkowski, P. (2001): Zwischen Beteiligung und Entmündigung. In: Die Mitbestimmung 11/2001.
- Kalkowski, P. (2002): Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? – Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation. In: ARBEIT Heft 2/2002.
- Kalkowski, P./Mickler, O. (2002): Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Arbeit und Organisation in der Informationswirtschaft. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30.
- Keupp, H./Ahbe, T./Gmür, W./Höfer, R./Mitzscherlich, B./Kraus, W./Straus, F. (1999): Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek.
- Kleinsteuber, H.-J. (2003): Selbstbetrug statt Solidarität, In: ver.di Publik 02, Februar 2003.
- Kreissel, R. (2001): Von der Eigenverantwortung. In: <http://www.dradio.de/cgi-bin/es/neu-feuilleton/976.html>

- Kuhn, T. (2002): Humanisierung der Arbeit. In: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg. Heft 2.
- Landesmedienanstalten (Hrsg.) (2000): Beschäftigte und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 1997/1998: Studie im Auftrag der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten vom DIW in Kooperation mit dem Hans-Bredow-Institut und der Arbeitsgruppe Kommunikationsforschung München. Berlin.
- Laubacher, R./Malone, T.W. (2002): Retreat of the Firm an the Rise of Guilds: The Employment Relationship in an Age of Virtual Business. MIT Initiative on Inventing the Organizations of the 21st Century. Working Paper #033, revised July 2002.
- Legler, H./Schasse, U./Schmidt, J./Brandt/A. (2000): Informations- und Medienwirtschaft in Niedersachsen: Eine Struktur- und Potenzialanalyse, Forschungsbericht 29. Hannover.
- M–Menschen Machen Medien (2004): Das Zauberwort Medien. Trotz schlechter Chancen auf dem Arbeitsmarkt gibt es immer mehr Studiengänge. In: [http://www.verdi.de/0x0ac80f2b\\_0x009a43da](http://www.verdi.de/0x0ac80f2b_0x009a43da)
- Marrs, K./Boes, A. (2002): Schatten im Scheinwerferlicht – Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Audio-visuellen Medienbranche. In: WSI Mitteilungen 9/2002.
- Merten, K. (2002): Medien als Steigbügelhalter. Die Spin-Doctors bauen Polit-Images auf und sorgen für die Inszenierung des Wahlkaumpfes. Wie weit lassen sich Journalisten manipulieren? Und: Gibt es Gegenmittel? In: message 2/2002; [http://www.message-online.de/arch2\\_02/22\\_merten.html](http://www.message-online.de/arch2_02/22_merten.html)
- Michel, P./Goertz, L (1999): Arbeitsmarkt Multimedia: Trends und Chancen. Qualifikationsprofile und Karrierewege in einer Zukunftsbranche. Berlin.
- Mirschel, V. (2002): Die Freien erwischt es zuerst. Von der sogenannten Medienkrise und den vermeintlich heilbringenden Ich-AGs: <http://www.igmedien.de/publikationen/m/2002/08/02.html>
- MMB (2000): Neues aus dem Medienland Nordrhein-Westfalen. Audiovisuelle Medien in NRW Arbeitsmarkt und Qualifizierung (1999/2000) Eine Studie der MMB – Michel Medienforschung und Beratung. Essen/Düsseldorf.
- Moldaschl, M. (1999): Das befreite Subjekt als homo oeconomicus. Thesen zur Ökonomisierung der Kooperationsbeziehungen im Betrieb. In: Moldaschl, M./Nagler, B./Senghaas-Knobloch, E.: Subjektivität, ökonomische Verwertung und Arbeitskultur, In: artec-paper Nr. 66. Bremen.

- Moldaschl, M. (2000): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen, In: Lutz, B. (Hrsg.) Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München. München.
- Moldaschl, M. (2002): Was ist gute Arbeit? Neue Antworten auf alte Fragen. In: artec-paper Nr. 98. Bremen.
- Moldaschl, M./Voß, G.-G. (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin.
- Münchener Kreis (2001): Auf dem Weg zur Medienkonvergenz. Printmedien und Online-Medien werden einander ergänzen. Pressemitteilung vom 20.9.2001: <http://www.muenchner-kreis.de/deut/010920/Presse.pdf>
- Nies, G. (2000): »Immer noch ein ungeliebtes Kind?« – Arbeitnehmerähnlichkeit und Gewerkschaften. In: ZUM.
- Oberst-Hundt (2002): Wer wir sind und wie wir arbeiten. Eine Umfrage unter den Beschäftigten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Berlin.
- Oschmiansky, H./Schmid, G. (2000): Wandel der Erwerbsformen. Berlin und die Bundesrepublik im Vergleich. WZB discussion paper FS I 00– 204.
- Pickshaus, K./Schwemmler, M. (1997): Wächst zusammen, was zusammen gehört? Konvergenzen und Allianzen im Multimedia. In: WSI-Mitteilungen 3/1997.
- Pink, D. H. (2001): Free Agent Nation. How America´s New Independent Workers Are Transforming the Way We Live. New York.
- Priddat, B. (o.J.): New Work und Gewerkschaften – Thesen  
[http://www.nelp.de/beitraege/01\\_kollakt/priddat.pdf](http://www.nelp.de/beitraege/01_kollakt/priddat.pdf)
- Rehberg, F. (2001): Interview mit Frank Rehberg vom IMU über die Arbeitssituation von Freien in der Medienbranche: »Hohe Erwartungen an sich selbst und an die Gewerkschaft. Fragen an Freie« In: <http://www.igmedien.de/publikationen/m/2001/07/06.html>
- Reindl, J. (2000): Scheinselbständigkeit. Ein deutsches Phänomen und ein verkorkster Diskurs. In: Leviathan, 28. Jahrgang, Heft 4.
- Rousseau D. M. (1995): Psychological Contracts in Organizations, Sage Publications.
- Richter, R./Furubotn, E. G. (1999): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen, 2. Auflage.
- Satzer, R. (2001): Nicht nur Traumjobs – vom Arbeiten und Verdienen in den Medien. Ergebnisse und Analysen einer bundesweiten Umfrage von festen

- und freien Beschäftigten im privaten Rundfunk, in der Film-, Fernseh- und AV-Produktion. Frankfurt.
- Schmierl, K. (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus? In: Soziale Welt 52.
- Schröder, O. (2003): Unterstützungsangebote für Neue Selbständige in der IT- und Multimediabranche in Italien, Schweiz, Österreich und den Niederlanden. Düsseldorf.
- Senghaas-Knobloch, E. (2002): Autonomie und Authentizität im Arbeitsleben der postfordistischen Arbeitslandschaft, In: artec-paper Nr. 98. Bremen.
- Seufert, W (2000): Informations- und Kommunikationswirtschaft räumlich stark konzentriert. In: DIW-Wochenbericht 32/00.
- Seidel, N. (2000): Der Medienmensch im Tarifvertrag. Was leisten die Tarifverträge für Arbeitnehmerähnliche? In: ZUM.
- Seufert, W./Neckermann, G./Engels, K (1999): Perspektiven der Medienwirtschaft in Niedersachsen. Studie des DIW. Berlin.
- Sottong, H. (2001): Neue Spielregeln in Wirtschaft und Gesellschaft. [www.changex.de/d\\_a00174.html](http://www.changex.de/d_a00174.html)
- Stein, A. (o.J.) Analyse der Medienbranche in Deutschland: Medienwirtschaft, Arbeitsmarkt und Beschäftigungsstruktur. In: Baiocco et al. (o.J.): How to counsel tomorrow?
- Trittin, W. (2003): Arbeitsvertrag im Wandel: Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit. In: Kastner, M. (Hrsg.): Neue Selbständigkeit in Organisationen. München und Mering.
- Uellenberg-van Dawen, W. (o.J.): Formenwandel der Arbeit – Neue Beschäftigung: Thesen. [www.nelp.de/beiraege/02\\_farbeit.pdf](http://www.nelp.de/beiraege/02_farbeit.pdf)
- Vanselow, A. (2003): Neue Selbständige in der Informationsgesellschaft. Gelsenkirchen.
- ver.di (2001) Reader Medienökonomie 2001: Materialien zur wirtschaftlichen Lage und Entwicklung im Bereich der Verlage und anderen Medienunternehmen in Deutschland. Berlin.
- Vogel, B. (2004): Neue Ungleichheiten im Wohlfahrtsstaat. Die politische Ordnung sozialer Verwundbarkeit und prekären Wohlstands. In: Zeitschrift für Sozialreform, Heft 1, 2/2004.
- Voß, P. (2000): Eröffnungsrede für das Symposium »Freie Mitarbeit in den Medien«. In: ZUM.

- Weber, H. (2000): Report Medienwirtschaft. Branchenanalyse: Struktur, wirtschaftliche Entwicklung und Beschäftigung in Rheinland-Pfalz. IMO-Report 2000/2. Kaiserslautern; <http://www.uni-kl.de/FB-SoWi/FG-Soziologie/reports/Medienbericht2000.pdf>
- Weßels, B. (2003): Gewerkschaften in der Mediengesellschaft. In: Schroeder, W./Weßels, B. Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.
- Willke, H. (2002): Die Krisis des Wissens. In: Willke, H.: Dystopia, Studien zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Windeler, A./Wirth, C./Sydow, J. (2001) Die Zukunft in der Gegenwart erfahren. Arbeit in Projektnetzwerken der Fernsehproduktion. In: Arbeitsrecht im Betrieb 1/2001.
- ZEW-Newsletter2004-10 [http://www.zew.de/de/presse/presse.php?action=article\\_show&LFDNR=399](http://www.zew.de/de/presse/presse.php?action=article_show&LFDNR=399).
- ZUM (2000): Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht. 44. Jg., Sonderheft 2000.

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
**bisher erschienene Reihentitel** ab Band 92

|   | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€ |
|---|------------|---------------|---------|
| <i>Hans-Erich Müller</i><br>Übernahme und Restrukturierung:<br>Neuausrichtung der Unternehmensstrategie<br>(Handbuch Fusionsmanagement)                 | 13092      | 3-935145-68-3 | 8,00    |
| <i>Christian Timmreck</i><br>Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions<br>(Handbuch Fusionsmanagement)   | 13093      | 3-935145-69-1 | 10,00   |
| <i>Volker Korthäuer • Manuela Aldenhoff</i><br>Steuerliche Triebfedern für<br>Unternehmensumstrukturierungen<br>(Handbuch Fusionsmanagement)            | 13094      | 3-935145-70-5 | 6,00    |
| <i>Dieter Behrendt</i><br>Ökologische Modernisierung:<br>Erneuerbare Energien in Niedersachsen – Chancen<br>für neue zukunftsfähige Arbeitsplätze       | 13095      | 3-935145-73-X | 11,00   |
| <i>Ingolf Rascher • Uwe Wilkesmann</i><br>Wissensmanagement.<br>Analyse und Handlungsempfehlungen   | 13096      | 3-935145-71-3 | 12,00   |
| <i>Tanja Klenk • Frank Nullmeier</i><br>Public Governance als Reformstrategie   | 13097      | 3-935145-72-1 | 12,00   |
| <i>Reiner Hoffmann • Otto Jacobi •<br/>Berndt Keller • Manfred Weiss (eds.)</i><br>European Integration as a Social Experiment<br>in a Globalized World | 13098      | 3-935145-74-8 | 14,00   |
| <i>Angelika Bucerius • Diether Döring •<br/>Richard Hauser (Hrsg.)</i><br>Alterssicherung in der Europäischen Union.<br>Perspektiven der Finanzierung   | 13099      | 3-935145-75-6 | 25,00   |
| <i>Werner Killian • Karsten Schneider</i><br>Die Personalvertretung auf dem Prüfstand   | 13100      | 3-935145-76-4 | 12,00   |
| <i>Nils Fröhlich • Jörg Huffs Schmid</i><br>Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland  | 13101      | 3-935145-77-2 | 15,00   |
| <i>Susanne Felger • Angela Paul-Kohlhoff</i><br>Human Resource Management   | 13102      | 3-935145-78-0 | 15,00   |
| <i>Paul Elshof</i><br>Zukunft der Brauwirtschaft  | 13103      | 3-935145-79-9 | 16,00   |
| <i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i><br>Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating  | 13104      | 3-935145-80-2 | 19,00   |

|   | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€ |
|---|------------|---------------|---------|
| <i>Rainer Frentzel-Beyme • Boris Oberheitmann</i><br>Arbeiten mit Styrol. Neuropsychologische Störungen<br>bei niedriger Dosierung  | 13105      | 3-935145-82-9 | 12,00   |
| <i>Axel Olaf Kern • Ernst Kistler • Florian Mamberger •<br/>Ric Rene Unteutsch • Bianka Martolock • Daniela Wörner</i><br>Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der<br>gesetzlichen Krankenversicherung (Band 1):<br>Definitionsprobleme und Implikationen von<br>Leistungsausgrenzungen in der<br>gesetzlichen Krankenversicherung | 13107      | 3-935145-84-5 | 18,00   |
| <i>Dea Niebuhr • Heinz Rothgang •<br/>Jürgen Wasem • Stefan Greß</i><br>Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der<br>gesetzlichen Krankenversicherung (Band 2):<br>Verfahren und Kriterien zur Bestimmung des<br>Leistungskatalogs in der Gesetzlichen<br>Krankenversicherung vor dem Hintergrund<br>internationaler Erfahrungen    | 13108      | 3-935145-85-3 | 28,00   |
| <i>Yasmine Chahed • Malte Kaub •<br/>Hans-Erich Müller</i><br>Konzernsteuerung börsennotierter<br>Aktiengesellschaften in Deutschland   | 13109      | 3-935145-86-1 | 14,00   |
| <i>Klaus Löbke</i><br>Die europäische Chemieindustrie. Bedeutung,<br>Struktur und Entwicklungsperspektiven  | 13110      | 3-935145-87-X | 25,00   |
| <i>Friedrich Hauss • Dörthe Gatermann</i><br>Schaffung von Handlungs- und Unterstützungsstrukturen<br>zur Erhöhung der Nutzerkompetenz<br>von Krankenversicherten   | 13111      | 3-935145-88-8 | 10,00   |
| <i>Andreas Diettrich • Korinna Heimann •<br/>Rita Meyer</i><br>Berufsausbildung im Kontext von Mobilität,<br>interkulturellem Lernen und vernetzten<br>Lernstrukturen   | 13112      | 3-935145-89-6 | 16,00   |
| <i>Uwe Fachinger • Anna Frankus</i><br>Selbständige im sozialen Abseits   | 13113      | 3-935145-90-X | 13,00   |
| <i>Frank Havighorst</i><br>Jahresabschluss von Krankenhäusern.<br>Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen   | 13114      | 3-935145-91-8 | 14,00   |
| <i>Achim Sollanek</i><br>Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht  | 13115      | 3-935145-92-6 | 10,00   |
| <i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i><br>Strategisches Management in Kommunen  | 13116      | 3-935145-93-4 | 28,00   |

|   | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€  |
|---|------------|---------------|----------|
| <i>Marita Körner</i><br>Riesterrente, Eichelförderung und<br>geschlechtereinheitliche Tarife  | 13117      | 3-935145-94-2 | 10,00    |
| <i>Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff</i><br>Steuerliche Grundlagen der<br>Umwandlung von Unternehmen   | 13118      | 3-935145-95-0 | 12,00    |
| <i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i><br>Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor   | 13119      | 3-935145-96-9 | 16,00    |
| <i>Andreas Boes • Michael Schwemmler</i><br>Herausforderung Offshoring. Auslagerung<br>von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen                                | 13120      | 3-935145-97-7 | 15,00    |
| <i>Wolfgang Gerstlberger • Wolfram Schmittl</i><br>Public Private Partnership   | 13120      | 3-935145-98-5 | 15,00    |
| <i>Barbara Sternberger-Frey</i><br>Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis<br>von Erfolgsbeteiligungen   | 13122      | 3-935145-99-3 | 10,00    |
| <i>Johannes Koch • Winfried Heidemann •<br/>Christine Zumbeck</i><br>Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung<br>des Lernens im Betrieb                 | 13123      | 3-86593-001-8 | 12,00    |
| <i>Wolfgang Däubler</i><br>Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat   | 13124      | 3-86593-002-6 | 12,00    |
| <i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i><br>Innovative Gestaltung von Call Centern –<br>Kunden- und arbeitsorientiert  | 13125      | 3-86593-000-X | 10,00    |
| <i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i><br>Gender Mainstreaming  | 13126      | 3-86593-003-4 | 28,00    |
| <i>Elke Wiechmann</i><br>Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende<br>oder die modernisierte Tradition   | 13127      | 3-86593-004-2 | 18,00    |
| <i>Christoph Andersen • Marcus Beck •<br/>Stephan Selle (Hrsg.)</i><br>Konkurrieren statt Privatisieren   | 13128      | 3-86593-005-0 | 18,00    |
| <i>Bernhard Hillebrand</i><br>Ökologische und ökonomische Wirkungen der<br>energetischen Sanierung des Gebäudebestandes                                       | 13129      | 3-86593-006-9 | 10,00    |
| <i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i><br>Lernen von den Besten.<br>Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung<br>und Geburtenzahlen im Ländervergleich | 13130      | 3-86593-007-7 | i. Vorb. |

|   | Bestellnr. | ISBN          | Preis/€  |
|---|------------|---------------|----------|
| <i>Hartmut Küchle</i><br>Rüstungsindustrie transatlantisch?<br>Chancen und Risiken für den deutschen Standort                 | 13131      | 3-86593-008-5 | 12,00    |
| <i>Klaus Maack</i><br>Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die<br>Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion       | 13132      | 3-86593-009-3 | i. Vorb. |
| <i>Herbert Baum • Klaus Esser •<br/>Judith Kurte • Jutta Schneider</i><br>Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen | 13133      | 3-86593-010-7 | i. Vorb. |
| <i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i><br>Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung                           | 13134      | 3-86593-011-5 | 24,00    |
| <i>Hartmut Küchle</i><br>Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes<br>als industriepolitische Aufgabe               | 13135      | 3-86593-012-3 | 20,00    |
| <i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i><br>Gender Mainstreaming   | 13136      | 3-86593-013-1 | i. Vorb. |
| <i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i><br>Forschen Lernen   | 13137      | 3-86593-014-X | 12,00    |
| <i>Oliver Farhauer</i><br>Humanvermögensorientierung in<br>Grundsicherungssystemen  | 13138      | 3-86593-015-8 | 18,00    |
| <i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i><br>Cash-Pooling im Konzern  | 13139      | 3-86593-016-6 | 15,00    |
| <i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i><br>Beschäftigungspotentiale im Dienstleistungssektor                                  | 13140      | 3-86593-017-4 | i. Vorb. |
| <i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i><br>Projektorganisation in der IT- und Medienbranche                                  | 13141      | 3-86593-018-2 | 28,00    |
| <i>Rıza Gürel</i><br>Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache  | 13142      | 3-86593-019-9 | i. Vorb. |

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Strasse 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.





