

2. Ausgangslage: Zum Wandel der Arbeit

Die vielgestaltige Debatte um den Wandel der Arbeit wird nicht allein in den Sozialwissenschaften geführt, sondern hat längst auch in alltägliche Diskurse Eingang gefunden. Für viele, sei es für Erwerbstätige, die in veränderten Organisations- und Arbeitsformen tätig sind, oder für die hohe Zahl der Erwerbslosen, deren Integration in den ersten Arbeitsmarkt sich als zunehmend schwierig erweist, wird der Wandel bereits persönlich erfahrbar. Für die hier zu untersuchenden Fragestellungen werden im Folgenden vor allem die Veränderungen mit Blick auf Unternehmensstrategien, Organisations- und Arbeitsformen näher betrachtet. Zuvor soll jedoch zumindest in aller Kürze auf die verschiedenen Ebenen der Transformation der Arbeitsgesellschaft aufmerksam gemacht werden.

Auf einer makroökonomischen Ebene sind die Folgen der *Globalisierung* die treibende Kraft für die Transformation der Arbeitsgesellschaft.² Unternehmen müssen verstärkt ihre internationale Konkurrenzfähigkeit im Blick haben und dementsprechend ihre Standorte und Kooperationspartner wählen. Als Konsequenz treten einzelne Länder in eine weltweite Lohn- und Konditionskonkurrenz. Sozial- und Umweltstandards werden dabei oft als Standortnachteil bewertet und zunehmend in Frage gestellt. Es droht eine Erosion der sozialen Sicherung von Arbeitnehmern und die traditionelle Arbeitspolitik scheint den neuen Anforderungen (noch) nicht gewachsen zu sein. Voran getrieben wird diese Entwicklung vor allem durch die internationale Beweglichkeit des Kapitals und durch die hohen Renditeerwartungen der Kapitalgeber. Der „Shareholder Value“ scheint so immer mehr zum dominierenden Bewertungskriterium für Unternehmen zu werden und Forderungen nach nachhaltigem Wirtschaften sind zunehmend schwieriger zu realisieren.

Die Veränderung der Arbeitsgesellschaft wird besonders deutlich auf der Ebene der Wirtschaftssektoren, nämlich im *Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft*. Während bis in die 70er Jahre der industrielle Sektor bestimmend war, kann seit den 80er Jahren ein deutlicher Bedeutungszuwachs des Dienstleistungssektors festgestellt werden (vgl. Baethge 2000). 2003 waren bereits 70% der Beschäftigten im tertiären Sektor der Dienstleistungen tätig, 27% im Bereich industrieller Produktion und nur knapp 3% im primären Sektor (vgl. Statistisches Bundesamt 2004). Neue Technologien unterstützten diesen Wandel der Beschäftigtenstruktur. So ermöglichen z.B. computergestützte Fertigungssysteme (CAD/CAM), nicht nur produzierendes Personal einzusparen, sondern schaffen zudem neue Arbeitsbereiche zur Pflege und Wartung der technisch hochwertigen Anlagen. Die seit den 90er Jahren sich schnell entwickelnde Kommunikations- und Informationstechnologien verstärken

² Es sei gleich zu Beginn darauf verwiesen, dass die Debatte um den Wandel der Arbeit bzw. zur Transformation der Arbeitsgesellschaft hier nicht umfassend dargestellt werden kann. Vielmehr wird im Folgenden nur ein Überblick gegeben und einzelne Aspekte herausgegriffen, die mit Blick auf die Fragestellung der Untersuchung von besonderer Relevanz sind oder den Wandel der Arbeit unter einer historischen Perspektive besonders anschaulich werden lassen. Dementsprechend kann hier auch nicht näher auf die vielgestaltige Debatte zur Globalisierung eingegangen werden.

zusätzlich die Dynamik des Wandels. So nahmen Firmen im Bereich der Datenverarbeitung und Datenbanken im Jahr 2002 bereits mit 12 Prozent den größten Anteil innerhalb der Gruppe der Dienstleistungsunternehmen ein (vgl. IHK 2002). Die ITK-Branche wird daher bereits als ein „quartärer Sektor“ diskutiert (vgl. European Communication Concil Report 1999).

Mit diesen sektoralen Veränderungen gehen auch Konsequenzen für das System der *Berufe* einher. Neben neu entstehenden Berufen in der ITK-Branche lassen sich auch in traditionellen Berufsbildern Veränderungen feststellen, da neue Inhalte und ein wachsender Anteil an theoretischem Wissen zunehmend die Berufsausbildungen bestimmen.³ Weiterhin ist eine einmal abgeschlossene Berufsausbildung nicht mehr ausreichend, um den sich schnell wandelnden Anforderungen gerecht zu werden. Lebenslanges Lernen wird in vielen Bereich zur Notwendigkeit, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Für Personen ohne Berufsausbildung bleiben nur gering qualifizierte Tätigkeiten. Sie sind verstärkt von Rationalisierungsmaßnahmen durch organisationale Umstrukturierungen oder dem Einsatz neuer Technologien betroffen und damit auch in höherem Maße von Erwerbslosigkeit bedroht. Der Wandel in den Professionen lässt sich ganz allgemein durch Verwissenschaftlichung, zunehmende Arbeitsteilung und Institutionalisierung sowie der Ausbildung von Spezialisten- bzw. Expertenrollen kennzeichnen (vgl. Giddens 1990). Als Beispiel kann hier neben der immer differenzierteren Facharztausbildung in der Medizin auch die noch junge Profession der Informatik genannt werden.

Der Strukturwandel läuft schließlich auf der Ebene der individuellen Arbeitsverhältnisse auf eine *Erosion des Normalarbeitsverhältnisses*⁴ (vgl. Hoffmann & Walwei 1998, Klammer & Tillmann 2001, Kratzer et al. 2003) hinaus. Ergebnisse einer EU-weiten Studie von Hoffmann und Walwei (2000) zeigen, dass 1998 (nur) noch 62% der deutschen Erwerbstätigen in einem unbefristeten Vollzeit-Arbeitsverhältnis standen gegenüber 67% zehn Jahre zuvor. Im gleichen Zeitraum haben die sogenannten „atypischen“ Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse, Alleinselbständige) in allen westeuropäischen Ländern an Bedeutung gewonnen. Demnach befanden sich 1998 rund 29% der EU-Erwerbstätigen in „atypischen“ Arbeitsverhältnissen gegenüber 25% im Jahre 1988. Westdeutschland konnte in diesem Zeitraum einen vergleichsweise starken Zuwachs von 19,7% auf 27% verzeichnen. In Ostdeutschland liegt der Anteil der „atypischen“ Beschäftigungsverhältnisse 1998 bei 22%. Aufgrund des internationalen Wettbewerbsdrucks, der Deregulierungen der Arbeitsmärkte und des fortschreitenden sektoralen sowie beruflichen Strukturwandels ist mit einer weiteren Zunahme „atypischer“ Beschäftigungsformen zu rechnen. Dieser Trend wird weiterhin durch die in den westlichen Industrieländern seit Jahrzehnten kontinuierlich steigenden Gesamtzahl

³ z.B. die Entwicklung vom Fernmeldemonteur zum Kommunikationselektroniker, der sich überwiegend theoretisches Spezialwissen aneignen muss und darauf angewiesen ist, sich während seiner Berufstätigkeit permanente weiterzubilden, um mit den technischen Entwicklungen Schritt halten zu können;

⁴ Normalarbeitsverhältnisse werden definiert als „Arbeitsverträge unbefristet vollzeitbeschäftigter Arbeiter und Angestellter ohne Leiharbeitnehmer“ (Hoffmann & Walwei 1998, S.409)

erwerbstätiger Frauen verstärkt, die seit jeher besonders stark in atypischen Beschäftigungsverhältnissen, v.a. in Teilzeitarbeitsverhältnissen repräsentiert sind.⁵ Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses führt auch zu einer **Zunahme von prekären Beschäftigungsverhältnissen** (vgl. Schreyer 2001). Hierbei handelt es sich um befristete sozialversicherungspflichtige Beschäftigung (inkl. ABM u.Ä.), Leih- und Zeitarbeit, nicht sozialversicherungspflichtige abhängige Beschäftigung (inzwischen besser als „geringfügige“ Beschäftigung bekannt) und um Formen freier Mitarbeit. 1998/99 befanden sich in Westdeutschland bereits rund 10% der Erwerbstätigen in solchen „unsicheren“ Arbeitsverhältnissen (v.a. innerhalb geringfügiger Beschäftigung) in Ostdeutschland sogar 16% (hier v.a. innerhalb befristeter Beschäftigung, z.B. ABM; vgl. Schreyer 2001). In erster Linie sind die jüngeren Un- oder Niedrigqualifizierten von unsicherer Beschäftigung betroffen.⁶ Aber auch unter den höchstqualifizierten jungen Universitätsabsolventen zeigt sich mit 21,2% einen vergleichsweise hoher Anteil unsicherer Beschäftigung. Differenzen lassen sich zudem mit Blick auf die Geschlechterverhältnisse feststellen. Der Anteil der Frauen, die von prekären Arbeitsverhältnissen betroffen sind, liegt mit 14,3% doppelt so hoch wie bei den Männern mit 7,2%. Als prototypischer Bereich für diese Pluralisierung und Differenzierung von Erwerbsformen werden häufig die Erwerbstätigen aus dem IT- und Medienbereich benannt (z.B. Pongratz & Voß 2003). Der seit den 90er Jahren anhaltende Trend zur „neuen Selbständigkeit“ (vgl. Kastner 2003) manifestiert sich in diesem Segment besonders deutlich, v.a. mit Blick auf die Gruppe der Selbständigen ohne Angestellte. Beispielhaft wird hier auf die wachsende Zahl sogenannter „Free-“ und „E-Lancer“ hingewiesen (vgl. Gerlmaier & Kastner 2003, S.50).

Nachdem hier nur ausschnitthaft die Vielgestaltigkeit des Wandels der Arbeit skizziert wurde, widmen sich die folgenden Unterkapitel detaillierter der Ebene der Unternehmen bzw. der veränderten Unternehmensstrategien, Organisations- und Arbeitsformen. Hierbei wird neben einer allgemeinen Betrachtung des Wandels besonderes Gewicht auf die Rolle von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) und deren Beziehung zu Großunternehmungen gelegt. Mit Hilfe von sekundärstatistischen Analysen folgt im Anschluss die Erörterung des prototypischen Charakters des IT-Bereichs im Allgemeinen sowie von IT-Startups im Besonderen.

⁵ Nach den Ergebnissen der Haushaltsbefragung „Mikrozensus 2002“ (vgl. Statistisches Bundesamt 2003) arbeiteten im Frühjahr 2002 von insgesamt 32,5 Millionen abhängig Erwerbstätigen 6,9 Millionen (insgesamt 21%) in Teilzeitanstellung. Mit fast sechs Millionen stellen Frauen 86% aller Teilzeittätigen. Die Teilzeitquote abhängig erwerbstätiger Frauen lag bei 40%, die der Männer bei 5%.

⁶ In Westdeutschland 20% aller Erwerbstätigen ohne abgeschlossene Berufsausbildung gegenüber 9% mit abgeschlossener Lehre bzw. Berufsfachschule, in Ostdeutschland sogar 32% ohne gegenüber 14% mit abgeschlossener Ausbildung.

2.1 Wandel der Unternehmensstrategien

Die vielgestaltige Debatte zur Entwicklung der Unternehmensstrategien seit den 80er Jahren, hier nur fragmentarisch darstellbar, wird mit einem Rückblick auf eine damals aufsehenerregende Untersuchung des Massachusetts Institute of Technology (MIT) zur internationalen Lage der Automobilindustrie eröffnet. Die Studie zeigte eindrucksvoll, dass japanische Hersteller in allen untersuchten Bereichen den amerikanischen und europäischen Unternehmen überlegen waren. Die japanischen Automobilfirmen stellten in kürzerer Entwicklungszeit mit etwa der Hälfte der Beschäftigten qualitativ hochwertigere Produkte her als die amerikanische und europäische Konkurrenz (Womack et al. 1991, S. 124). Dementsprechend steigerten japanische Hersteller ihren Anteil am Weltmarkt innerhalb von 33 Jahren von beinahe Null Prozent im Jahre 1955 auf ca. 25 Prozent und zogen mit nordamerikanischen Automobilunternehmen gleich, deren Anteil im selben Zeitraum um etwa 66 Prozent sank (ebd. S.97). Als Gründe für diesen Erfolg wurden Unternehmensstrategien und Organisationsformen identifiziert, die unter dem Schlagwort „*Lean Production*“ weltweite Beachtung fanden. Im Kern der Untersuchung zeigte sich, dass zentralistisch strukturierte Großunternehmen in der Tradition des Fordismus, wie sie in den USA und in Europa noch bestimmend waren, zu unflexibel und ineffizient produzierten, um mit dem steigenden Konkurrenzdruck sowie mit den immer individuelleren Kundenwünschen Schritt halten zu können. Während in diesen traditionellen Unternehmen Innovationen fast ausschließlich der Leitung vorbehalten waren und die Mehrzahl der Mitarbeiter auf repetitive Tätigkeiten reduziert wurden, setzten japanische Unternehmen verstärkt auf Gruppenarbeit und auf die Ausbildung ihrer Produktionsarbeiter, um deren Potenziale umfangreicher und effektiver zu nützen.⁷ Auffällig war auch der deutlich höhere Anteil von Zulieferern an der Wertschöpfungstiefe sowie die enge Vernetzung mit Automobilkonzernen, um „Just-in-time-Produktion“ effizient zu realisieren.⁸ Resümierend bewerten die Autoren die „schlanke Produktion“ als „Revolution“, die aus ihrer Sicht „eine tiefgreifende Wirkung auf die menschliche Gesellschaft haben wird – sie wird wahrhaft die Welt verändern“ (ebd. S.14).

Inwieweit Lean Production als Revolution bewertet werden kann und ob sich neben strategischen Effizienzüberlegungen auch höhere subjektive Entfaltungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer ergeben, wird kontrovers diskutiert (vgl. dazu Kuhlmann 2004, Schuhmann 2002). Fest steht jedoch, dass sich die grundlegenden Rationalisierungsstrategien über die Automobilindustrie hinaus auf weitgehend alle industriellen Großbetriebe ausgeweitet haben. Im Kern steht hier das Ziel, mit möglichst geringem Ressourcenbedarf und hoher Flexibilität maximale Produktivität zu erreichen. Aufgrund des weiter steigenden Konkurrenzdrucks im Zuge der

⁷ 69,3% der Arbeiter waren in Teams organisiert, während es in Nordamerika nur 17,3% und in Europa sogar nur 0,6% waren; japanische Hersteller investierten 380 Stunden in die Ausbildung neuer Produktionsarbeiter, Europäer 173 und nordamerikanische Werke nur 46 Stunden (vgl. Womack et al., S.97).

⁸ Bei nordamerikanischen Unternehmen lagerten Teile acht mal, in Europa sogar zehn mal solange bis sie am Fertigungsband benötigt wurden (vgl. Womack et al., S.97).

Globalisierung sind nicht nur Industrie- sondern zunehmend auch Dienstleistungsunternehmen darauf angewiesen, entsprechend ressourcen- und bedarfsorientiert zu agieren. Eine weit verbreitete Strategie, dieses Ziel zu erreichen, stellt die Auslagerung von Teilen der Produktion an externe Unternehmen dar. Hiermit sind zahlreiche strategische Vorteile verbunden. So reduziert sich das Risiko und Kosten werden eingespart, da Zulieferunternehmen zumeist in einem weltweiten Wettbewerb um Aufträge konkurrieren und sich dabei gegenseitig häufig unterbieten müssen (vgl. Schmitz 1992). Des Weiteren ist aufgrund einer immer differenzierteren und unstetigeren Nachfrage die klassische Strategie der Kostensenkung durch vertikale Integration von Wertschöpfungsketten an einem Standort, um entsprechende Betriebsgrößenersparnisse („economies of scale“) zu erzielen, für weitere Produktionssteigerungen nur noch eingeschränkt gegeben (vgl. Kern & Schumann 1984; Piore & Sabel 1985; Gornig & Stille 2002). Für den Markterfolg sind hingegen immer mehr Flexibilität, Spezialisierung und Kundenorientierung entscheidend (vgl. Reich 1991; Dostal 1995), und diesbezüglich ist die Fremdvergabe von Leistungen ein wirksames Steuerungsinstrument. Neue Computertechnologien schaffen hierzu die Voraussetzung, indem sie die kostengünstige Vernetzung des Hauptunternehmens mit seinen Zulieferern ermöglichen (vgl. Porter 1987).

Unter dem Schlagwort „**Outsourcing**“ wird die Strategie der Auslagerung von Teilaufgaben nicht mehr nur für Zulieferer bestimmter Produktionsmittel verfolgt, sondern auf fast alle Unternehmensbereiche wie Weiterbildung, Public Relations, Marketing, Vertrieb, Verwaltungsaufgaben bis hin zu IT-Dienstleistungen ausgeweitet. Neben der Fremdvergabe von Leistungen ist die Ausgliederung von internen Abteilungen als rechtlich eigenständige Unternehmen („Spin-offs“) eine weitverbreitete Form des Outsourcing.⁹ Laut einer Umfrage der Unternehmensberatung „Accenture“ unter 200 Führungskräften im deutschsprachigen Raum im Jahr 2002 werden als Hauptmotive erhöhte Kostenflexibilität bei Kapazitätsschwankungen, Zugang zu speziellen Ressourcen (Technologien, Expertenwissen etc.), Leistungssteigerung im Kerngeschäft, allgemeine Kostensenkung und bessere Produktions- sowie Kostenplanung genannt (Carter & Vlcek 2003, S.8). Unter den fremdvergebenen Aufgaben dominieren zunehmend IT-Leistungen. 2003 haben bereits 30 Prozent der europäischen Wirtschaft Aufgaben im Bereich der Informationsverarbeitung ausgelagert und bis 2005 soll dieser Anteil auf 41 Prozent steigen (vgl. LogicaCMG 2003).¹⁰ Während in Großbritannien bereits 43 Prozent der Unternehmen IT-Aufgaben zumindest teilweise extern vergeben, waren es in Deutschland nur 13 Prozent; jedoch zeigt sich auch im deutschsprachigen Raum eine ansteigende Tendenz (vgl. Dibbern & Heinzl 2002). Insgesamt belief sich in Deutschland im Jahr 2003 der Outsourcing-Markt auf etwa 10 Milliarden Euro (vgl. Fink et al. 2004).

⁹ Ein sehr erfolgreiches Beispiel ist die VW-Gedas AG, die in den 80er Jahren gegründet wurde und mittlerweile mit über 5000 Mitarbeitern selbst zu einem Großunternehmen wurde, wobei immer noch eine enge Zusammenarbeit mit dem ursprünglichen Mutterunternehmen der VW-AG besteht.

¹⁰ An zweiter Stelle steht die Lohn- und Gehaltsabrechnung (29%), gefolgt von Supply Chain Management (19%), Finanzwesen (8%), Personalwesen (8%), Fertigung (8%) und Entwicklung (6%).

Werden IT-Dienstleistungen ausgegliedert, dann betrifft dies vor allem die Bereiche Installation, Pflege und Wartung des Hardware-, Systemsoftware- und PC-Büroanwendungssystembetriebs (vgl. Schmitz 1998). Nach Expertenmeinung kommen Auslagerungen von IT-Leistungen dann in Frage, „wenn sich dadurch nachhaltige Einsparungen erzielen lassen und die Aufgabenbereiche keine strategische Relevanz haben“ (A.D. Little 2002, S.2). Bedenken zeigen sich jedoch hinsichtlich einer völligen Auslagerung des IT-Bereichs, da erhoffte Einsparungen bislang oft ausgeblieben sind und zentrale Wissensbestände verloren gingen oder nicht aufgebaut wurden. Die Gefahr des Verlusts unternehmerischen Know-hows im Bereich der Informationstechnologie führt auch Schmidt als ein Risikofaktor an (2002). Darüber hinaus nennt er die generelle Abhängigkeit und Sicherheitsbedenken als Nachteile von Outsourcing-Strategien. Jedoch stehen diesen negativen Faktoren zahlreiche positive Aspekte gegenüber: Unter anderem entfällt der kosten- und zeitintensive Aufbau von IT-Spezialwissen, der Aufwand für die Rekrutierung von IT-Experten und das Investitionsrisiko. Darüber hinaus besteht eine höhere Kostentransparenz sowie eine größere Beweglichkeit in der Reaktion auf die sich rasch verändernde Informationstechnologie (vgl. Schmidt 2002; Skyte 1999; Schmitz 1998). Entschließen sich Großunternehmen Teilaufgaben auszugliedern, dann sind es vor allem kleine und mittlere Unternehmen sowie Alleinselbständige, die diese unternehmensbezogenen Dienstleistungen erbringen (vgl. Hartmann 2002).

Neben Outsourcing führen weitere Strategien wie z.B. Allianzen und Joint Ventures zu einem Anstieg komplexer interorganisationaler Beziehungen, die als *Netzwerke* bezeichnet werden und seit den 90er Jahren zunehmend in Wissenschaft und Praxis auf Interesse stoßen (vgl. Sydow 1992; Sydow & Wirth 1999). Trotz der Vielfältigkeit derartiger Kooperationen steht generell die Schaffung von kleineren Einheiten im Vordergrund, die durch Konzentration auf ihr jeweiliges Kern-Geschäft eine höhere Produktivität erzielen und in der Lage sind, sich flexibler auf den Markt einzustellen oder kurzfristig durch kostengünstigere Anbieter ausgetauscht werden können. Die Koordination innerhalb des Netzwerks folgt überwiegend einem hierarchischen Prinzip, das sich aus Abhängigkeitsverhältnissen zwischen den einzelnen Organisationen ergibt. An der Spitze steht zumeist ein kapitalstarkes Unternehmen, das „Lean Production“ konsequent verfolgt, indem es seine vertikal integrierten Wertschöpfungsketten an einem Standort zunehmend aufgibt und tendenziell zu einer „Schaltbrettunternehmung“ wird: „eine Unternehmung, die Ideen aufkauft, die Produktion von Subkontrakt-Unternehmungen ausführen lässt und die Distribution mittels selbständiger, gleichwohl in das Netzwerk ... eingebundener Absatzmittler organisiert“ (Sydow 1992, S.3). Die Tendenz der zunehmenden Vernetzung wird von einigen Autoren als erstes Anzeichen einer Entwicklung zur „E-Lance-Economy“ gewertet (vgl. Malone & Laubacher 1999). Demnach werden in zwanzig Jahren Großunternehmen in ihrer heutigen Form verschwunden sein. In Zukunft sollen Netzwerke von autonomen Selbständigen („E-Lancer“), die sich projektspezifisch zusammenschließen, elektronisch vernetzen und nach Auftragsabschluss ihre Kooperation wiederum

lösen, dominieren. Ob sich ein derartig umfassender Wandel vollzieht ist durchaus zweifelhaft, da z.B. „Insourcing“-Aktivitäten in Form von Fusionen und Übernahmen von Unternehmen Outsourcing-Strategien entgegenstehen (s.u.). Weitgehend unumstritten ist jedoch das zunehmende Geschäftspotenzial durch elektronisch unterstützte Netzwerke für Klein- und Mittelunternehmen sowie für Alleinselbständige. Sie können durch neue Informationstechnologien und insbesondere durch das Internet mit relativ geringem Koordinationsaufwand in die Produktions- und Dienstleistungsprozesse eingebunden werden (vgl. Kubicek 1992; Kalkowski & Mickler 2002; allgemein zur Diskussion des Zusammenhangs von Informations- und Kommunikationstechnologien und neuen Formen der Arbeitsorganisation: vgl. Krenn et al. 2003). Zusätzlich bieten Entwicklung und Pflege von Infrastruktur und Software für den Informationsaustausch hohes Marktpotenzial (vgl. Kröger et al. 2001). Es muss jedoch beachtet werden, dass solche Anbieter durch den enormen technologischen Wandel einem starken Konkurrenzkampf ausgesetzt sind und sie aufgrund der Netzwerkstruktur relativ schnell ersetzbar sind.

Die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien unterstützen und sind z.T. Voraussetzung (z.B. durch die Ermöglichung von Tele- und Heimarbeit) für den **Trend zu Ein-Personen-Unternehmen** (Leicht & Philipp 1999), der sich seit den 90er Jahren abzeichnet; von 1991 bis 2001 stieg der Anteil „Selbständiger ohne Angestellte“ um 32 Prozent an (vgl. Statistisches Bundesamt 2002b, S.39). Der Zuwachs betrifft vor allem die Bereiche „wirtschaftliche, technische und rechtliche Beratung“ sowie „Erziehung, Unterricht, Gesundheit und persönliche Dienste“ (Leicht 2000, S.83). Neben einfacheren Tätigkeiten, wie z.B. in der Gastronomie lassen sich Alleinselbständige auch in wissensintensiven Bereichen finden, etwa in unternehmensnahen Dienstleistungen wie Unternehmensberatungen, Marktforschung, Ingenieurbüros oder Softwareentwicklung. Für diese „neuen Selbständigen“ sind insbesondere Berater und IT-Freelancer prototypisch (Moldaschl 2003, S.110).

Alleinselbständige arbeiten gerade in den wissensintensiven Tätigkeitsbereichen nicht isoliert, sondern kooperieren oft projektspezifisch mit anderen Selbständigen. Eine flexible Form der Zusammenarbeit bieten hier „**virtuelle Organisationen**“ (Krystek et al. 1997). Dabei handelt es sich um Kooperationen von Alleinselbständigen und/oder von Unternehmen, die gemeinsam eine zumindest temporäre Wirtschaftseinheit bilden. Die verschiedenen juristisch unabhängigen Organisationen kombinieren ihre Ressourcen, um Dienstleistungen oder Produkte anzubieten, die ein einzelnes Mitglied des Netzwerks nicht leisten könnte (vgl. Gratl 2002, S.50 ff.). Das Virtuelle dieser Kooperationen bezieht sich vor allem auf die neuen Möglichkeiten der Kommunikations- und Informationstechnologie, die es erlauben, mit geringem Zeit- und Kostenaufwand hoch flexibel Abstimmungsprozesse über räumliche Grenzen hinweg zu gestalten und per Internet weltweit präsent zu sein. Mit Hilfe einer derart flexiblen Kompetenz- und Ressourcenverknüpfung lässt sich ein breites und zugleich tiefes Leistungsangebot auftragsspezifisch zusammenstellen. Gerade in der Multimedia-Branche erweist sich

dies als Vorteil; dementsprechend zahlreich lassen sich derartige Kooperationen hier finden (vgl. Hacker 2002). Eine besondere Option bieten virtuelle Kooperationen, da potenziellen Kunden das Netzwerk von Subunternehmen nicht transparent sein muss, und sie so den Verbund ggf. als eine einheitliche, ressourcenstarke Organisation wahrnehmen. Dies kann sich gerade für den Zusammenschluss von Alleinselbständigen als vorteilhaft erweisen, da sie als Ein-Personen-Unternehmen oft nicht das nötige Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit seitens der Kunden finden – vor allem wenn es sich um sehr umfangreiche und längerfristige Kooperationsbedarfe handelt.

Im scheinbaren Gegensatz zu Netzwerkstrategien und “Outsourcing” stehen **Fusionen und Übernahmen von Firmen** (Merger and Acquisiton, M&A), die Ende der 90er Jahre einen regelrechten Boom erlebten. Im Extremjahr 2000 konnte die Mehrheit der Branchen einen deutlichen Anstieg im Transaktionsvolumen aufweisen; hervor sticht vor allem die Telekommunikationsbranche mit einem Anstieg um 300 Prozent auf 450 Milliarden US-Dollar im Vergleich zum Vorjahr (KPMG 2001). Auch der Sektor Medien, Informatik und Software wies einen Zuwachs um ca. 40 Prozent auf 52 Milliarden US-Dollar gegenüber 1999 auf (ebd.). Im ersten Halbjahr 2001 kam es jedoch zu einem deutlichen Einbruch: weltweit sank der Wert von Unternehmenstransaktionen um 58 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Das entsprach einem Rückgang von 1.906 Milliarden auf 798 Milliarden US-Dollar (ebd.). Nach zwei rückläufigen Jahren deutet sich seit 2003 wieder eine Trendwende an, da das weltweite Volumen von M&A-Transaktionen gegenüber 2002 um 9 Prozent auf 1.230 Milliarden US-Dollar anstieg (Bloomberg 2004). Dem entsprechend wird für die kommenden Jahre wieder von vermehrten Fusionen und Übernahmen ausgegangen (vgl. Kaltenborn 2004). Der Kauf durch Großunternehmen betrifft dabei vor allem kleine und mittelständische Unternehmen: 1999 belief sich bei 96 Prozent der Transaktionen in Europa das Volumen auf unter 220 Millionen Euro und bei 82 Prozent sogar auf unter 50 Millionen Euro (Jansen & Körner 2000).

Eine Studie im deutschsprachigen Raum des Insitute for Mergers & Acquisitions (IMA) der Universität Witten/Herdecke in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Mercuri International ging den Motiven für Fusionen und Übernahmen nach. Es wurden 103 Zusammenschlüsse mit deutscher Beteiligung innerhalb der Jahre 1994 bis 1998 untersucht. Dabei zeigte sich, dass zu 70 Prozent Kosteneinsparungen durch Synergieeffekte ausschlaggebend waren. Für 16 Prozent standen Wachstumssynergien im Vordergrund und 4 Prozent strebten die Erhöhung der Innovationskraft an (Jansen & Körner 2000). Darüber hinaus spielen sicherlich die Internationalisierung der Unternehmen und die Zugänge zu Märkten eine entscheidende Rolle. Der Erwerb von Kompetenzen wird häufig als ein weiterer positiver Faktor für M&A-Transaktionen gewertet, da z.B. der Einkauf von technologischen Innovationen gegenüber dem Aufbau einer eigenständigen Entwicklungsarbeit vergleichsweise zeit- und kosten-

günstig ist (vgl. Kaltenborn 2004; Witgen 2001; Wyss 1991).¹¹ Mit Blick auf kleine, innovative Unternehmen zielen daher Investitionen vor allem auf die Technologie der IT-Startups. „Durch die Beteiligung erhalten die strategischen Investoren Zugang zum Produkt-Know-how und zur entwickelten Technologie, die somit ‚in-house‘ weiterentwickelt und für andere Produkte des Sortiments Anwendung finden kann“ (Drill & Klein 2003, S.528).

Die Entwicklung des M&A-Marktes wird einerseits als eine Bedrohung der Eigenständigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen bewertet. Andererseits lässt sich diese Tendenz auch positiv interpretieren. So kann für die von uns untersuchten Firmen gerade der lukrative Unternehmensverkauf ein Entwicklungsziel sein. Das strategische Ziel dieser kleinen, technisch hoch innovativen Firmen wäre dementsprechend der Aufbau eines attraktiven Übernahmekandidaten für Großunternehmen. Befördert werden diese Bestrebungen durch die Finanzierung mit Hilfe von Venture Capital, da die Financiers in erster Linie den gewinnbringenden Verkauf der Unternehmung anstreben (vgl. Jantz 2003, S.122ff.). Eine Alternative besteht in dem Zusammenschluss mit anderen Klein- und Mittelunternehmen, wobei hier wohl noch eher Zurückhaltung zu verzeichnen ist (vgl. Henke & Lück 2003). Kleine Technologieunternehmen, die ihre Eigenständigkeit bewahren wollen, sind überwiegend auf Marktnischen angewiesen und befinden sich oft in einem risikoreichen Abhängigkeitsverhältnis zu wenigen Großauftraggebern. Alternativ scheint eine weitere erfolgsversprechende Strategie zu sein, sich als ein hochgradiges Expertenteam zu etablieren und entsprechend spezialisierte Beratungsleistungen anzubieten.

Im direkten Vergleich der Strategien des „Outsourcing“ mit Fusions- und Übernahmestrebungen (auch als „Insourcing“ bezeichnet) lässt sich der aufscheinende Widerspruch zumindest teilweise entschärfen: Während vor allem keine wissenskritischen Routinetätigkeiten ausgelagert werden, geht es bei Fusionen bzw. Übernahmen oft um die Sicherung von Expertenwissen, das die Kernkompetenz des Unternehmens ergänzen und die Wettbewerbsfähigkeit sichern soll. Demzufolge kann ein und dasselbe Unternehmen sowohl Out- als auch Insourcing betreiben. Zuletzt sei noch angemerkt, dass auch im Rahmen von Fusionen und Übernahmen einzelne Einheiten oft sehr eigenständig arbeiten und sich weiterhin in Konkurrenz zu externen Anbietern behaupten müssen (s.u.).

Schlussfolgernd zeigt sich in dem Wandel der Unternehmensstrategien eine immer stärkere **Interdependenz von Klein- bzw. Mittelunternehmen und Großunternehmen**. Somit werden KMUs auch in Zukunft ihre bereits enorme wirtschaftliche Bedeutung behalten. Vor allem wissensintensive Branchen wie die Informationsverarbeitung bieten Alleinselbständigen und kleinen Organisationen neues und vielversprechendes Marktpotenzial, aber auch ein hoch kompetitives Feld, das durch den rasanten technologischen Wandel noch verschärft wird. Die

¹¹ Abgesehen von den schwer messbaren Kosten, die notwendig sind, um die ehemaligen Gründer und/oder deren Mitarbeiter zu integrieren.

Bewältigung der Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz ist damit eine der entscheidenden strategischen Aufgaben. Zudem müssen sich vor allem kleine und mittlere technologieorientierte Unternehmen über ihre Zielsetzung im Klaren sein, ob sie a) sich als Einzelunternehmen in einem Nischenbereich (eingebunden in Netzwerke) etablieren wollen, b) das Unternehmen zu einem attraktiven Übernahmekandidat von Großunternehmen aufbauen oder c) letztlich selbst unterstützt durch Fusionen und Kooperation die Expansion zu einem Großunternehmen anstreben.

Die zunehmende Vernetzung von Unternehmen bleibt auch für *intraorganisationale* Beziehungen nicht folgenlos. Unternehmensinterne Abteilungen müssen vermehrt ihre Effektivität in Konkurrenz zu externen Anbietern unter Beweis stellen.

„Waren Leistungen im eigenen Produktionsbereich gegenüber den am Markt angebotenen gleichwertigen Leistungen teurer, war der Fremdzukauf die erste Wahl“ (Carter & Vlcek 2003, S.6).

Als Konsequenz kommt es zu einer „Vermarktlichung“ unternehmensinterner Prozesse. Dies findet sich auch als explizites Ziel in aktuellen Restrukturierungsvorhaben, die nicht nur die Grenzziehung zu externen Anbietern fluid gestalten, sondern auch die Organisationsstrukturen selbst marktorientiert transformieren.

2.2 Wandel der Organisationsformen

Das traditionelle Stab/Linien-System mit seinen oft langen Entscheidungswegen und begrenzten Autonomiespielräumen scheint den flexibilisierten Märkten nicht mehr optimal zu entsprechen. Insbesondere trifft dies für Unternehmen in innovativen Segmenten mit vermehrt projektförmigen Aufgaben zu, die im starken Maße auf das Potenzial hochqualifizierter Mitarbeiter angewiesen sind (vgl. Kalkowski & Mickler 2002). Die Aufweichung der Einlinien in Richtung Mehrliniensysteme, wie es z.B. in der Matrixorganisation der Fall ist, markiert diesen Einschnitt in der Organisationstheorie. Solche komplexeren Systeme zielen auf eine effizientere Nutzung von Ressourcen, auf eine produktivere Vernetzung der Mitarbeiter, sowie auf die stärkere Ausschöpfung ihrer Kompetenzen und der Förderung des allgemeinen Kosten- und Leistungsbewusstseins. Die intensivere Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen soll durch abnehmende vertikale Differenzierung und der Einrichtung von teilautonomen Arbeitsgruppen mit größeren Handlungsspielräumen erreicht werden. Zudem müssen solche Subsysteme verstärkt ihre Wirtschaftlichkeit auf unternehmensinternen wie -externen Märkten unter Beweis stellen. Die Flexibilisierung und Vermarktlichung der Organisationsgestaltung kann sehr anschaulich an „Projektorganisationen“ und „Center-Konzeptionen“ nachvollzogen werden, die geradezu prototypisch diesen neuen Organisationsprinzipien folgen.

Im Fokus der **Projektorganisation** steht der Aufgabentypus des Projektes. Gemäß dem allgemeinen betriebswirtschaftlichen Verständnis zeichnen sich Projekte durch drei Grundmerkmale aus: Komplexität, Singularität und „originäre Zielsysteme“ (vgl. Grün 1992). Die *Komplexität* von Projektaufgaben nimmt mit steigender Anzahl von a) notwendigen Aktivitäten zur Aufgabenbewältigung, b) der beteiligten Personen und Institutionen, c) der benötigten Zeit, d) der Kosten, e) der Interdependenz der Teilaufgaben und f) der Verschiedenartigkeit des Know-hows zu. Unter *Singularität* versteht sich die Neuartigkeit einer Aufgabe und/oder die Erfüllung einer Aufgabe unter besonderen Restriktionen und damit verbundenen Risiken (Zeitknappheit, Ressourcenknappheit). „*Originäre Zielsysteme*“ bestimmen das Leistungsziel (Art und Menge der zu erstellenden Güter bzw. Dienstleistungen), das Kostenziel (wirtschaftlicher Erfolgsmaßstab) und das Terminziel (Fixierung des Beginns und Endes). Zur Bewältigung derartiger Aufgaben werden in der Regel Projektteams als temporäre Arbeitsgruppen gebildet, deren Zusammensetzung flexibel der jeweiligen Problemstellung folgt. Die Rekrutierung der Projektmitarbeiter erstreckt sich über alle für das Problem bedeutsamen Unternehmensbereiche. Nach Erfüllung des Projektziels kehren sie wieder in ihre ursprüngliche Position zurück. Projektarbeit wurde zuerst zur Entwicklung von Waffensystemen und zur Erschließung des Weltraums im militärischen Bereich eingesetzt. Im zivilen Bereich empfahl sich die Arbeit in Projekten für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben. Mittlerweile hat projektformige Zusammenarbeit in beinahe allen innovationsintensiven Organisationen Eingang gefunden und nimmt auch darüber hinaus stetig zu (vgl. Grün 1992; Staehle 1999, Schreyögg 1999).

Projektaufgaben erfordern oft eine Anpassung bestehender bzw. die Entwicklung neuer Organisationsformen. „Es hat sich gezeigt, dass die ‚traditionellen‘ Organisationsformen für die Bewältigung von Projektaufgaben, deren Zahl und Bedeutung stark angewachsen sind, nicht ausreichen“ (Grün 1992, S.2104). Während Projektarbeit „früher als Zusatz oder Anhängsel zur Hierarchie“ tayloristischer Organisationen galt, wird sie derzeit „immer häufiger zur Selbstverständlichkeit“ (Schreyögg 1999, S.190). Damit wird die organisationale Verknüpfung von Projektarbeit mit dem regulären Aufgabenvollzug zur vordringlichen Aufgabe. „Stabs-Projektorganisation“, „Matrixprojektorganisation“ und „reine Projektorganisation“ bieten verschiedene Optionen, die sich vor allem hinsichtlich der unterschiedlich weiten Autonomiespielräume differenzieren lassen.¹²

Die „Stabsprojektorganisation“ (vgl. Abbildung 1) zeichnet sich durch die geringste Ressourcenautonomie aus.

¹² Es gibt darüber hinaus die organisatorische und rechtliche Verselbständigung von Projekten gegenüber der Basisorganisation. Hierzu zählt die Projektgesellschaft als eine Form des Outsourcings.

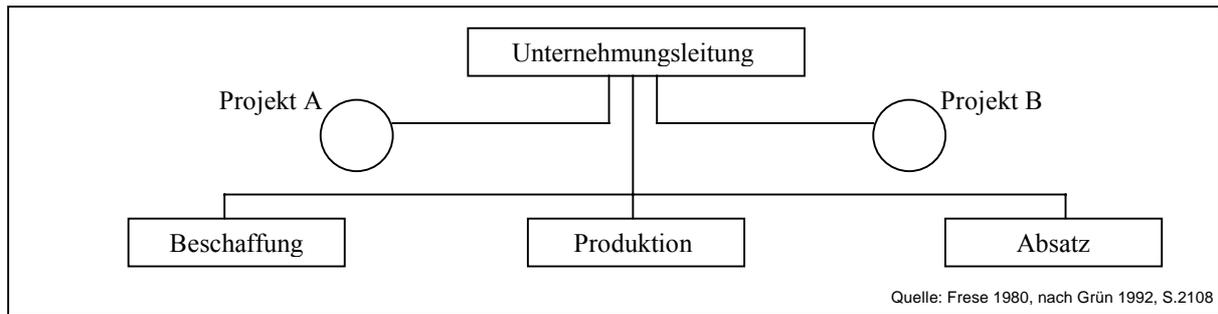


Abb.1: Stabsprojektorganisation

Das Projekt weist einen geringen Verselbständigungsgrad gegenüber der Basisorganisation auf. Dem Mitarbeiter, der zumeist nebenamtlich die Projektleitung übernimmt, kommt lediglich eine Koordinierungskompetenz gegenüber den Projektmitgliedern zu. Die wichtigsten Projektentscheidungen bleiben übergeordneten Instanzen vorbehalten.

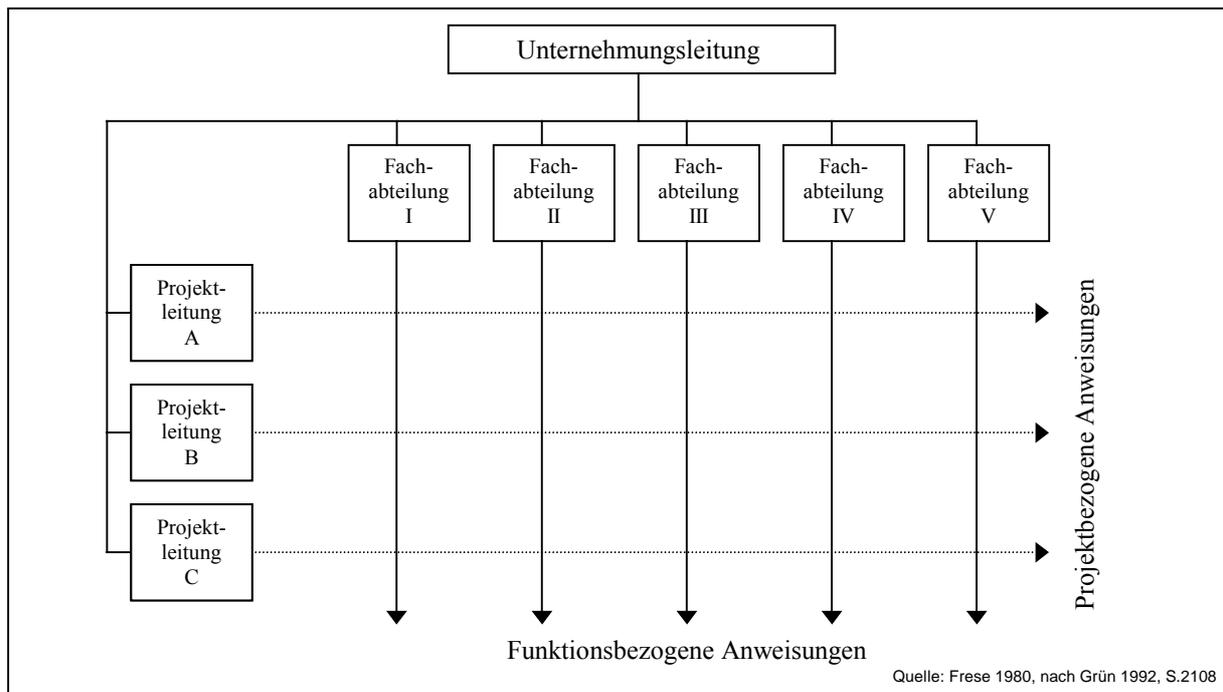


Abb.2: Matrixprojektorganisation

Die „Matrixprojektorganisation“ (vgl. Abbildung 2) setzt gezielt auf die Überschneidung fachbereichsbezogener und projektbezogener Kompetenzen. Der Projektleiter gibt den vom Fachbereich zu erbringenden Leistungsbeitrag vor und bestimmt den zeitlichen Ablauf. Somit kommen ihm im Vergleich zu der „Stabsprojektorganisation“ umfassendere Kompetenzen zu. Interne Aufgabenverteilung und Festlegung der Verfahrensweise erfolgen durch die Fachabteilung. Die Zuteilung der Fachbereichsressourcen zwischen Projektaufgaben und Routineaufgaben ist jedoch nicht eindeutig geregelt und impliziert Konflikte. „Dieser Konflikt wird

wegen der hohen Flexibilität dieser Organisationsvariante in Kauf genommen“ (ebd. S.2108) oder bewusst initiiert, um zur gegenseitigen Kontrolle des Ressourcenbedarfs unter den Mitarbeitern anzuhalten und durch notwendige Aushandlungsprozesse das Verständnis für die widerspruchsvollen Handlungsanforderungen innerhalb einer Unternehmung zu fördern. Koordinations- und Kontrollaufgaben werden so teilweise von der oberen Leitungsebene an das mittlere und untere Management, sowie an jeden einzelnen Mitarbeiter weiter gegeben.

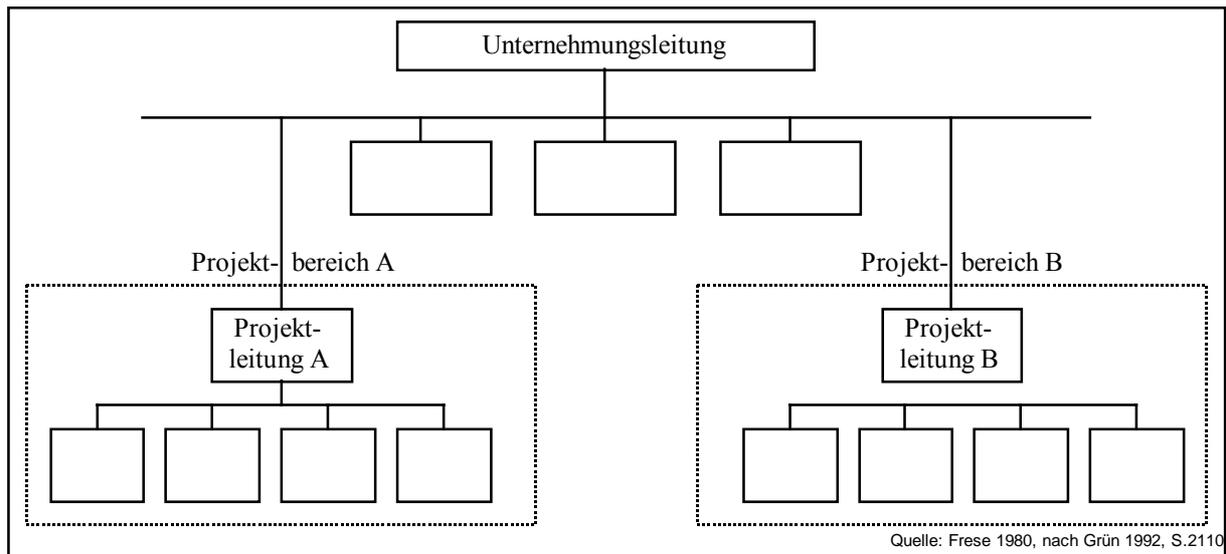


Abb.3: Reine Projektorganisation

Die „reine Projektorganisation“ (vgl. Abbildung 3) konstituiert zeitlich befristete Organisationseinheiten („task forces“), die sich ausschließlich der Erfüllung von Projektaufgaben zu widmen haben. Der Projektleiter kann alleinig über personelle und sachliche Ressourcen verfügen. Somit zeichnet sich diese organisatorische Lösung der Projektaufgaben durch die höchste Ressourcenautonomie und den größten Handlungsspielraum aus.

Für die Binnenorganisation von Projekten ist der Prozessgedanke bestimmend. Die horizontale Kooperation erfolgt in der Regel durch funktionsübergreifende Teamarbeit. Erreichen die Projekte eine gewisse Größe, werden sie zumeist in Unterprojekte differenziert und der Leitung eines Kollegialorgans unterstellt.

Welche Form der Einbindung von Projekten in die Basisorganisation gewählt wird, orientiert sich an der jeweiligen Aufgabenstellung und dem organisationalen Selbstverständnis der Unternehmung. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, mit steigender Komplexität, Einzigartigkeit und Relevanz eines Projektes den Handlungsspielraum zu erweitern sowie den autonomen Zugriff auf Ressourcen zu erhöhen. Dementsprechend ist zu vermuten, dass in Unternehmen der Softwareentwicklung häufig projektformige und weitgehend autonome Entwicklungsteams zur Bearbeitung der komplexen Aufgabenstellungen eingesetzt werden.

In Kongruenz zu projektorientierten Organisationen stehen „*Center-Konzeptionen*“. Entsprechend dieser Strategie wird das Unternehmen in Segmente untergliedert, die erfolgsorientiert und verantwortungsbezogen von einem oder mehreren Managern als „Unternehmen im Unternehmen“ zu führen sind (Poensgen 1973). Durch die Schaffung von personenbezogenen, abgrenzbaren Verantwortungsbereichen werden die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter einer Einheit dazu verpflichtet, neben fachlichen Aspekten verstärkt auf die Wirtschaftlichkeit ihres Handelns zu achten. „Dies heißt, dass der Controller (in Person oder als wahrzunehmende Funktion) stets der Dritte im Bunde ist“ (Friedrich 1996, S.1003). Die Bewältigung wirtschaftlichen Risikos, das bislang vor allem als eine Aufgabe der Unternehmensleitung angesehen wurde, wird somit teilweise auf das mittlere und untere Management verlagert, das nun mit in die Verantwortung für profitables Arbeiten genommen wird. Umgekehrt hat das mittlere Management jedoch auch weiterhin nur geringen Einfluss auf jene grundlegenden Entscheidungen, die Rahmenbedingungen der Arbeit und Unternehmensstrategien betreffen. In der Praxis lässt sich eine breite Variation in der Ausgestaltung des Center-Prinzips feststellen: Neben dem Profit-Center als bekannteste Form, lassen sich auch Investment-Center, Revenue-Center, Cost-Center und Dienstleistungs-/Service-Center finden. Die Unterschiede zwischen den einzelnen „Centern“ sind in erster Linie auf die wirtschaftliche Steuergröße, den Grad der Autonomie und den installierten Koordinationsmechanismen für die Integration in die Gesamtunternehmung zurückzuführen.

Profit-Center als eine der häufigsten Center-Formen werden durch ihren Beitrag zum Gesamtergebnis der Organisation anhand einer Kosten-Leistungsgegenüberstellung bewertet. Als Voraussetzung muss die Einheit beide Faktoren, also Kosten wie Leistung, beeinflussen können. Sie muss weiterhin „fremde“ Leistungen von anderen Abteilungen oder externen Unternehmen beziehen und eigene Erzeugnisse an andere zu Preisen verkaufen dürfen, die das Ergebnis einer selbständigen Kalkulation der „Subunternehmung“ sind und somit auch die Leistung der Manager widerspiegeln (Stahle 1999, S.743). Die Zurechenbarkeit der wirtschaftlichen Kenngrößen (z.B. Gewinn und Verlust) zu einem Subsystem ist in der Praxis jedoch oft mit Schwierigkeiten verbunden; insbesondere falls die Kooperation der einzelnen Center untereinander notwendigerweise eng verflochten ist (vgl. Schreyögg 1999, S.133; Friedrich 1996). Für jeden Center-Typ müssen daher zentrale Regelungen getroffen werden, um die Verantwortungsübernahme (z.B. Kontrolle der Umsetzung des Budgets) festzulegen und die Erfolgsmaßstäbe (z.B. Erlösgrößen, Gewinnmargen, Kosteneinsparungen) zu definieren. Durch das Agieren mehrerer solcher Subsysteme innerhalb eines Unternehmens entsteht ein interner Markt. Die Notwendigkeit, die Profitabilität des eigenen Profit-Centers in Konkurrenz zu anderen Einheiten unter Beweis zu stellen, mit denen gleichzeitig kooperiert werden muss, führt nicht nur theoretisch, sondern auch in der Praxis oft zu widerspruchsvollen Handlungsforderungen, die Gefahr laufen, in einer Situation des „jeder gegen jeden“ zu münden (Friedrich 1996, S.989, vgl. auch Moldaschl 1994).

Resümierend lässt sich eine Tendenz des Wandels der Organisationsformen von Großunternehmen feststellen, die auf eine Flexibilisierung der Prozessabläufe und auf den Abbau von formalen Hierarchien zielt. Obwohl diese neuen Formen der Arbeit empirisch wohl noch deutlich in der Minderheit sind, unterstützen starke Zuwachsraten den prototypischen Charakter von Team- und Projektstrukturen.¹³ „Flache Hierarchien“, die regelrecht zum Schlagwort für den Wandel der Organisationen wurden, meinen jedoch nicht eine völlige Enthierarchisierung, sondern bedeuten realiter weiter gefasste Handlungsspielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter bei gleichzeitig größerer Markt- bzw. Kundennähe und zunehmenden Zwang zur Profitabilität. Der ehemals „schützende Rahmen“ einer traditionellen Hierarchie geht damit tendenziell verloren; konnten Mitarbeiter und Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene in tayloristischen Unternehmen bei korrekter Ausführung von Anweisungen die wirtschaftliche Verantwortung ihres Handelns an ihre Vorgesetzten delegieren, so müssen sie sich nun selbst an ihrer Profitabilität messen lassen. Diese Entwicklung folgt explizit oder implizit dem *Leitbild von innovativen Kleinunternehmen*, von denen allgemein angenommen wird, dass sie hoch flexibel je nach Auftragslage in Netzwerken kooperieren, dementsprechend geringen Ressourcenbedarf haben und überwiegend Mitarbeiter beschäftigen, die extrem engagiert sowie marktorientiert agieren. Diese Leitvorstellung hat jedoch ihre Grenzen, da Profit-Center letztlich keine selbständigen Kleinunternehmen sind, sondern Bestandteil von Großunternehmen bleiben. Trotz angestrebter Marktnähe handelt es sich innerhalb von Großunternehmen immer um simulierte Märkte, da letztlich die Unternehmensleitung entscheidet, welche Kriterien ausschlaggebend sind (vgl. Moldaschl 1998, S.211f.; Kühl 2000, S.822ff.). So kann z.B. eine Abteilung trotz Misserfolg am Markt aus strategischen Gründen aufrecht erhalten, oder umgekehrt eine erfolgreiche Abteilung aufgrund einer Neuausrichtung der Gesamtunternehmung aufgelöst werden. Ein weiterer wichtiger Unterschied ist schlicht die Mitarbeiterzahl. Während ehemals fordistische Großunternehmen sich zunehmend flexibilisieren und enthierarchisieren, ist bei kleinen Firmen mit steigender Mitarbeiterzahl der umgekehrte Prozess zu vermuten: Nach einer hoch flexiblen Frühentwicklungsphase mit nur einer oder keiner Hierarchieebene, sehen sich die Unternehmungen wahrscheinlich veranlasst, die Expansion mithilfe einer Standardisierung der Prozessabläufe und der Einführung weiterer Hierarchieebenen zu bewältigen. Falls Unternehmen ggf. noch bemüht sind, ihre anfänglichen Kooperationsformen zu bewahren, liegt die Einführung einer Projektorganisation, bestehend aus einzelnen weitgehend autonomen Teams, nahe. Wie in der Frühentwicklungsphase bearbeiten derartige Gruppen gemeinsam ein Projekt und wirtschaften weitgehend eigenständig. Da solche Organisationseinheiten dem Profit-Center-Prinzip entsprechen treffen sich in dieser Entwicklungsphase ur-

¹³ Nach einer repräsentativen Erhebung stieg im Zeitraum von 1993 bis 1998 in Deutschland der Anteil Beschäftigter in Team- und Projektarbeit von 14,9% auf 22,7% und der Anteil von Arbeitsformen mit echter Teilautonomie von 6,9% auf 11,8% an (vgl. Nordhause-Janz & Pekruhl 2000, S.43).

sprüngliche Kleinunternehmen mit flexibilisierten Großunternehmen.¹⁴ Das durch neue Organisationskonzepte angestrebte Unternehmertum lässt sich also im Kern auf die organisationale Förderung der selbstverpflichtenden Zielvereinbarung zur Leistungssteuerung reduzieren (Friedrich 1996, S.1003). Dessen ungeachtet besteht die Vision vom „Unternehmen im Unternehmen“ fort und soll – trotz aller Widersprüchlichkeit – verstärkt als Zielvorstellung in der Unternehmenskultur¹⁵ und auch im Selbstverständnis der Mitarbeiter verankert werden. Hiermit korrespondieren neue Führungsansätze, die folglich den „Unternehmer im Unternehmen“ fordern.

2.3 Wandel der Arbeitsformen

Die Einführung flexibler Computertechnologie in Kombination mit zunehmend ganzheitlicher Aufgabengestaltung führte bereits in den 80er Jahren zu einem tendenziell steigenden Anforderungsniveau an die Arbeitstätigen in industriellen Großbetrieben (vgl. Kern & Schumann 1984). Neben dieser Requalifizierung ehemals stark segmentierter und hoch repetitiver Tätigkeiten ist in den 90er Jahren vor allem in hochqualifizierten Bereichen ein zunehmender Zwang zur kontinuierlichen Weiterbildung der „Wissens-Arbeiter“ festzustellen. Prototypischen Charakter zeigt hier wiederum der Bereich der Softwareentwicklung, in dem lebenslanges Lernen mittlerweile Voraussetzung ist. Hinzu kommt ein wachsender Bedarf an Fremdsprachenkenntnissen und interkulturellem Verständnis aufgrund der vermehrten internationalen Kooperationen und dem Informationsaustausch über das Internet. Des Weiteren ist Kommunikations- und Teamfähigkeit bereits zu einem regelrechten Allgemeinplatz geworden. Jedoch nicht nur die Kooperation mit anderen, sondern auch das selbständige Arbeiten und Lernen wird immer zentraler. Auf die komplexer werdenden Arbeitsanforderungen und für deren Bewältigung notwendige Kompetenzen soll hier nur auf die Dissertation von Eyko Ewers (in Vorbereitung) verwiesen werden, der in seiner Arbeit diesen Fragen detailliert nachgeht. Im Rahmen der hier interessierenden organisationalen Fragestellungen wird im Folgenden vor allem auf den Wandel der Führungs- und Kontrollstrategien eingegangen.

Aktuell favorisierte Führungskonzeptionen zeichnen sich trotz ihrer Vielfalt durch eine Gemeinsamkeit aus: Es zeigt sich eine allgemeine Tendenz von einer prozess- zu einer stärker ergebnisorientierten Steuerung. Am deutlichsten wird dies bei dem Instrument der „**Zielvereinbarung**“ bzw. des „Management-by-Objectives“. Dabei handelt es sich keineswegs um einen neuartigen Führungsansatz, da bereits Peter Drucker in den 50er Jahren Führung durch Ziele anregte (1956), jedoch noch ohne große Resonanz. In den 60er Jahren änderte sich dies vor allem durch Beiträge von Odiorne (1967) und Humble (1973). Seit den 70ern und ins-

¹⁴ Abgesehen von den unterschiedlichen Unternehmensgeschichten, die zu sehr differenten Unternehmenskulturen und Arbeitsauffassungen der Mitarbeiter führen.

¹⁵ Der Begriff der Unternehmenskultur wird als ein Sammelbegriff für „Überzeugungen, Regeln, Werte, die als ‚gelebte Selbstverständlichkeiten‘ das Typische einer Firma ausmachen und den Arbeitsalltag durch Vertrautheit entlasten“ verwandt (Kadritzke 1997, S.8; zum Überblick vgl. Degener 2003).

besondere mit den wirtschaftlichen Umbrüchen der 90er Jahren wurden Zielvereinbarungen zu einem Standardführungsinstrument (Steinmann & Schreyögg 2000, S.495). Ursprünglich eher im Bereich wissensintensiver Tätigkeiten und in Projekten eingesetzt, finden sie nun zunehmend Eingang in routinisierte Arbeitsabläufe wie sie z.B. in Administrationen üblich sind.

Das grundlegende Prinzip beruht auf der gemeinsamen Festlegung von Verantwortungsbereichen und Zielen des jeweiligen Vorgesetzten mit seinem Mitarbeiter, auf dessen Grundlage der Betreffende sein Tätigkeitsfeld bearbeiten soll und die spätere Leistungsbewertung erfolgt (vgl. Odiorne 1967). Für die Zielrealisierung wird dem Mitarbeiter weitgehende Autonomie eingeräumt, der jedoch im Gegenzug die Verantwortung für die Zielerreichung übernehmen muss und bei Zielverfehlung entsprechend schlechte Bewertungen und eventuell auch Gehaltseinbußen zu akzeptieren hat. Idealtypisch einigt sich die Unternehmensleitung auf ein Gesamtzielsystem, aus dem sich spezifische Vorgaben für jeden Mitarbeiter ergeben (vgl. Malik 1996). In einem gemeinsamen Gespräch des jeweiligen Vorgesetzten mit seinem Mitarbeiter werden schließlich die genauen Ziele und der Erfolgsmaßstab definiert, wobei dem Verhandlungsspielraum durch vorgegebene Rahmenbedingungen zumeist enge Grenzen gesetzt sind. Zielvereinbarung stellt also weniger ein Instrument der Mitarbeiterbeteiligung dar, sondern strebt deren engagierte Bindung an die ökonomische Unternehmensziele an.

„Partizipation beim Zustandekommen von Zielen hat nicht, wie so häufig gemeint, den Zweck, dass ein ‚Gefühl der Mitsprachemöglichkeit‘ entsteht. Ihr erster Zweck ist es, Verantwortlichkeit in die Aufgabe oder Stelle einzupflanzen“ (ebd. S.869).¹⁶

Inhaltlich umfassen Ziele in der Regel finanzwirtschaftliche Aspekte, Kundenanforderungen, interne Prozessanforderungen sowie persönlicher Lern- und Entwicklungsbedarf. Der Mitarbeiter wird folglich nicht nur zu einer guten Fachleistung angehalten, sondern muss nun darüberhinaus seine ökonomische Effizienz unter Beweis stellen.¹⁷

Wie engagiert ein Mitarbeiter die Realisierung seiner Ziele verfolgt, ist vor allem von der Intensität d.h. von der Bedeutung die er den Zielen beimisst, und von deren Inhalt abhängig (vgl. Locke & Latham 1990). Als empirisch vielfach bestätigt gilt die Annahme, dass unter der Voraussetzung einer hohen Zielakzeptanz, wenige, klar spezifizierte und zugleich schwierige Ziele im stärksten Maße motivieren (im Überblick: Klein et al. 1999). Freiräume in der persönlichen Arbeitsgestaltung und für eigenständige Lösungswege sowie Spielraum für den persönlichen Arbeitsstil fördern zusätzlich die Einsatzbereitschaft (z.B. mit Blick auf lange Arbeitszeiten) und regen zur eigenverantwortlichen Kompetenzentwicklung an (z.B. durch eigenständige Weiterbildung in der Freizeit). Neben den motivationalen Aspekten von Zielen,

¹⁶ Angemerkt sei, dass die übliche Übersetzung von „Management-by-Objectives“ als „Führung durch Zielvereinbarung“ irreführend ist; sprachlich und inhaltlich wäre „Führung durch Zielvorgaben“ angemessener.

¹⁷ Eine systematische und sehr umfassende Ausdifferenzierung der Zielvorgaben im Kontext der unternehmerischen Gesamtstrategie erfolgt in dem aktuell sehr populären Führungsinstrument der „Balanced Scorecard“ (vgl. Steinmann & Schreyögg 2000, S.233f.; ausführlich Kaplan & Norton 1997).

die aufgrund ihrer erzwungenen Übernahme durchaus auch zweifelhaft sind, geht es im Kern der Zielvereinbarung um die Förderung eines „Selbstregulationsprozesses“ der Mitarbeiter, d.h. die aktive Selbstbeobachtung, Selbstbeurteilung und Selbstreaktion (vgl. Bandura 1986) und damit um die Förderung zunehmender Selbstkontrolle der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmung. Externe Steuerungsaufgaben lassen sich somit auf die Zielsetzung und deren Kontrolle beschränken. „Die Aufgabe und die mit ihr verbundenen Ziele und nicht der Chef sollten die Quelle von Führung, Autorität und Kontrolle sein“ (Malik 1996, S.865). Folglich liegt hier ein zugleich kosten- wie zeitgünstiges Führungsinstrument vor, das zudem noch in der Lage ist, Mitarbeiterpotenzial umfangreicher zu nutzen.

Zielvereinbarungen lassen sich in der Praxis in vielfältiger Ausführung antreffen und werden oft mit anderen Führungsinstrumenten kombiniert. Vor allem aus der Kombination mit einem Bewertungsverfahren, das als „**360-Grad-Beurteilung**“ bzw. „Panoramic-Feedback“¹⁸ bezeichnet wird, ergibt sich ein besonders effizientes Kontrollsystem, das unter einer machtheoretischen Perspektive die in Kleinunternehmen häufig anzutreffenden informellen Peer-to-Peer-Kontrolle nachahmt. Während ursprünglich die Leistungsbewertung der Mitarbeiter allein durch ihren jeweiligen Vorgesetzten erfolgt, wird in der „360-Grad-Beurteilung“ ein regelrechtes Bewertungsgremium für die Mitarbeiterbeurteilung aufgestellt. Neben der Selbsteinschätzung des zu beurteilenden Mitarbeiters wird durch parallele Befragung von Kollegen, Untergebenen, Vorgesetzten, eines Supervisors und, falls möglich, auch von Kunden ein individuelles Leistungsprofil erstellt, in dem die persönlichen Stärken und Kompetenzdefizite festgehalten sind. Bewertet werden in der Regel fachliche Kompetenz, Berufserfahrung, Teamfähigkeit, Führungsqualität, Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit und persönliches Entwicklungspotential. Die Mitarbeiter sind bis zu ihrer nächsten Bewertung angehalten, ihre angeblichen Schwächen durch entsprechendes Engagement und intensive Lernbemühungen zu überwinden.

Dieses Bewertungsverfahren hat weitreichende Implikationen, die über die reine Leistungsbewertung hinausgehen: Die „360-Grad-Beurteilung ... standardisiert das aus Selbsterfahrungsgruppen bekannte Ritual des ‚heißen Stuhls‘: Jeder hat sich dem Urteil all derer zu stellen, mit denen er in irgendeiner Form zusammenarbeitet“ (Bröckling 2000, S.152). Als Folge werden Kollegen zu einem gegenseitigen Leistungsmaßstab und müssen auch auf einer alltäglichen Ebene mit einer potenziellen Bewertung ihrer Handlungen rechnen. Dieses Kontrollnetz fördert in hohem Maße die Selbstkontrolle im Sinne des Unternehmens und behindert systematisch die Solidarität unter den Mitarbeitern. Ihnen wird ein strategisch-instrumenteller Umgang miteinander nahegelegt. Bereits Profit-Center und Zielvereinbarung begünstigen den Übergang von Fremd- zu Selbstkontrolle. Jedoch durch die dynamische gegenseitige Überwachung der Mitarbeiter im Rahmen der „360-Grad-Beurteilung“ wird Selbstdiszipli-

¹⁸ „360-Grad-Feedback“ wird u.a. sehr erfolgreich von der PanoMetrics Incorporated angeboten. Als Referenz können sie das Amerikanische Rote Kreuz, die Deutsche Bank London und New York, die Kanadische und US-amerikanische Regierung, das St. Joseph Mercy Hospital in Michigan und die Hong Kong International School verweisen. Weiter Informationen unter: www.panoramicfeedback.com.

nierung im Sinne der Unternehmensziele extrem intensiviert: „Indeed the individual actually ‚becomes‘ the manager of his/her own performance“ (du Gay et al. 1996, S.275). Ein derartig effizientes Machtnetz erinnert in starkem Maße an das Foucault'sche Panopticon (1976) und lässt sich in der Tat als eine weiterentwickelte Spielart interpretieren: „An die Stelle eines allsehenden Beobachters auf eingeschränkte Beobachtungsobjekte auf der anderen Seite tritt ein nicht-hierarchisches Modell reziproker Sichtbarkeit, bei dem jeder zugleich Beobachter aller anderen und der von allen anderen Beobachtete ist. Wie Banthams Kontrollarchitektur zielt auch die ‚360-Grad-Beurteilung‘ auf eine Verkettung von ‚gesteigerter Tauglichkeit‘ und ‚vertiefter Unterwerfung‘ ..., doch anders als in der Disziplinarordnung wird hier der Einzelne selbst zum Agenten eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses an der eigenen Person“ (Bröckling 2000, S.152f.).

Der Vorgesetzte kann als Kontrollinstanz scheinbar in den Hintergrund treten. Hiermit korrespondieren Führungskonzeptionen, deren Fokus die Initiierung von Selbst-Führung der Untergebenen ist und Vorgesetzten die Rolle eines „Coachs“ zu weisen, der weitgehend auf direkte Anweisungen und offensichtliche Kontrollmaßnahmen verzichtet und den Mitarbeiter in seinem Bestreben der Selbst-Führung unterstützt. Das Ziel bleibt die stärkere Ausschöpfung der Ressource Mitarbeiter, die durch eine erhöhte Selbstkontrolle erreicht werden soll, wie es explizit in dem Ansatz des „*Super-Leadership*“ formuliert wird:

„The ultimate control is controlling yourself. This is a most important point to make. Typically, organizational attempts at employee control do not recognize the important role of the person's `self`. Organizational standards will not significantly influence employee behavior if they are not accepted. Similarly, organizational rewards will have a limited effect in producing behavior that is controlled from within. Regardless of how employee performance is appraised, the performance evaluations that will carry the most weight will be the evaluations that employees make of themselves“ (Mans & Sims 2001, S.23).

Schlussfolgernd lässt sich eine Zunahme sowohl an Umfang als auch an Intensität der Leistungsbeurteilung feststellen und eine Verschiebung von bürokratischer Kontrolle zur Selbstkontrolle und von Vorgesetzten- zur Peer-to-Peer-Überwachung. Mit diesen Führungsansätzen – wobei noch unklar ist, inwieweit sie bereits empirisch verbreitet sind – wird der Mitarbeiter angehalten, sich als „ganze Person“ im Sinne der Unternehmung einzubringen. Dies fördert eine Tendenz der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, da z.B. oft Engagement über die Normalarbeitszeit hinaus erwartet wird und die eigenständige Weiterbildung in der Freizeit gerade in innovativen Branchen notwendig ist, um mit dem Wissensfortschritt mithalten zu können. Auch unternehmensintern wird eine *neue Form von Selbständigkeit* propagiert (vgl. Kastner 2003). Mitarbeiter sollen so engagiert, kompetent und marktorientiert agieren wie es von Unternehmern bzw. von Alleinselbständigen angenommen wird. Dies

zeigt sich auch in neuen Wortschöpfungen wie z.B. „Intrapreneur“ (Dyckerhoff 1995), „unternehmerische Angestellte“ (Voß & Pongratz 1998), „Mitarbeiter-Unternehmer“ und „Selbstangestellte“ (Faust et al. 2000), „Selbstunternehmen“ (Aubrey 2000) sowie „Mitunternehmer“ (Kuhn 1997; Wunderer 1999). Die Forderung nach unternehmerischen Handeln ist nicht nur Bestandteil dieser Managementkonzepte, sondern entwickelt sich darüber hinaus zunehmend zu einer gesellschaftlichen Maxime: „Der Aufstieg ‚des Unternehmerischen‘ zum Leitbild individueller und gesellschaftlicher Entwicklung ... ist nicht nur Ausdruck, sondern auch Treibmittel des arbeitspolitischen Diskurses. Dies gilt ebenso für die arbeits- und sozialpolitische Gesetzgebung sowie nicht zuletzt für individuelles Handeln“ (Moldaschl 2003, S.95f.).

Dabei wird oft ausgeblendet, dass ein solch propagiertes Unternehmertum im Unternehmen im vorhinein begrenzt und widersprüchlich ist, da es sich um eine durch Zielvorgaben simulierte Form der Selbständigkeit handelt, die in der Tat zwar weite Handlungsspielräume bzgl. der Zielrealisierung ermöglicht; diese müssen die „Selbständigen in Organisationen“, jedoch im Interesse der Unternehmung, die nicht ihre eigene ist, ausfüllen und sich an strategische Vorgaben halten, auf die sie selbst kaum Einfluss haben (vgl. auch Kühl 2000, 2001). Um die organisationalen Erwartungen erfüllen zu können, ist in der Regel ein höheres Maß an engagiertem selbständigen Arbeiten notwendig, das mit einem umfassenderen Einsatz persönlicher Ressourcen, verstärktem Initiativhandeln und erhöhter Selbstdisziplinierung verbunden ist. Im begrenzten Unternehmertum wird also das Ziel verfolgt, „alle Bereiche gesellschaftlicher Wirklichkeit stärker und manche überhaupt erst ökonomischen Steuerungsprinzipien zu unterwerfen (Ökonomisierung); auch den bislang nach dem Hierarchie-Prinzip koordinierten Arbeitsprozess und die Lebensführung der Gesellschaftsmitglieder, insbesondere als Arbeitskräfte“ (Moldaschl 2003, S.95).

Eine derartige Forderung der Ökonomisierung hat nicht nur das alltägliche Handeln der Arbeitskräfte im Fokus, sondern auch die Angleichung ihrer Ziele an die Gesamtziele der Unternehmung bzw. der Kapitaleigner. Eine solche Zielkonvergenz ist im Falle von Allein-selbständigen plausibel (abgesehen von den oft sehr aufwendigen Integrationsleistung bzgl. konfligierender beruflicher und privater Ziele). Mit Blick auf Mehrpersonen-Unternehmen sind es angeblich die Mitarbeiter und Gründer von kleinen, noch jungen innovativen Unternehmen, die im Vergleich zu Großunternehmen hohe Übereinstimmung in ihren Interessen und Zielen zeigen. So scheint wiederum den IT-Startups auch auf der Ebene von Arbeitsformen bzgl. ergebnisorientiertem Arbeiten, gegenseitiger Unterstützung und Kontrolle, sowie hoher Zielkongruenz Modellcharakter zuzukommen.

2.4 Organisationale und individuelle Konsequenzen aus dem Wandel der Arbeit

Die Transformation der Arbeit auf ihren unterschiedlichen Ebenen lässt sich im Kern als eine neue Form der Kontrolle und ökonomischen Verwertung von Humankapital kennzeichnen. Unternehmensstrategien der Dezentralisierung und Flexibilisierung, die Installierung von „Subunternehmen“ und die ergebnisorientierte Führung und Kontrolle der Mitarbeiter folgt dem Prinzip der „Rahmensteuerung“ (vgl. Moldaschl 1998, Moldaschl & Sauer 2000, Böhle u.a. 1993, Bender 1997, Naujoks 1994), die eine Form „*kontrollierter Autonomie*“ (Vieth 1995) erzeugt: Den Mitarbeitern werden arbeitsplatznahe Gestaltungsfreiräume gewährt, in denen sie zwar autonom handeln können, dabei aber durch direktere Konfrontation mit dem Markt bzw. mit Kunden, durch zeitliche und qualitative Zielvorgaben und durch eine Unternehmenskultur im Sinne hoher Selbstverantwortung (Leitbild des „Unternehmers im Unternehmen“) gesteuert werden. Derartige arbeitsplatzübergreifende Kontrollmechanismen beschränken nicht unmittelbar den Handlungsspielraum der Mitarbeiter; sie „verengen vielmehr die Bandbreite der Handlungsmöglichkeiten in einer Weise, dass die optimale Ausrichtung der Arbeitshandlungen auf das betriebliche Ziel selber noch Aspekt der Autonomie ist. Die restriktiven Rahmenbedingungen arbeitsplatznaher Autonomie lassen es opportun erscheinen, aus der Bandbreite der Handlungsmöglichkeiten diejenigen auszuwählen, die konform mit den betrieblichen Interessen sind“ (Vieth 1995, S.108). Strategien und Vorgehensweisen zu entwickeln, um das eigene Handeln ökonomisch effizient zu gestalten, wird also selbst Bestandteil der Arbeitsanforderung und notwendig für die persönliche Arbeitsplatzsicherung. Damit gehen einerseits zwar weitere Autonomiespielräume bzgl. der Zielrealisierung einher, die seitens der Mitarbeiter durchaus positiv erlebt werden können und zur Kompetenzentwicklung anregen. Andererseits steigt der Leistungsdruck, sich auf den innerbetrieblichen und/oder externen Märkten zu behaupten. „Der Arbeitende wird weitgehend ‚dem Markt‘ ausgesetzt und soll, ja muß in diesem Kontext so agieren wie ‚ein ‚unternehmerisches Subjekt‘. Man externalisiert gewissermaßen die Transaktionskosten organisations- bzw. betriebsförmer Wirtschaftstätigkeit ‚nach innen‘, an die Arbeitssubjekte. Sie ihrerseits internalisieren ‚den Markt‘“ (Moldaschl 2002, S.30; vgl. auch Moldaschl 1998). Die marktorientierte Steuerung verlangt von den Mitarbeitern eine unternehmensorientierte Selbstkontrolle, wobei teilweise die Leistungsanforderungen so hoch gesteckt sind, dass Mitarbeiter in diesen neuen Arbeitsformen zu der Einschätzung kommen können: „Selbstständig waren wir ... früher! Heute haben wir überhaupt keine Freiräume mehr“ (Peters 2003, S.78). Dieser Ausspruch verweist auf die **Belastungen, Beanspruchungen und Konflikte**, die mit der organisatorischen und ökonomischen Dezentralisierung einhergehen. Die Unternehmensleitung verlagert die Bewältigung von Unsicherheit auf ihre Mitarbeiter, die unter persönlichem Risiko für hoch komplexe Aufgaben unter Zeit- und Erfolgsdruck Lösungen finden müssen. Sie sind weiterhin darauf angewiesen, ihre Leistungsfähigkeit in Konkurrenz zu Kollegen, mit denen sie zugleich kooperieren müssen, zu belegen. „Die widersprüchlichen Umwelтанforderungen, mit

denen ein Unternehmen konfrontiert wird, werden nur noch begrenzt durch organisatorische Strukturen aufgefangen, und vielmehr als widersprüchliche Verhaltensanforderungen zur Bewältigung an die einzelnen Mitarbeiter weitergegeben“ (Kühl 2000, S.827; vgl. auch Kühl 1994). Aus dieser paradoxen Situation soll ein „Verhältnis wechselseitiger Rationalisierung“ zwischen Mitarbeitern entstehen (Moldaschl & Sauer 2000, S.217). Dem entsprechend widersprüchlich formulierte Erwartungen werden an die Leistungsträger gestellt: „der durchsetzungsstarke Teamplayer bzw. der teamfähige Einzelkämpfer, der kundenorientierte Glatting mit Ecken und Kanten (Charakter); der begnadete Selbstvermarkter, der die Sache in den Vordergrund stellt; der einfühlsame Moderator mit dem feinen Gespür für Situationen, aus denen sich Kapital schlagen lässt; und der zweckrationale Nutzenmaximierer mit Einsicht in die Erfordernisse des Ganzen“ (Moldaschl & Sauer 2000, S. 221; vgl. auch Moldaschl 1994). Dieser Wandel von relativ eindeutigen zu widersprüchlichen Verhaltensanforderungen kennzeichnet einen grundlegenden Strategiewechsel. Während zuvor in hierarchischer und funktionaler Gliederung Unsicherheit stufenweise reduziert, Risiko gemeinschaftlich getragen wurde und der Einzelne damit ein weitgehend stabiles Tätigkeitsfeld bearbeitet hat, geht nun der hierarchische und arbeitsteilige „Schutz“ vor Unsicherheit verloren. „Die Funktion sicherer Rollen ... wird tendenziell außer Kraft gesetzt. Man weiß nicht mehr, womit man rechnen muss, was man darf und was nicht. Es gibt keinen Schutz mehr vor den Launen der Mächtigen in Organisationen und keine Entlastung mehr von unbegrenzter Verantwortung“ (Kühl 2000, S.827; vgl. auch Kühl 2002). Dabei sei hier noch angemerkt, dass moderne Arbeit schon immer ambivalent und widersprüchlich war. „Aber die Ambivalenzen und Widersprüche moderner Arbeit zeigen sich offenbar in teilweise neuer Form: als neue Paradoxien aus Kontrolle und Autonomie, aus Gestaltungsmöglichkeiten und –zwängen, aus Entlastungen und Belastungen, aus ‚eigensinniger‘ Subjektivität und fremdbestimmter Nutzung von Subjektivität etc.“ (Kratzer 2003, S.16).

Die Verlagerung unternehmensbezogener Dilemmata auf Mitarbeitererebene (Stabilisierung vs. Innovation, Selbstorganisation vs. Koordination, kurz- vs. langfristige Zielen etc., vgl. dazu Moldaschl 2003, S.103f. & Moldaschl 1999; im Überblick: Gebert 2002, S.151ff.), die steigenden Kompetenzanforderungen und der Zwang zur ökonomisch instrumentellen Zusammenarbeit unter Kollegen zielen auf eine intensiviertere ökonomische Verwertung individueller Potenziale. Derartige Organisations- und Führungsstrategien sind diametral entgegengesetzt zu tayloristischen Rationalisierungsstrategien, die das Ziel verfolgten, das Funktionieren des Arbeitsprozesses und der zweckrationalen Organisation vom subjektiven Faktor weitgehend unabhängig zu machen, also von der Person, ihren Deutungen, Sinnbedürfnissen und Zwecksetzungen. „Re-Subjektivierung soll nun die bürokratisch verschütteten subjektiven Potentiale freilegen, Engagement und Begeisterung mobilisieren, teure Kontrollsysteme durch kostenlose und effektivere Selbstkontrolle substituieren, Herrschaft durch Selbstbeherrschung virtualisieren, und Planung durch Improvisation flexibilisieren“ (Moldaschl 2002, S. 29). Aus industriesoziologischer Sicht lässt sich folglich der Wandel in den Praktiken der Arbeitskraft-

nutzung und Organisationsgestaltung als Bruch von einer ursprünglichen Objektivierungslogik zur *Subjektivierung von Arbeit* kennzeichnen (im Überblick: Kleemann et al. 2002). Dabei kann von einem doppelten Subjektivierungsprozess ausgegangen werden: Einerseits erhöhen veränderte betriebliche Strukturen den funktionalen Bedarf nach subjektiven Leistungen, andererseits treiben Individuen die Subjektivierung der Arbeit voran, da sie verstärkt Sinn- und Selbstverwirklichungsansprüche an ihre Tätigkeit stellen (vgl. Baethge 1991). Hierbei ist aber nicht von einer Interessenskonvergenz beider Seiten auszugehen; plausibler erscheint die Annahme, dass zwar sowohl Managementstrategen wie auch Mitarbeiter in ihrem individuellen Streben nach Selbstverwirklichung einen hohen Stellenwert von Subjektivität in der Arbeit einfordern, dass dabei aber sehr unterschiedliche Interessenslagen vorliegen und deren zu simple Harmonisierung, wie es in zahlreichen Managementratgebern der Fall ist, ideologieverdächtig ist.

Die Subjektivierung von Arbeit wird häufig als eine notwendige Konsequenz aus dem Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft (vgl. z.B. Cernavin & Thießen 2003) bewertet. Wissen wird im Vergleich zur Industriegesellschaft zunehmend „als wichtigster Produktionsfaktor der Industrieländer angesehen, mit dem mehr Umsatz erzielt werde, als mit allen anderen Produktionsfaktoren. Wissensarbeit und die Fähigkeit, diese zu ermöglichen (also die Organisation des Wissens), durchdringen als Produktivkraft alle Phasen der Wertschöpfung im Unternehmen“ (ebd. S.176). Aufgrund des Stellenwerts von „Wissen“, gerade auch mit Blick auf die Entwicklung und den Umgang mit neuen Technologien, sind Unternehmen im hohen Maße auf die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter angewiesen, um mit den immer kürzeren Innovationszyklen Schritt halten zu können. Damit rückt der Einzelne mit seinen Fähigkeiten in das Zentrum der Aufmerksamkeit: „Es ist die Erschließung neuer Ökonomisierungs- und Subjektivierungspotentiale in den Organisationen, die den globalen Wettbewerb um Renditen mit antreibt. Man muß, wie es ein Slogan treffend formuliert, ‚klein werden, um zu wachsen‘. Das Subjekt ist die kleinste Zelle, Subjektivierung ein Motor, kein kompensatorisches Moment dieses Prozesses, und Subjektivität ist der Treibstoff, nicht (mehr) die Bremse“ (Moldaschl 2002, S.31). Damit stellt Wissen einen potenziellen Machtfaktor für Mitarbeiter dar und Autonomiespielräume wachsen entsprechend dem Expertenwissen der Angestellten. Jedoch wird die vor allem fachlich bezogene Autonomie oft durch Zeit- und Budgetvorgaben oder durch direkten Kundenkontakt ökonomisch gebunden. So ermöglicht eine spezifische Form der Kontextsteuerung auch die (Selbst-)Disziplinierung des Expertentums. Die verbreitete Akzeptanz eines solchen Kontrollsystems, das in der Regel mit höheren Leistungsanforderungen einhergeht, ist vor allem auf den angespannten Arbeitsmarkt und die damit drohende Arbeitslosigkeit (von der zunehmend auch Hochqualifizierte betroffen sind) zurückzuführen.

Die ökonomische Dezentralisierung der Organisations- und Prozessgestaltung erfolgt dabei nur sehr selten in einem einmaligen Restrukturierungsvorhaben. In der Praxis befinden sich die Unternehmen eher in einem permanenten Wandelprozess, in den auch die Mitarbeiter ein-

bezogen sind und zur Rationalisierung ihres eigenen Arbeitsplatzes beitragen sowie gleichzeitig einen Ausgleich zwischen persönlichen und Unternehmensinteressen finden müssen. „Die Verflüssigung der Regeln ermöglicht und erfordert ihre kontinuierliche Neuaushandlung. Das wiederum impliziert die kontinuierliche Beteiligung der Subjekte an der Rationalisierung ihrer eigenen Arbeitskontexte“ (Moldaschl 2002, S.32). Die Mitarbeiter selbst als treibende Kraft in die Rationalisierung einzubinden, fördert die Vereinzelung der Arbeitnehmer, da ihnen nahe gelegt wird, ihre Kollegen nach wirtschaftlichen Maßstäben zu bewerten und nicht mehr als potentielle Verbündete für eine gemeinsame Interessensvertretung zu sehen (vgl. Glißmann & Peters 2001). Handlungsleitend wird somit die Frage, ob meine Kollegen einen Beitrag zu dem Unternehmenserfolg leisten und damit meine eigene wirtschaftliche Existenz unterstützen, oder ob sie den ökonomischen Erfolg bedrohen und damit auch meinen Arbeitsplatz gefährden. Durch diese Konstellation wird, so Glißmann, „das Unternehmensinteresse ... immer schwerer vom individuellen Interesse zu unterscheiden [sein], und der Appell nach Solidarität erscheint nicht etwa als Appell zur Wahrnehmung des eigenen Interesses, sondern als ein Appell zur Zurücksetzung des eigenen Interesses. Wenn es aber wie eine Alternative erscheint – eigenes Interesse oder Solidarität –, dann ist alles verloren. Entscheidend ist vielmehr die Frage: Was liegt wirklich in meinem Interesse als Individuum?“ (ebd. S.10). Folglich zielen neue Ansätze in der Arbeitnehmersvertretung auf die Förderung von individuellen Reflexionsprozessen, um auf die persönlichen Folgekosten und auf das System der „Mechanismen sozialer Ausgrenzung“ durch die konkurrenzorientierte Rahmensteuerung aufmerksam zu machen (Glißmann 2001, S.60ff.).

Auch Voß und Pongratz (1998) stellen die herkömmliche Gewerkschaftsarbeit in Frage und sprechen sich für eine individuellere Unterstützung der Arbeitnehmenden aus: Die Ausbeutung der Arbeitskraft erfolgt nicht mehr in einer offensichtlichen Art und Weise, sondern weicht einer „Selbstaussbeutung“, die eine viel umfassendere Nutzung menschlicher Potenziale ermöglicht und den „totalen Zugriff“ auf die Arbeitskraft eröffnen soll. Folglich verlagert sich der Klassenkampf in die „Seelen und Köpfe der Arbeitskräfte“ (ebd. S.152). Eine klare Frontstellung wird aufgeweicht, indem der Mitarbeiter zum „Mitmanager“ seiner Arbeitskraft wird und selbständig konfligierende ökonomische und sonstige Interessen (z.B. Familie, Partnerschaft, etc.) in Einklang bringen muss. Folglich holen die Mitarbeiter „den Interessenskonflikt in sich selbst hinein“ (ebd.). Als neue zentrale Qualifikation gilt die „alltägliche Lebensorganisation...sich selbst als Person, die eigene Biographie, die soziale Umgebung usw. aktiv und effizienzorientiert zu steuern“ (ebd. S.154) und damit auch das Privatleben zunehmend instrumentell ökonomischen Kriterien zu unterwerfen.

Als Schlussfolgerung aus dem Wandel der Arbeit beschreiben Voß und Pongratz eine Entwicklung von dem alten Typus des Arbeitnehmers zum neuen Typus des „**Arbeitskraftunternehmers**“. Sie definieren ihn als „die gesellschaftliche Form der Ware Arbeitskraft, bei der Arbeitende nicht mehr primär ihr latentes Arbeitsvermögen verkaufen, sondern (inner- oder überbetrieblich) vorwiegend als Auftragnehmer für Arbeitsleistung handeln – d.h. ihre Ar-

beitskraft weitgehend selbstorganisiert und selbstkontrolliert in konkrete Beiträge zum betrieblichen Ablauf überführen, für die sie kontinuierlich funktionale Verwendung (d.h. ‚Käufer‘) suchen müssen“ (Voß & Pongratz 1998, S.139f.). Der „Arbeitskraftunternehmer“ zeichnet sich durch eine erweiterte „Selbstkontrolle“, eine „Selbst-Ökonomisierung“ (i.S. einer forcierten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeit) und eine „Verbetrieblichung der Lebensführung“ aus. Diese ökonomisch orientierte Entgrenzung von Arbeit und Privatleben geht laut Jurzek und Voß auch mit einem veränderten Zeitverständnis einher. Die zu beobachtende Tendenz der Auflösung fester arbeitszeitlicher Regulierungen erfordert sowohl mit Blick auf das alltägliche als auch auf das biographisch bedeutsame Handeln ein zunehmend individuelles Zeitmanagement. Dieser Wandel von sozial reglementierten Zeitvorgaben zu individuell notwendigen reflexivem Zeithandeln hat – so die Autoren – weitreichende Konsequenzen: „Wir vermuten nun, daß sich in diesem neuen, für den Typus des Arbeitskraftunternehmers charakteristischen Zeithandeln eine temporale Logik ausdrückt, die über den hier beschriebenen, relativ engen Gegenstandsbereich von Arbeit und Arbeitskraft hinausgeht. Sie kann als Indiz für einen allgemeinen gesellschaftlichen Wandel von Zeit interpretiert werden, der auf eine eigentümliche Gleichzeitigkeit hinweist: einer zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung von Zeit und zugleich ein wachsender Bedeutungsverlust tradierter zeitlicher Ordnungen und damit unserer gewohnten Vorstellung von ‚Zeit‘. Es wird eine soziale Dynamik erkennbar, bei der mit den beschriebenen Entgrenzungen der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse einerseits eine tiefgreifende Erosion der bisherigen Qualität sozialer Zeit insgesamt entsteht, die andererseits mit einer neuen Qualität von Zeit und einer steigenden Relevanz des Zeithandelns in der Gesellschaft einhergeht“ (Jurczyk & Voß 2000, S.189f.). Offen bleibt die bisherige empirische Verbreitung des „Arbeitskraftunternehmers“. Als Vorreiterbranchen benennen die Autoren wiederum den IT-Bereich als auch die New Economy, sowie allgemein die Medien- und Beratungsbranche (Pongratz & Voß 2003, S.9). Jenseits der Frage der empirischen Verbreitung kommt dem „Arbeitskraftunternehmer“ jedoch laut der Autoren die Qualität eines neuen gesellschaftlichen „Leittypus“ von Arbeit zu (i.S. eines Idealtypus nach Max Weber).¹⁹

Ob aus industriesoziologischer oder aus psychologischer Sicht – die Folgen neuer Arbeitsformen, die man als Methoden der extremen Intensivierung und Extensivierung von Arbeit kennzeichnen muss, sind durchaus kritisch zu bewerten. Besonders deutlich übt Walter Volpert Kritik an diesen neuen Verwertungsstrategien: „Gegen diese Art der Rationalisierung war der so verteufelte Frederick Winslow Taylor ein Waisenknabe. Die Arbeitskraftunterneh-

¹⁹ Es sei noch angemerkt das der Wandel der Arbeits- und Organisationsformen oft mit dem Entgrenzungsbegriff umschrieben wird (z.B. Voß & Pongratz 1998). Mit Blick auf die hier zu untersuchenden organisationalen Veränderungen ist jedoch der sehr weite Entgrenzungsbegriff m.E. für detaillierte Macht- und Konfliktanalyse nicht so geeignet, wie die handlungstheoretischen Überlegungen zur kontrollierten Autonomie bzw. zu dem Prinzip der Rahmensteuerung. Daher wird Entgrenzung in dieser Untersuchung wie auch im Gesamtprojekt „Kompetent“ im engeren Sinne auf die Entgrenzung der Lebenssphären, also auf das Verschwimmen der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben bezogen.

mer werden in prekäre Lebens- und Arbeitsverhältnisse gestoßen und mit der Gefahr anhaltender, demütigender Arbeitslosigkeit konfrontiert. Sie werden zu einer Leistungsverausgabung veranlasst, die ganz unmöglich ohne negative Folgen für ihre physische und psychische Gesundheit und ihr Sozialleben bleiben kann ... und selbst wenn unsere Freelancer in ihrem Gefühl von Autonomie, Freiheit und Kreativität das alles eine Zeitlang aushalten – einmal geht die Love-Parade-Stimmung zu Ende, und es kommt zu jenem Ereignis, das ja auch schon hinlänglich arbeitswissenschaftlich untersucht ist: dem ‚Burnout‘“ (Volpert 2002, S.269). Doch bei aller angebrachter Skepsis, sollten auch die Chancen der „Subjektivierung von Arbeit“ durch weitere Autonomiespielräume, zunehmend ganzheitlichere Tätigkeitsfelder und höheres reflektorisches Anreizpotenzial nicht aus dem Blick geraten.

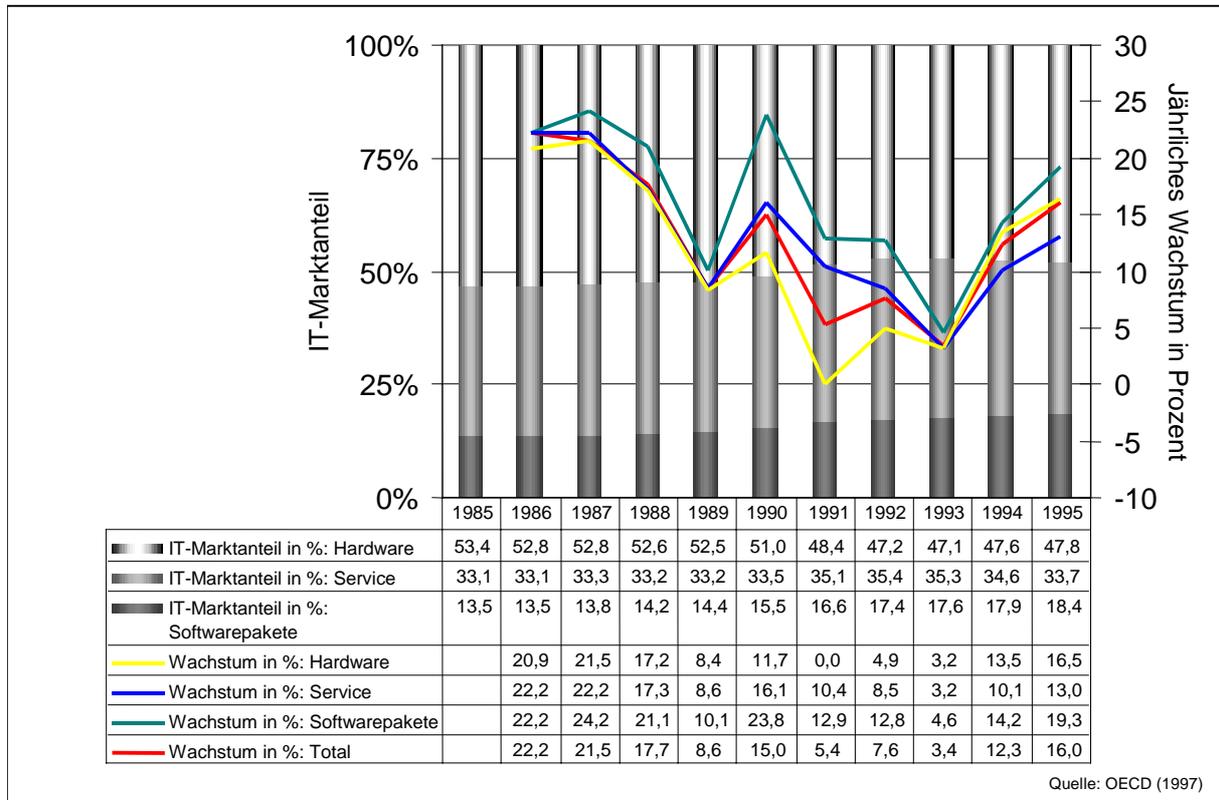
Die theoretischen Erkenntnisse und bisherigen empirischen Befunde zum Wandel der Arbeit beruhen weitgehend auf der Untersuchung von Restrukturierungsprozessen in Großunternehmen (im Überblick: Kleemann et al. 2002). Dies ist durchaus plausibel, da es ja unter dem Stichwort Wandel der Arbeit vor allem um die Restrukturierung ehemals fordistischer Großunternehmen geht. Dennoch verwundert es, dass zwar allenthalben kleinen, innovativen Unternehmen explizit oder implizit eine Leitbildfunktion (z.B. bei der Einführung von Profit-Centern und Projektorganisationen) zugestanden wird, diese selbst jedoch, wenn es um die Frage des Wandels der Arbeit geht, bislang kaum zum Gegenstand empirischer Untersuchungen werden.²⁰ Um dieses Forschungsdefizit zu beheben, soll hier ein Beitrag geleistet werden, indem aus der Vorreiterbranche der Informationstechnologie kleine noch junge Unternehmen, sogenannte IT-Startups, untersucht werden. Bevor nun die leitenden Forschungsfragen spezifiziert werden, folgt anschließend noch eine detailliertere sekundärstatistische Betrachtung des IT-Bereichs.

²⁰ Abgesehen wird hier von einigen Untersuchungen der letzten zwei Jahre, die parallel zu dem Forschungsprojekt „Kompetent“ durchgeführt wurden. Deren Befunde werden in der Ergebnisdiskussion vergleichend mit den Ergebnissen der „Kompetent“-Studie diskutiert.

2.5 IT-Startups als ein prototypischer Bereich des Wandels der Arbeit

Sowohl betriebswirtschaftlich wie industriesoziologisch als auch psychologisch orientierte Theoretiker und Praktiker stimmen weitgehend darin überein, dass dem IT-Bereich und insbesondere den Startups und IT-Alleinselbständigen prototypischer Charakter für den Wandel der Arbeit zukommt (u.a. Moldaschl 2003, Cernavin & Thießen 2003, Boes & Baukowitz 2002, Ewers & Hoff 2002a, Pongratz & Voß 2003, Kühl 2002). Der allgemeine Konsens einer Vorreiterrolle der Branche beruht vor allem auf den Annahmen a) einer stark zunehmenden allgemeinen wirtschaftlichen Bedeutung, b) einer wachsenden strategischen Rolle sowohl mit Blick auf Out- als auch auf Insourcing-Aktivitäten, c) einer intensiven Kooperation in Netzwerken (z.B. in Form von virtuellen Unternehmen), d) deren projektförmigen, hoch flexiblen Organisationsformen, e) einer marktorientierten, effizienten und kompetenten Kooperation im Arbeitsprozess sowie f) eines hohen Commitments und der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit im Sinne des „Arbeitskraftunternehmers“. Diese Vermutungen bestehen auch nach dem Zusammenbruch der New Economy, unter die IT-Startups und IT-Alleinselbständige oft subsumiert wurden, fort. Ihnen wird weiterhin hohe wirtschaftliche Bedeutung eingeräumt; zudem verdeutlicht gerade die Krise Probleme und Grenzen neuer Arbeitsformen. Dass die Annahme der strategischen Bedeutung dieser jungen Firmen und Alleinselbständigen in Out- und Insourcing-Projekten statistisch gestützt werden kann, wurde bereits zuvor gezeigt. Ob auch die weiteren Annahmen mit Hilfe von sekundärstatistischen Analysen belegt werden können, soll im Folgenden untersucht werden.

Die vorfindlichen statistischen Analysen sind bislang noch recht fragmentarisch, u.a. da die bestehende Begriffsvielfalt eine eindeutige Abgrenzungen des IT-Bereichs erschwert. Neben Kürzel wie ITK (Information- und Telekommunikation), IuK (Information- und Kommunikation) und IKT (Informations- und Kommunikationstechnologie) sind Bezeichnungen wie „Multimedia-Branche“, „New Economy“, „Neue Medien“, „Internet-Ökonomie“, „Dot-Com“, „Cyber-Industry“ sowie Neologismen mit dem Präfix E-... (E-Business, E-Commerce, E-Banking, E-Government, E-Learning) gebräuchlich. Die Abgrenzungsproblematik verschärft sich weiterhin aufgrund der zunehmenden Verbreitung der Informationstechnologie und entsprechendem Aufbau von IT-Abteilungen in traditionellen Branchensegmenten wie z.B. im Handel, im Baugewerbe oder sogar in der Landwirtschaft. Diese Wirtschaftsbereiche werden daher auch als „Digitalisierte Wirtschaft“ bezeichnet (dmmv 2003). Demgegenüber steht im engeren Sinne der IT-Bereich, der die Segmente Hardware-Herstellung sowie Softwareentwicklung und IT-Services umfasst. Die Datenlage für eine sekundärstatistische Analyse des IT-Bereichs ist über Abgrenzungsschwierigkeiten einzelner Produkt- und Dienstleistungsbereiche hinaus noch sehr lückenhaft, so dass der Rückgriff auf Schätzungen und Expertenmeinungen oftmals die einzige Möglichkeit ist (vgl. IG Metall 2002).

Die Frühentwicklungsphase von 1985 bis 1995**Abb. 4:** Wachstum und Segmentierung des globalen IT-Marktes in Prozent, 1985 – 1995

Das Marktvolumen des IT-Bereichs konnte weltweit innerhalb von zehn Jahren um mehr als das Dreifache auf 528 Milliarden US-Dollar gesteigert werden (vgl. Abbildung 4). Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen kontinuierlichen Anstieg. Während 1986 ein Zuwachs von 22,2 Prozent verzeichnet wurde, waren es 1993 nur 3,4 Prozent. Auch auf dem europäischen Markt war dieser Einbruch mit einem Wachstum von nur 2 Prozent im Jahr 1993 zu erkennen (vgl. Abbildung 5). Dieser erste Wachstumseinbruch wird auf einen sich andeutenden Strukturwandel innerhalb des IT-Bereichs zurückgeführt. Das Hardware-Segment verliert an Bedeutung während die Bereiche Softwareentwicklung und insbesondere IT-Services (seit 1987 jährliche Zuwachsrates von durchschnittlich 10 Prozent) deutlich zulegen. Der steigende Bedarf an IT-Service lässt sich in dieser Entwicklungsphase maßgeblich auf die Einführung neuer Technologien in Unternehmen und den damit einhergehenden Restrukturierungen zurückführen. „The increased use of consultancy is a sign that firms are making major structural changes as they adapt to new technologies that entail changes in organisational structures, working arrangements and the relations between them“ (Henkof 1993, nach OECD 1997, S.23). Die Ablösung der Vormachtstellung der Großrechner durch die PCs för-

derte zudem die Entwicklung von Software und Serviceleistung für den privaten Anwendungsbereich.²¹ In den Jahren 1994 und 1995 stiegen die Zuwachsraten wieder an.

Die Hochphase von 1996 bis 2000

In der zweiten Hälfte der neunziger Jahre wurden auf dem westeuropäischen IT-Markt jährlich neue Wachstumsrekorde gebrochen.

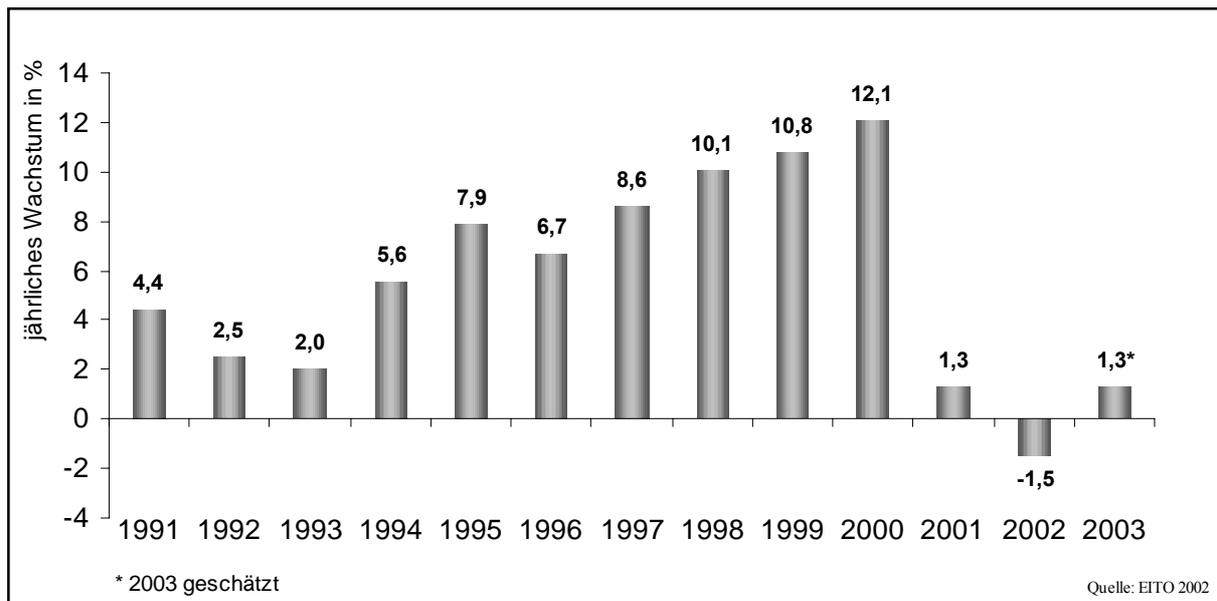


Abb.5: Jährliches Wachstum des westeuropäischen IT-Marktes in Prozent, 1991-2003

Dieses enorme Wachstum spiegelt sich auch in dem *Gründungsgeschehen* in Deutschland wider. Laut der Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes²² verdoppelten sich im Zeitraum von 1997 bis 2000 nahezu die Gewerbebeanmeldungen im Wirtschaftszweig „Datenverarbeitung und Datenbanken“; damit erzielte der Wirtschaftszweig im Vergleich zum gesamten wirtschaftlichen Gründungsgeschehen eine überdurchschnittliche Quote von 15,6 Prozent (Statistisches Bundesamt 2002a). Im Jahr 2000 kamen auf 100 IT-Service- und Softwareunternehmen 16 Neugründungen, dahingegen waren es im Hardwaresegment nur eineinhalb neue Betriebe (ebd.).

Die Gründungswelle im IT-Service- und vor allem im Software-Segment wurde unterstützt durch *Wagniskapitalgeber*. Bis zum Jahr 1996 waren die Investitionen in Deutschland in den Softwarebereich relativ gering – 1996 wurden 45,5 Mio. Euro in 83 Softwareunternehmen investiert (Frommann 2003). In den darauffolgenden Jahren stiegen die Investitionen um

²¹ Nahmen 1985 die Großrechner noch 55,4% des Hardwaremarktes ein, so waren es 1995 nur noch 27,2%. Der Anteil der PCs stieg dagegen im gleichen Zeitraum von 39,1 Prozent auf 63,8 Prozent.

²² Die Angaben beziehen sich auf die um Zuzüge oder Nebenniederlassungen bereinigte Gewerbestatistik, d.h. nur auf Gründungen von Hauptniederlassungen.

jährlich ca. 100 Prozent, so dass im Jahr 2000 insgesamt 917,3 Mio. Euro in 419 Unternehmen investiert wurden – das entsprach 20,6 Prozent aller Wagniskapital-Investitionen und 19,2 Prozent aller Unternehmen und somit den höchsten Einzelanteilen im gesamtwirtschaftlichen Vergleich (ebd.; vgl. auch Abbildung 6).

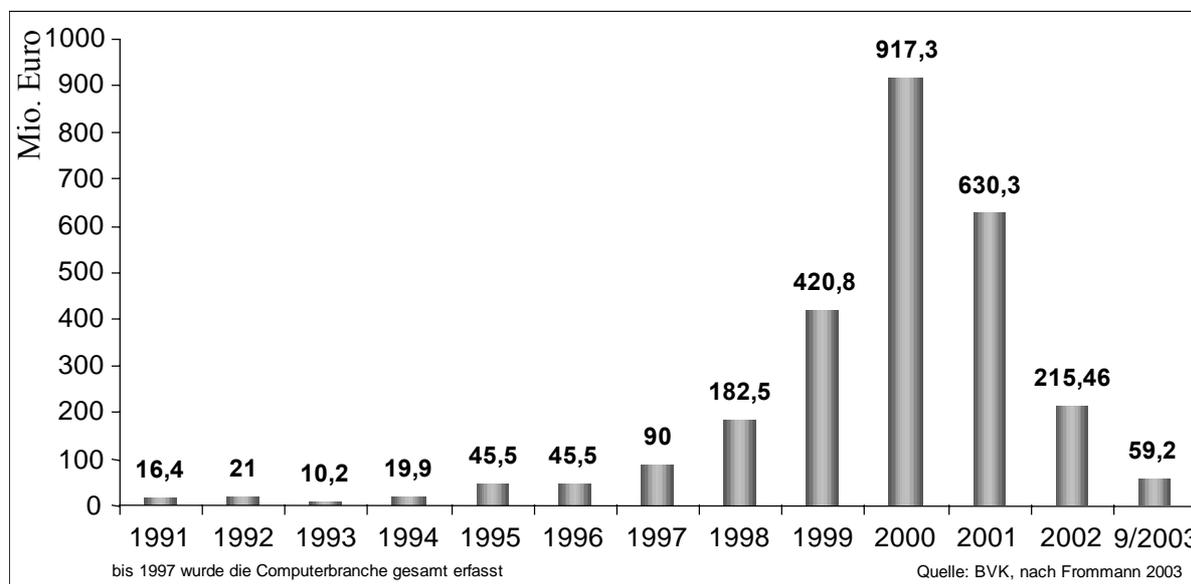


Abb.6: Venture Capital-Investitionen in den Bereichen Computer-Software

Die bereitwillige Vergabe von Wagniskapital aufgrund der vielversprechenden Renditeaussichten heizten das Wachstum immens an. Die Haupttriebfeder dieser Entwicklung war die Entdeckung des angeblich sehr hohen Geschäftspotenzials des Internets. Es sollte im Zusammenspiel mit anderen neuartigen Informations- und Kommunikationstechnologien die Wertschöpfungsprozesse in beinahe allen Branchen optimieren, neue Unternehmensmodelle ermöglichen und Organisations- wie Arbeitsprozesse revolutionieren. Dafür war die kurzfristige Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen erforderlich. Zudem entbrannte ein regelrechter Kampf, um die Etablierung als Dienste-Anbieter im Internet. Die Notwendigkeit, sehr schnell den Markt zu besetzen und bei den Kunden bekannt zu werden sowie die rasante technologische Entwicklung führten zu einem enormen Wettbewerbsdruck. Innovationszyklen und Projektlaufzeiten schrumpften trotz komplexer Aufgabenstellung oft auf wenige Monate. Unter den Schlagwörtern „Time-to-market“ und „First-Mover-Advantage“ wurde der schnelle Markteintritt oft zum ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor und häufig entschieden nur wenige Wochen Vorsprung vor den Konkurrenten über Erfolg oder Misserfolg eines Produktes.

Im Jahr 2000 zählte Deutschland laut dem Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) im Bereich der Informationstechnologien insgesamt 54.583 Unternehmen (Kleinstunternehmen eingeschlossen) mit ca. 490.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 73,8 Mrd. Euro (Frommann 2003). Auf die Softwareindustrie entfielen davon

21.482 Unternehmen mit 380.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 14,4 Mrd. Euro. Softwareunternehmen in Deutschland beschäftigten im Jahr 2000 im Durchschnitt 17 Mitarbeiter und erwirtschafteten knapp 1 Mio. Euro (ebd.).

Auch nach der Erhebung des statistischen Bundesamtes dominieren Klein- und Mittelunternehmen im Wirtschaftszweig der Datenverarbeitung und Datenbanken (vgl. Abbildung 7). 75,4 Prozent der Unternehmen bleiben im Jahr 2000 unter der Umsatzgrenze von 250.000 Euro und davon bilden Kleinstunternehmen (Jahresumsatz von unter 50.000 Euro) mit 28 Prozent den größten Anteil. 44,8 Prozent des Gesamtumsatzes des Wirtschaftszweigs wird von Betrieben mit unter 10 Mill. Euro im Jahr erwirtschaftet. Großunternehmen mit einem Umsatz von über 50 Mill. Euro nehmen ein Volumen von 0,2 Prozent aller Betriebe im Wirtschaftszweig ein und erzielen 14 Mrd Euro, was einem Anteil von 35 Prozent am Gesamtumsatz des Wirtschaftszweiges entspricht (ebd.).

Unternehmen mit...€ Umsatz	Datenverarbeitung und Datenbanken (WZK 72)			
	Unternehmen ¹ absolut	Vertikalstruktur in %	Umsatz ² in Mill. €	Vertikalstruktur in %
16.617- 50.000	4.303	28,8	443,9	1,1
50.000 - 100.000	1.058	22,2	802,4	2,0
100.000-250.000	2.117	24,4	1.857,2	4,7
250.000-500.000	4.628	9,3	1.641,2	4,1
500.000-1 Mill.	3.209	6,5	2.250,0	5,7
1 Mill. -2 Mill.	1.971	4,0	2.767,6	7,0
2 Mill. -5 Mill.	1.421	2,9	4.438,4	11,2
5 Mill. -10 Mill.	517	1,0	3.572,4	9,0
10 Mill.-25 Mill.	322	0,6	5.091,8	12,8
25 Mill.-50 Mill.	88	0,2	2.949,3	7,4
50 Mill. und mehr	96	0,2	13.916,9	35,0
Insgesamt	49.730	100	39.731,2	100

¹ Nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 16.617 €
² Ohne Umsatzsteuer

Quelle: Güntherberg & Wolter 2002

Abb.7: Unternehmensgrößenstruktur im Wirtschaftszweig Datenverarbeitung und Datenbanken

Bei näherer Betrachtung der Gründungen im Bereich Internet und E-Commerce,²³ zeigt sich eine deutliche Dominanz von Gründungen ohne Beteiligungskapital (Venture Capital, VC).²⁴

²³ Internet und E-Commerce umfasst Gründungen in den Bereichen Navigation und Information, B2C-Transaktionen, B2B-Transaktionen, EC-Dienstleister, Multimedia-Agenturen, Internet-Service-Provider, Integrierten, Spezialisierte Dienstleister, Software-Hersteller sowie Infrastruktur-Dienstleister (vgl. European Business School 2001).

²⁴ Die folgenden Angaben beziehen sich auf eine umfangreiche Untersuchung der European Business School (2001) zu Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland. 8.989 aktive Gründungen wurden identifiziert und anhand ihrer Webseiten oder anderen öffentlichen Quellen ausgewertet. Im Oktober/November 2000 wurden die entsprechenden Firmen angeschrieben und zur Online-Befragung eingeladen. 1.178 Fragebögen konnten als valide klassifiziert und ausgewertet werden. Die Online-Befragung wurde von der Firma Dialago Online Market Research GmbH Aachen im Auftrag der European Business School durchgeführt.

Von insgesamt 14.850 Gründungen wurden nur 2000 mit Hilfe von Beteiligungskapital finanziert. Obwohl beteiligungsfinanzierte Gründungen nur 13,5 Prozent einnehmen, haben sie jedoch einen überproportional hohen Beschäftigungsanteil mit 40,6 Prozent aller festangestellten Mitarbeiter (62.200 Beschäftigte) und 20,6 Prozent aller freien Mitarbeiter (13.800 Beschäftigte). Nicht beteiligungskapitalfinanzierte Unternehmen beschäftigten im Jahr 2000 89.600 festangestellte und 53.050 freie Mitarbeiter. VC-finanzierte Unternehmen expandierten also im Durchschnitt stärker und schneller als nicht VC-finanzierte Firmen.

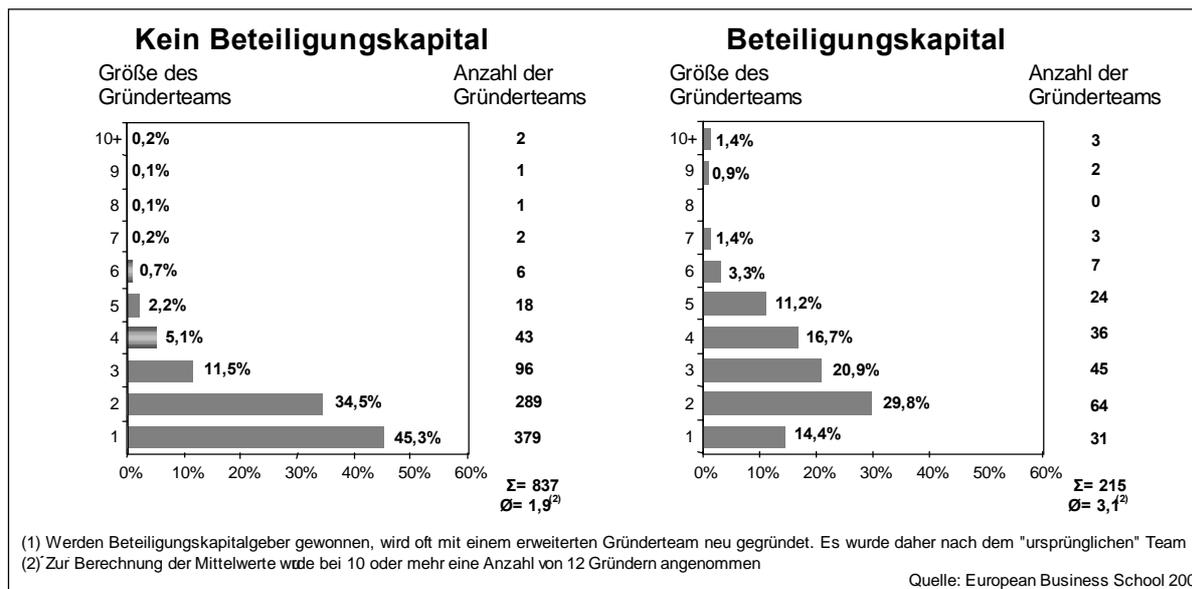


Abb.8: Gründerteams von Unternehmen im Bereich ECommerce und Internet

Nicht VC-finanzierte Firmen werden überwiegend alleine (45,3 Prozent) oder zu zweit (34,5 Prozent) gegründet (im Durchschnitt 1,9 Gründer; vgl. Abbildung 8). Während bei VC-finanzierten Unternehmen größere Gründerteams dominieren und Einzelgründungen nur einen Anteil von 14,4 Prozent einnehmen (im Durchschnitt 3,1 Gründer). Gründungen mit größeren Teams zeigen durchschnittlich höhere Wachstumserwartungen sowie höhere Umsätze (European Business School 2001, S.10f.).

Der Einbruch und die Krise in den Jahren 2000 bis 2002

Nachdem der westeuropäische IT-Markt 2001 nur ein Wachstum von 1,3 Prozent auf 296 Milliarden Euro vorweisen konnte (nach 12,1 Prozent im Vorjahr), verzeichnete man in 2002 sogar einen Rückgang um 1,5 Prozent auf 194 Milliarden Euro (vgl. Abbildung 5). Auch der deutsche IT-Markt zeigte im Jahr 2001 einen deutlichen Einbruch, allerdings konnte in 2002 bereits wieder ein geringes Wachstum von 2,9 Prozent erreicht werden (vgl. Abbildung 9).

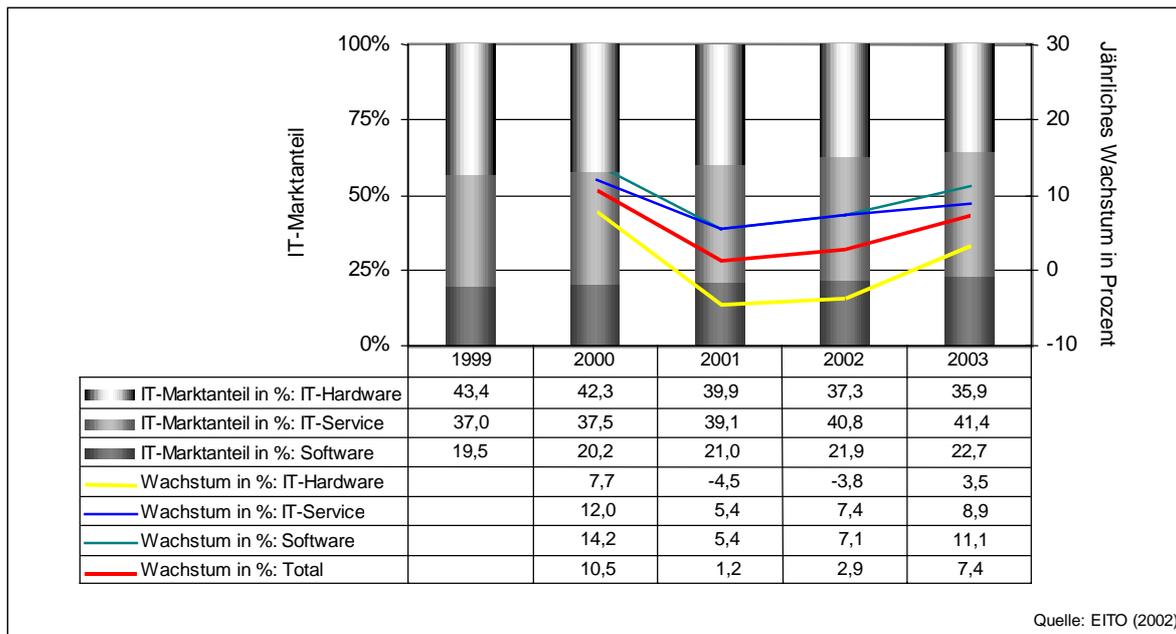


Abb. 9: Wachstum und Segmentierung des deutschen IT-Marktes in Prozent, 1999 - 2003

Die Krise ging vor allem zu Lasten der Hardware-Hersteller. Im Jahr 2002 wurde auf dem deutschen IT-Markt das Hardware-Segment vom IT-Service überholt. Auch der Bereich der Softwareentwicklung konnte seinen Anteil leicht erhöhen. Doch selbst die Segmente IT-Service und Software verzeichneten einen starken Wachstumsrückgang.

Das deutlich geringere Engagement der Wagniskapitalgeber verschlechterte zusätzlich die Lage für die Unternehmen. Im Jahr 2002 wurden nur noch 275 Unternehmen mit 215,5 Mio. Euro finanziert (vgl. Abbildung 6). Davon waren nicht nur geplante Neugründungen betroffen, sondern für viele bereits geförderte Unternehmen brach die zweite Finanzierungsrunde weg und sie mussten Konkurs anmelden.

Wie abrupt die Krise eintrat zeigte sich besonders deutlich an der parallelen Entwicklung von Insolvenz- und Gründungsrate. Im Jahr 2000 nahmen die Insolvenzen um 23 Prozent zu, während die Gründung noch um weitere 11 Prozent anstiegen. Im Jahr 2001 fand jedoch der Startup-Boom mit dem Anstieg der Insolvenzen um 44 Prozent schließlich ein jähes Ende (Statistisches Bundesamt 2002a, S.24f.). Die dynamische Entwicklung der Gründungen und Insolvenzen betrifft dabei ausschließlich die Bereiche IT-Service und Software. Im Hardwaresegment gingen die Gründungen zurück und die Insolvenzen nahmen zu. Zu beachten ist jedoch, dass im IT-Bereich selbst 2001 noch 7 Prozent weniger Unternehmen (104 auf 10.000) Insolvenz anmelden mussten als es im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt der Fall war (111 auf 10.000).

Am anschaulichsten zeigt sich jedoch der Untergang des sogenannten New-Economy-Hypes an der Entwicklung des Aktienkurses Nemax 50. Während der Nemax 50 in den Jahren zuvor enorme Kurssteigerungen hervorbrachte, brach er im März 2000 dramatisch ein. Von diesem

Einbruch konnte sich der Index nicht mehr erholen, bis er schließlich im Jahre 2003 gänzlich eingestellt wurde (vgl. Abbildung 10).

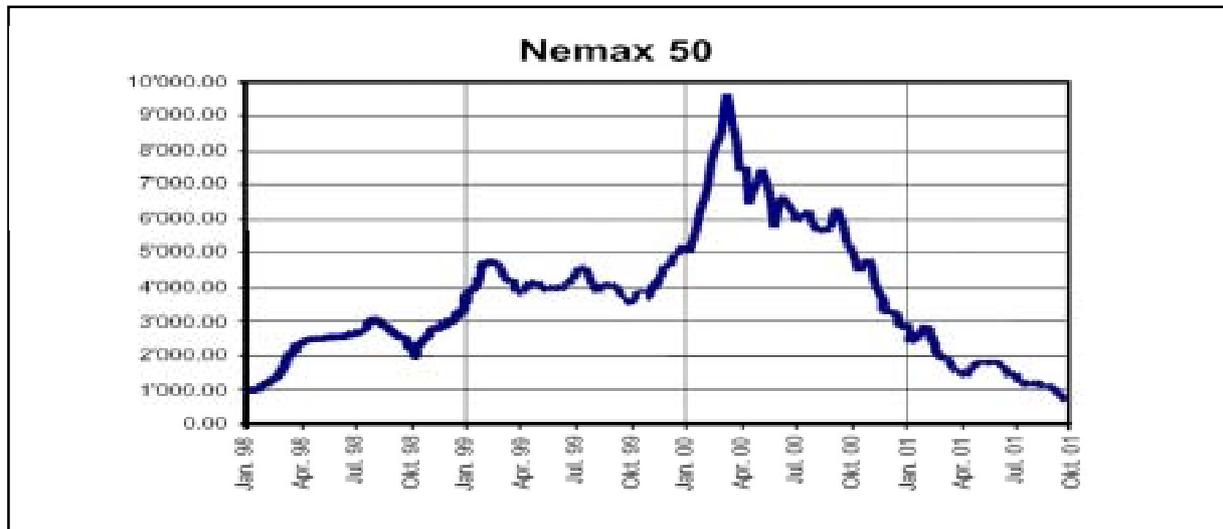


Abb.10: Entwicklung des NEMAX 50, 1998-2001

Nicht zuletzt sind auch die Medien zu nennen, die zum Niedergang der New Economy beitrugen. Reportagen, in denen zuvor Startups regelrecht gefeiert wurden, schlugen nun schlagartig ins Gegenteil um und überzogen die neuen Firmen mit teilweise vernichtender Kritik. Hinzu kamen Berichte über Bilanzfälschungen, unseriöse Gewinnversprechungen sowie unrentable Akquisitionspolitik, was dem Image der Startups nachhaltig schadete und das Vertrauen der Anleger endgültig erschütterte (vgl. Scherrer & Lohmer 2001). Die beginnende weltweite Wirtschaftskrise verstärkte zusätzlich die Verunsicherung und Zurückhaltung der Finanz- und Auftraggeber. Darüber hinaus waren nun erst einmal die meisten Unternehmen mit entsprechender Infrastruktur, Software und Internetauftritten versorgt. So verschlechterte sich zunehmend die Auftragslage für IT-Projekte (BfA 2002, S.1650) – wobei nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Bereiche der Softwareentwicklung und IT-Service auch in der Krise immer noch Wirtschaftswachstum realisieren konnten. Jedoch „zweistellige Wachstumsraten gehörten der Vergangenheit an. Die Verknüpfung von strategischen Beratungsleistungen mit Implementierungsaufgaben von zum Teil komplexen IT-Projekten erwies sich in der konjunkturellen Schwächephase als Nachteil. Denn IT-Pläne, die nicht zügig die Profitabilität verbesserten, verschwanden in den Schubladen der Klienten“ (ebd. S.1651).

Erste Anzeichen einer Konsolidierung?

Für 2003 wird mittlerweile wieder von einem einprozentigen Wachstum des westeuropäischen Gesamtmarktes für Informations- und Telekommunikation ausgegangen (EITO, nach Peter 2003, S.38). Der Softwaremarkt in Westeuropa verzeichnet hingegen ein überpropor-

tional hohes Wachstum von 2,1 Prozent. Für 2004 wird ein weiterer Anstieg um 4,6 Prozent auf 68 Mrd. Euro erwartet. Das Softwaresegment entwickelt sich damit neben dem Bereich IT-Service zur treibenden Kraft, während Hardware weiter an Bedeutung einbüßen wird (ebd.). Mit Blick auf den deutschen Markt zeigt sich dieser Trend noch deutlicher: Für 2003 wird für den Bereich der Softwareentwicklung von einem Wachstum von 11,1 Prozent, für IT-Service von 8,9 Prozent und für Hardware von vergleichsweise niedrigen 3,5 Prozent ausgegangen.

Angesichts dieser Prognosen und dem, wenn auch niedrigerem, dennoch stetigem Wachstum der Segmente Software und IT-Service kann durchaus von einem Konsolidierungstrend gesprochen werden. Für die wirtschaftliche Bedeutung von IT-Investitionen spricht auch ihr Anteil am Bruttoinlandsprodukt Deutschlands, der sich 2002 auf 2,5 Prozent belief, sowie ihrem Beitrag zum Wirtschaftswachstum von 0,4 Prozent (Frommann 2003, S.65). „Trotz des Abschwungs der letzten Jahre haben die Informationstechnologien einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Wirtschaftsproduktivität geleistet. Computer und computergestützte Abläufe sind nicht mehr wegzudenken“ (ebd.).

Auch nach dem Einbruch und in der beginnenden Konsolidierungsphase dominieren weiterhin klein- und mittelständische Unternehmen²⁵ mit einem Anteil von 99,6 Prozent aller Unternehmen im Bereich IT-Dienste- und Softwaremarkt. 65,9 Prozent der Beschäftigten arbeiten in diesen mittelständischen Unternehmen und sie erzielen 50,6 Prozent des Branchenumsatzes (Statistisches Bundesamt 2002, nach Kooths et al. 2003). Damit liegen sie im Vergleich zu der Gesamtwirtschaft bzgl. ihres Anteils am Umsatz höher (Gesamtwirtschaft: 43,2 Prozent), in ihrer Anzahl ungefähr gleich (Gesamtwirtschaft: 99,2 Prozent) und in ihrem Beschäftigungseffekt etwas niedriger (Gesamtwirtschaft: 69,7 Prozent) (ebd.).

Als Resümee kann trotz des Einbruchs 2000/2001 die These der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung vor allem für die Bereiche IT-Service und Softwareentwicklung statistisch gestützt werden, während der Hardwarebereich an Bedeutung einbüßt. Die hohe Gründungsquote aber auch die zahlreichen Insolvenzen bestätigen die Annahme einer hoch dynamischen Entwicklung. Die Akquise von Wagniskapital als zumindest für den deutschen Markt noch relativ neuartiges Finanzierungsmodell liefert ein weiteres Indiz für den prototypischen Charakter der IT-Startups. Neben diesen gesicherten statistischen Daten erscheint weiterhin die Annahme plausibel, dass Wagniskapitalgeber neben der reinen Finanzierung auch Einfluss auf die Organisations- und Arbeitsformen dieser jungen Firmen nehmen. Näheres dazu liegt jedoch noch nicht vor. Es fehlen noch Untersuchungen, die belegen, dass klein- und

²⁵ Unter Mittelstand fallen laut der in Deutschland gebräuchlichsten Abgrenzung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) alle Firmen, die einen Jahresumsatz unter 50 Mio. Euro erzielen, unter 500 Angestellte beschäftigen sowie unabhängig von Großunternehmen sind bzw. keine Konzernzugehörigkeit aufweisen. Kleinunternehmen beschäftigen bis zu 9 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz unter einer Mio. Euro (vgl. Institut für Mittelstandsforschung, www.ifm-bonn.org/dienste/daten.htm).

mittelständische IT-Unternehmen projektförmige, hoch flexible Organisationsformen aufweisen, marktorientiert, effizient und kompetent kooperieren sowie über Mitarbeiter verfügen, die hohes Commitment zeigen und entgrenzt leben. Die Frage, wie die Gründer und Mitarbeiter selbst ihre Unternehmung und die Zusammenarbeit erleben und bewerten, ist noch weitgehend offen.²⁶

²⁶ Mittlerweile sind bereits einige Studien zu diesen Fragen veröffentlicht, die jedoch parallel zum Forschungsprojekt „Kompetent“ entstanden sind und daher auch erst in der Ergebnisdiskussion vergleichend vorgestellt werden.