

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

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

Projektteam:

Hubert Eichmann

Ines Hofbauer

Annika Schönauer

FORBA - Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt, 2006

Der folgenden Zusammenfassung möchten wir voranstellen, dass zwischen IT- und Callcenter-Tätigkeiten von einem deutlichen Partizipationsgefälle gesprochen werden kann. Im folgenden Branchenvergleich wollen wir jene Handlungs- und Partizipationsspielräume beschreiben, die aus typischen Arbeitsaufgaben bzw. aus maßgeblichen Rahmenbedingungen wie Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitszeiten, Qualifikationsniveaus oder persönlichen Dispositionen ableitbar sind.

Wir gehen auf Unterschiede zwischen den Unternehmen ein, da in den Fallstudienbeschreibungen offenkundig wurde, dass Arbeitsbedingungen und Partizipationschancen zwischen vergleichbaren Firmen einer Branche deutlich divergieren, was vor allem für die untersuchten Kleinbetriebe des IT-Sektors gilt. Außerdem sind im Vergleichssample auch Unternehmen mit Betriebsrat enthalten, weshalb eine (vorsichtige) Gegenüberstellung möglich ist. Das Resultat dieses Vergleichs auf Basis von letztendlich neun IT-Betriebsfallstudien kann bereits vorweggenommen werden: Die Wahrscheinlichkeit für unmittelbare Einflussmöglichkeiten gegenüber Vorgesetzten oder Eigentümern im Sinne direkter Partizipation ist in kleinen Unternehmen im Durchschnitt höher als in größeren - Mitbestimmungschancen variieren jedoch in Kleinbetrieben stärker, weil z.B. Führungsstile von Leitungspersonen ausschlaggebend sind.

Ebenso greifen wir eine weitere Fragestellung nochmals auf: Geschlechterverhältnisse in der IT-Dienstleistungs- und Callcenterbranche. Kann im Branchenvergleich tatsächlich von einer Männerbastion einerseits und einer Frauendomäne andererseits gesprochen werden? Was lässt sich über die Geschlechterungleichheit in beiden Sektoren aussagen, wo liegen Unterschiede und wo Gemeinsamkeiten?

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

Partizipationsgefälle
zwischen IT-Unternehmen
und Callcentern

Tätigkeitsmuster und Qualifikationsvoraussetzungen

Für eilige, am Branchenvergleich interessierte LeserInnen lässt sich ein Hauptergebnis unserer qualitativen Erhebungen zu Arbeitsmustern und Partizipationschancen in kleinen Software-/IT-Dienstleistungsbetrieben und Callcentern schnell resümieren. Wie erwartet, gestalten sich Handlungsspielräume in den untersuchten IT-Firmen deutlich günstiger als in Callcentern. Ein wohl entscheidender Grund dafür liegt in den jeweils typischen Qualifikationsvoraussetzungen und Tätigkeitsmustern: Einerseits überwiegt die Entwicklung und Betreuung von auf individuelle Firmenkunden zugeschnittenen Softwarelösungen, die seitens der ProgrammiererInnen, GrafikerInnen etc. umfangreiche Fachkompetenzen voraussetzen. Qualifikations-Mindestlevels in Softwareunternehmen sind meist HTL-Matura oder sogar (Fach-)Hochschulniveau, nur in wenigen Fällen werden Lehrlinge beschäftigt. Die Unternehmen sind entsprechend am *commitment* ihrer MitarbeiterInnen interessiert, deren Einbindung ist für die Leistungserstellung geradezu funktional. Demgegenüber wickeln Callcenter-Agents möglichst standardisiert Massen Anfragen von PrivatkundInnen ab (*inbound*) bzw. sind in relativ einfach strukturierte Direktmarketingaktivitäten involviert (*outbound*). Bei den befragten Agents werden möglichst gediegene Kommunikationskompetenzen vorausgesetzt, aber so gut wie keine sonstigen Formalqualifikationen. Zumindest in den von uns untersuchten Callcentern in Stadtregionen sind deshalb einerseits StudentInnen begehrt und andererseits Frauen, weil ihnen im Vergleich zu Männern soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen zugeschrieben werden. Die Expertise der einzelnen Callcenter-Agents ist leicht ersetzbar, eine intensivere Einbindung ins betriebliche Geschehen ist daher vom Management kaum vorgesehen.

Im Gegensatz zur Arbeit in Callcentern sind Tätigkeitsprofile in den IT-Dienstleistungsfirmen heterogener - vor anderem deshalb, weil einzelne Professionisten in den Fallunternehmen mit Belegschaftsständen zwischen etwa zehn und 40 MitarbeiterInnen aufgrund des geringen Formalisierungsgrads sowohl für planend-koordinierende als auch für ausführende Tätigkeiten verantwortlich sind: Entwicklung und Betreuung der Produkte, KundInnenkontakt und Verkauf, Übernahme von Projekt- oder Teamleitungsfunktionen etc. Wegen der projektförmigen Arbeit sowie der Informalität vieler Entscheidungen sind ausgedehnte Handlungsspielräume im Sinn von delegativer Partizipation geradezu typisch für viele der qualifizierten Beschäftigten in den IT-Firmen. Der Einfluss auf Leistungsvorgaben bzw. auf Rahmenbedingungen ist ebenfalls gegeben, aufgrund der Übertragung von Verantwortung auf die ausführende Ebene ist hier das Gegenüber oftmals nicht mehr der/die ArbeitgeberIn, sondern der/die KundIn, mit dem/der ein bestimmtes Leistungsziel auszuhandeln ist. Folglich ist auch kaum generalisierbar, ob die für wissensintensive Arbeit typische Delegation von Verantwortung - d.h. die partielle Übertragung von Steuerungsleistungen an einzelne Beschäftigte - tendenziell zu mehr Freiheiten und Handlungsspielräumen oder eher zu Überlastung führt bzw. beide Elemente gleichermaßen beinhaltet.

Im Unterschied zu den Kleinbetrieben in der IT-Branche, in denen ein bestimmtes Ausmaß an Handlungsfreiheiten und Mitgestaltungsmöglichkeiten allein aus unternehmensstrategischen Gründen nicht unterschritten wird („partizipatives Management“), gilt für die durchstrukturierte Arbeit der Callcenter-Agents, vor allem an der *frontline*, dass ein Mindestmaß an Selbstorganisation und Beteiligung außerhalb der für die unmittelbare Arbeitsdurchführung notwendigen Spielräume so gut wie nie überschritten wird. Mitgestaltung bezieht sich demzufolge auf Aspekte wie



Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

Dienst- und Schichteinteilung, Unterstützung im Team bei Anfragen von KundInnen, kurzfristige Aktionen zur Aufrechterhaltung des Service-Levels, falls dessen Unterschreitung droht etc. Erst mit dem eigentlich einzig möglichen Karriereschritt, dem Wechsel vom *1st-level* zum *2nd-level*, womit Kontrollfunktionen gegenüber den Agents inkludiert sind, erhöht sich der Partizipationsspielraum - und damit gleichzeitig die Verantwortung, denn diese meist aus wenigen Personen bestehende Gruppe ist für die reibungslose Sicherstellung der täglichen Abläufe hauptverantwortlich. Darüber hinaus finden sich erwartungsgemäß auch in den untersuchten Callcentern, die aufgrund der überschaubaren Personalstände ebenfalls als Face-to-Face-Organisationen zu bezeichnen sind, informelle Absprachen oder Kern- und Randbelegschaften. Deshalb divergieren Einflusschancen auch zwischen Callcenter-MitarbeiterInnen derselben Hierarchieebene beträchtlich.

Die zentrale Funktion von Callcentern - möglichst standardisierte, rationelle und kostengünstige Abwicklung von Massenanfragen - als Schnittstelle zwischen KundInnen und betriebsinterner Leistungserstellung legt für Partizipation enge Grenzen fest. Ein Gutteil der Entscheidungsspielräume im betrieblichen Arbeitsalltag oder in punkto Arbeitsbedingungen lässt sich zumindest bei *low-road*-Jobs wie in vielen Callcentern aus den Strukturmustern und dem Marktwert der jeweiligen Tätigkeit ableiten. Ob dagegen potenzielle *high-road*-Jobs in der IT-Branche auch tatsächlich die Bezeichnung verdienen, hängt nicht nur von Tätigkeitsmerkmalen ab, sondern darüber hinaus von Kontextfaktoren im Unternehmen, der Branchenkonjunktur oder den Dispositionen der einzelnen Beschäftigten.

Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen

Wie unsere qualitativen Daten ergeben, liegt die vielleicht wichtigste Differenz zwischen Callcenter-Beschäftigten in den unterschiedlichen Arbeitsverträgen. Trotz vergleichbarer Arbeitsaufgaben erhöht die Sicherheit eines Anstellungsverhältnisses, d.h. eines Dienstvertrags, die Bewegungsfreiheit gegenüber freien DienstnehmerInnen oder WerkvertragsnehmerInnen. Festanstellungen sind allerdings nur in den zwei *inhouse*-Callcentern großer Unternehmen die Regel, wohingegen in den beiden eigenständigen Callcenter-Firmen freie Dienstverhältnisse typisch sind. Daraus ergibt sich der zentrale Unterschied, dass die fest angestellten Agents zumindest mittelfristige Perspektiven in Richtung Mitgestaltung und Absicherung des eigenen Arbeitsplatzes entwickeln können. Zwar spielen Callcenter innerhalb von großen Unternehmen trotz ihrer Bedeutung als Puffer oder Schnittstelle gegenüber den KundInnen nur eine marginale Rolle, weshalb viele dieser Angestellten die eigene Abteilung als Abstellgleis auffassen. Doch Wechsel in andere Abteilungen sind nicht ausgeschlossen. Während *voice* in Callcentern aufgrund der bescheidenen Spielräume nur eingeschränkte Bedeutung hat, sind innerbetriebliche Wechsel im Sinn von *exit* durchaus eine Option. In eigenständigen Callcenter-Betrieben dagegen werden Anstellungsverhältnisse in der Regel (und nicht als Ausnahme) breitflächig umgangen, denn hier finden sich unterhalb der wenigen Managementpositionen beinahe ausschließlich freie Dienstverträge und (seltener) Werkverträge. In den beiden externen Callcenter-Firmen fungiert der Großteil der Belegschaft gewissermaßen als Flexibilitätsreserve, ein Interesse an betrieblicher Partizipation, das über die unmittelbaren Arbeitsplatzbelange (z.B. Diensterteilung) hinaus geht, ist allein deshalb sehr selten. Ein weiterer Grund für fehlende Mitbestimmungsansprüche vor allem bei den „Freien“ sind Berufsperspektiven, die wenig mit dem aktuellen Beschäftigungsverhältnis zu tun haben. Zwölf der 21 befragten Agents im Sample betreiben gegenwärtig ein Studium bzw. üben einen zweiten Beruf aus. Der Callcenter-Job ist

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

zumindest in diesen Fällen eine Nebenbeschäftigung, über die das Studium finanziert oder das (Haushalts-)Einkommen aufge bessert wird. Insofern kommt die hohe Flexibilität vielen der noch jungen Befragten durchaus entgegen. Die Callcenter-Arbeit wird als Übergangsjob interpretiert, Umstiege in andere Callcenter-Firmen erscheinen leicht realisierbar und die gegenüber Festangestellten variabelere Arbeitszeiteinteilung wird häufig begrüßt. Dennoch hinterließen nicht wenige Agents beim InterviewerInnenteam den schalen Beigeschmack einer etwas zu euphemistischen Rationalisierung der eigenen Arbeitssituation. Wo Partizipation nicht angestrebt wird - das gilt für direkte und repräsentative Formen -, findet sie in aller Regel auch nicht statt. Für kollektive Mitbestimmung sind zudem Anwesenheit und wechselseitige Bekanntheit/Erreichbarkeit von Vorteil. Vor allem bei den *frontliners*, also jenen Agents, die praktisch durchgehend telefonieren, ist das durch die Teilzeitbeschäftigungen bzw. durch die Präferenz für bestimmte Wochentage und Tageszeiten kaum gegeben. Sowohl bei *inbound* als auch bei *outbound* wird Vollzeit-Telefondienst von den Vorgesetzten als unzumutbar betrachtet. Weil aber die Telefonleitungen in den untersuchten Firmen teilweise rund um die Uhr besetzt sein müssen und sich folglich viele der Beschäftigten aufgrund der Schichtzeiten so gut wie nie begegnen, ist das Entstehen von Solidarität als Basis für kollektive Mitbestimmung relativ unwahrscheinlich.

Im Vergleich dazu berichten die meisten Befragten in den kleinen Softwarefirmen von relativ stabilen Arbeitsverhältnissen in Festanstellungen, darüber hinaus überwiegen Vollzeitbeschäftigungen klar gegenüber Teilzeittätigkeiten. Auch EigentümerInnen und ManagerInnen von Kleinunternehmen geben an, Beschäftigte nach Möglichkeit über Dienstverträge längerfristig ans Unternehmen binden zu wollen, soweit das finanziell eben geht. Übersichtlichkeit aufgrund kleiner Betriebsgrößen, Beschäftigungsstabilität bzw. die schnelle Informationsdiffusion bei absehbaren Krisen, eine hohe affektive Bindung mit ausgeprägten Gemeinschaftsgefühlen sowie eine gewisse „Nestwärme“ werden von vielen Interviewten als eine Art Kompensation gegenüber besseren Karriere- und Einkommensperspektiven in größeren Firmen genannt. Dennoch greifen mehrere Unternehmen auf FreelancerInnen aus dem weiteren Beziehungsnetz als Flexibilitätsreserve zurück bzw. sind Festanstellungen nicht das einzige typische Muster in den untersuchten Kleinbetrieben: Zwei IT-Fallbetriebe funktionieren als eine Art Zusammenschluss von Selbstständigen und verweisen auf eine in kleinbetrieblichen Strukturen durchaus vorhandene Netzwerkökonomie, d.h. bei Bedarf wird auf flexible Kooperation mit FreelancerInnen oder vertrauten Firmen gesetzt. In punkto Mitgestaltung und Durchsetzung von eigenen Interessen herrschen aus den genannten Gründen völlig andere Bedingungen als in Callcentern vor. Sowohl Anstellungsverhältnisse als auch andere Formen der betrieblichen Assoziation wie z.B. Genossenschaftsmodelle implizieren reflektierte berufliche Langzeitperspektiven und -interessen. Obwohl die Chancen, Interessenpositionen gegenüber der jeweiligen Leitung durchzusetzen, von individuellen Faktoren abhängen und daher divergieren, ist es beinahe durchgehend möglich, eigene Ansprüche zu realisieren.

Der direkte Weg über die Beeinflussung von Vorgesetzten oder Koalitionen im Team ist in beiden Untersuchungsbranchen die bevorzugte Strategie zur Wahrung eigener Interessen. Analysiert man jedoch in beiden Branchen maßgebliche Arbeitsbedingungen - die ja das Ziel von betrieblicher Partizipation sind -, wie etwa Arbeitsverträge oder die Entgeltung, zeigt sich eindringlich und wenig überraschend die unterschiedliche Qualität der Interessendurchsetzung. In den kleinen IT-Firmen ist die Sicherstellung der Interessen aufgrund des ExpertInnenstatus der MitarbeiterInnen

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

nen bzw. aufgrund der Nähe zu den Entscheidungsträgern als gut einzuschätzen, ablesbar z.B. an der im Durchschnitt guten Einkommenssituation. Die Forderungen der MitarbeiterInnen müssen freilich im Rahmen bleiben, am Betriebserfolg ausgerichtet sein und dürfen die gut eingespielten *checks and balances* im Unternehmen nicht sprengen. Inwieweit Forderungen tatsächlich durchsetzbar sind, hängt selbstredend von der individuellen Position im filigranen betrieblichen Hierarchiegefüge ab bzw. von der Primärmacht Einzelner: als unentbehrliche SpezialistInnen für einen bestimmten Fachbereich oder als HüterInnen von *Key-Account*-Kontakten zu wichtigen KundInnen etc. All das bedeutet gleichzeitig Konkurrenz zwischen MitarbeiterInnen oder Teams, die eine gewisse Eskalationsstufe jedoch selten überschreitet. Falls es dennoch, etwa bei Wachstumsprozessen, zu gravierenden Konflikten im Unternehmen kommt, weil z.B. neue Hierarchieebenen eingezogen werden und sich das Positionengefüge verändert, sind Selbstkündigungen im IT-Sektor eine verbreitete Strategie - vorausgesetzt, die Betroffenen schätzen sich als kompetent genug ein, eine vergleichbare Stelle zu finden.

Ganz im Gegensatz dazu sind Callcenter eine Niedriglohnbranche mit geringen Anforderungen in Bezug auf formale Qualifikationsniveaus, mäßig anspruchsvollen Job-Profilen oder fehlenden Professionsidentitäten (z.B. gegenüber der Vergleichsgruppe der informationstechnischen Berufe). Weiters legen Teilzeitjobs, die oft den Status von Nebenjobs haben, oder freie Dienstvertragsverhältnisse die (geringen) Verhandlungsspielräume in punkto Entgeltung mehr oder weniger fest. Die Einkommenssituation ist bei den Angestellten in den *inhouse*-Callcentern aus naheliegenden Gründen besser, in diesen großen Unternehmen gibt es ausdifferenzierte Schemata für Gehaltsgruppen, die auch für Callcenter-Agents gelten. LeiharbeiterInnen in diesem Callcenter-Typ beziehen ebenfalls feste Gehälter, müssen sich jedoch gegenüber der Stammbesellschaft mit Abstrichen zufriedengeben. In den externen Callcentern dominieren dagegen Leistungslöhne, die in erster Linie von der Anzahl der jeweils vereinbarten Monatsstunden abhängen. Darüber hinaus existieren vom jeweiligen Betrieb entwickelte und relativ schwer durchschaubare leistungsabhängige Entgeltungsmodelle, die im *inbound*-Bereich aus Prämien und Abschlägen bei Überschreitung/Unterschreitung einer festgelegten Anzahl an entgegengenommenen Anrufen bestehen. Im *outbound*-Bereich, wo Agents z.B. über Direktmarketing für die Teilnahme an Veranstaltungen „keilen“, besteht die Bezahlung oft nur aus Erfolgsprämien für die erfolgreiche Vermittlung von Kontakten. Die Spielregeln in den Callcentern sind relativ rau: Wer mit der Entlohnung oder den sonstigen Arbeitsbedingungen nicht einverstanden ist, kann kündigen. Dementsprechend hoch ist die Fluktuation in einem der beiden externen Callcenter. Exit-Strategien sind der einzige Problemlösungsmodus bei größeren Auffassungsunterschieden. Folgerichtig berichten viele Agents, dass sie schon mehrere Unternehmen der Branche durchlaufen haben und die einschlägigen Strukturen und Spielregeln gut kennen. Diese Befragten haben u.a. deshalb bei den von uns untersuchten Callcentern angeheuert, weil hier die Bedingungen noch als vergleichsweise fair eingestuft werden.

An dieser Stelle noch ein Hinweis zur kollektiven Interessenvertretung in den Untersuchungsbetrieben: In den IT-Interviews ist die Einstellung zu Betriebsräten ziemlich einheitlich. Der Tenor lautet: „Ein Betriebsrat kann an sich sinnvoll sein, aber wir brauchen ihn nicht.“ In dieser Frage gibt es zwischen Geschäftsführungen und MitarbeiterInnen nicht allzu große Divergenzen. Vor allem jene Befragten, die bereits in Unternehmen mit Betriebsrat tätig waren oder sogar selbst eine Betriebsratsfunktion ausgeübt haben, erwähnen explizit, dass sie dieses Gremium in größeren Unter-

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

nehmen für sinnvoll halten. In kleinen, weil gut überschaubaren Firmen sei der Betriebsrat jedoch überflüssig, weil die wichtigsten Probleme zwischen den involvierten Personen direkt gelöst werden könnten. Mehr noch: Sofern tatsächlich ein Betriebsrat notwendig wäre, sei das ein ernsthaftes Signal für ein Versagen der Konfliktmechanismen in der Firma bzw. des gesamten Geschäftsmodells KMU. In den unabhängigen Callcenter-Unternehmen ist der Begriff Betriebsrat dagegen wohl auch aufgrund der überwiegend jungen bzw. studentischen Belegschaften sprichwörtlich ein Fremdwort. In den beiden *inhouse*-Callcentern weiß man diffus um die Existenz eines Betriebsrats im weiteren Firmengeflecht. Allerdings fehlt es an Kontakten dorthin, ist eine Zuständigkeit des Betriebsrats für das Callcenter nicht gegeben - und scheint auch das Interesse an der Vertretung dieser Gruppe nicht allzu ausgeprägt zu sein. In einem der beiden Callcenter von Großunternehmen wurde sogar ein eigener Personalvertreter etabliert - allerdings vom Callcenter-Leiter, der über diesen Schritt eigene Managementagenden delegieren wollte. Dementsprechend gering ist die Reputation dieses Mitarbeiters in seiner Funktion als Interessenvertreter. Eine Befragte dieses Unternehmens, die aus früheren Tätigkeiten noch Kontakte in andere Abteilungen aufrecht erhält, würde sich im Fall von wirklich ernsthaften Problemen bemühen, die Personalvertretung in der Zentralabteilung zu erreichen.

Es lässt sich also unschwer resümieren, dass repräsentative Interessenvertretung in den untersuchten Unternehmen beider Branchen beinahe keine Rolle spielt. Die Beschäftigten artikulieren aber auch nicht das Bedürfnis, einen Betriebsrat zu etablieren – weil Interessen faktisch über direkte Aushandlung geregelt werden (IT) oder eine über die laufenden Arbeitsvollzüge hinausgehende Partizipation nicht in Erwägung gezogen wird (Callcenter). Insbesondere für viele Callcenter tut sich hier ein Dilemma auf, denn in diesen Unternehmen wäre ein Interessenvertretungsorgan der Beschäftigten sicherlich eine Unterstützung. Doch scheint sich in diesem Kontext Pierre Bourdieus Diktum von den „verborgenen Mechanismen der Macht“ zu bestätigen (Bourdieu 1997), wonach die einem Akteur gesellschaftlich zuerkannte Kompetenz ausschlaggebend für die subjektive Neigung ist, sich diese Kompetenz auch anzueignen bzw. deren Aneignung als legitim zu betrachten. Die in Callcentern vom Management nicht vorgesehene Partizipation schlägt sich in den kaum vorhandenen Partizipationsansprüchen der Beschäftigten nieder. Aufgrund des wahrgenommenen niedrigen Berufsstatus („Übergangsjob“ bzw. „Strafkolonie“) fehlt es an der Selbstverständlichkeit, legitime Ansprüche zu stellen. Es verwundert daher nicht, dass Mitbestimmung und Konfliktfähigkeit nicht im engeren Betrachtungshorizont vieler Callcenter-Agents aufscheinen, sondern der Wechsel des Unternehmens der faktisch einzige Modus der Konfliktlösung ist.

Arbeitsbelastungen und Arbeitsidentitäten

Aus der bisherigen Komprimierung lässt sich ableiten, dass sich die zentralen Erwerbsziele der MitarbeiterInnen in *inhouse*-Callcentern auf einen möglichst sicheren Arbeitsplatz beziehen und in den eigenständigen Callcentern Optionen eines flexibel gestaltbaren Neben- oder Teilzeiteinkommens im Vordergrund stehen. Quellen der (teilweise resignativen) Zufriedenheit sind folgerichtig die Sicherung eben dieser Ziele sowie ein gutes Arbeitsklima zwischen den KollegInnen. Sinnstiftend wirkt außerdem die Freude darüber, Menschen durch professionelle Auskunft helfen zu können bzw. generell die Kommunikation mit KundInnen. Die kritische Diagnose eines Mangels an darüber hinausgehenden Perspektiven und Berufsideen

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

titäten, insbesondere bei *frontline*-Agents, wäre ausgesprochen einseitig, wenn nicht gleichzeitig auf wichtigere Lebensinteressen vieler InterviewpartnerInnen außerhalb der Callcenter-Arbeit hingewiesen würde. Zwar mag Erwerbsarbeit in puncto Zeitverwendung bei vielen durchaus an erster Stelle stehen, weil die Callcenter-Arbeit in Kombination mit einem Hauptberuf oder einem Studium teilweise deutlich mehr Zeit verschlingt als ein vergleichbarer 40-Stunden-Job. Dennoch ist Arbeit im Callcenter in der Regel kein zentrales Lebensinteresse, sondern im Selbstverständnis zugleich ökonomische Notwendigkeit und kurz- bis mittelfristige Passage in der Berufsbiografie. Genau deshalb wird zwar die sehr bescheidene Mitbestimmungsstruktur in Callcentern geradezu einzementiert, doch weshalb sollen sich Agents stärker für betriebliche Arbeitsbedingungen jenseits der eigenen Situation einsetzen, wenn das mittelfristige Ziel ohnehin darin besteht, in eine andere Abteilung zu wechseln oder einen besser bezahlten Beruf auszuüben? Typische Arbeitsbelastungen, wie einander abwechselnde Überforderung in Stoßzeiten und Unterforderung als bloßes „Zeitabsitzen“ bzw. der Stress mit unfreundlichen KundInnen, werden zwangsläufig in Kauf genommen, das Abgeben jeglicher Verantwortung nach Schichtende wird andererseits als entlastend empfunden.

Wenn also von prekärer Arbeit in Callcentern gesprochen wird - und nicht schon ein relativ niedriges Lohnniveau per se als prekär gilt -, ist die Gruppe der „Prekarierten“ weiter einzugrenzen: vor allem auf freie DienstvertragsnehmerInnen mit ungenügender sozialer Absicherung. Doch ohne Differenzierung trifft die Rede von anhaltender Prekarisierung auch auf Gruppen wie Studierende schwerlich zu, die Callcenter-Arbeit als passablen Weg zur Studienfinanzierung ansehen; ebenso wenig auf jene, die aus unterschiedlichsten Gründen neben dem Hauptjob einen Zuverdienst erwirtschaften wollen (gegenüber: müssen). In unserem Sample tatsächlich als Risikogruppen einzustufen sind jene freien DienstnehmerInnen in externen Callcentern, die wegen der niedrigen Stundensätze lange Arbeitszeiten benötigen, um auf das angestrebte Einkommen zu kommen - und gleichzeitig bzw. eben deshalb aus den Augen verlieren, warum sie seinerzeit den Callcenter-Job angefangen haben. Die Perspektive des Studienabschlusses oder der Berufsausbildung hat sich verflüchtigt, die letzte Prüfung liegt bereits lange zurück, der Übergangsjob ist zur Dauerbeschäftigung mit schlechter sozialer Absicherung geworden.

Gegenüber Callcenter-Beschäftigten sind die Arbeitsanforderungen in den IT-Firmen deutlich anspruchsvoller und komplexer strukturiert. Wohl typisch für kleinere Firmen, berichten nicht wenige der Befragten insofern von *multitasking*, als sie zusätzlich zu einer Mehrzahl parallel abzuwickelnder Projekte unterschiedliche koordinierende und ausführende Funktionen abzudecken haben. Das kann zumindest in Spitzenzeiten ausgesprochen anstrengend sein, etwa vor dem Abschluss von Projekten. Für KMU im IT-Dienstleistungssektor ist es nicht leicht, gegenüber größeren Konkurrenten, die dieselben Zielgruppen (größere Firmenkunden) ansprechen, mitzuhalten. Weil in den Fallunternehmen explizite Preiskonkurrenzstrategien angesichts geringerer personeller Ressourcen und eingeschränkter Optionen zur Standardisierung von Arbeitsprozessen eher nicht in Frage kommen, liegt die Orientierung auf Qualität und Verlässlichkeit. Das kontinuierlich einzuhalten, bedeutet für viele IT-ExpertInnen viel Verantwortung und entsprechende Arbeitsbelastungen. Gleichzeitig ist die übertragene Verantwortung ein Zeichen für Anerkennung, wodurch die in kleineren Unternehmen kaum vorhandenen vertikalen Karrierepfade ausgeglichen werden. Dennoch scheinen die Arbeitszeiten in diesen Firmen nicht auszufern. Trotz des hohen Engagements sind die (mittlerweile älter gewordenen) Befragten in

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

den IT-Firmen nicht mehr rund um die Uhr mit ihrer Tätigkeit „verheiratet“. Die kollektivvertraglich vereinbarten 38,5 Wochenstunden können dennoch nur wenige der Vollzeitbeschäftigten einhalten, vielmehr liegen typische durchschnittliche Wochenarbeitszeiten irgendwo bei 45 Stunden. Eine spezielle Belastung für viele WissensarbeiterInnen liegt darin, dass sie – anders als Callcenter-Beschäftigte – auch außerhalb der Bürozeiten von der Arbeit verfolgt bzw. davon geplagt werden, nicht abschalten zu können. Das wird jedoch häufig in Kauf genommen, da die Erwerbsarbeit trotz der verstärkten Bemühung um Ausbalancierung der Lebenssphären zumindest bei den überwiegend männlichen Beschäftigten mehrheitlich im Zentrum der Lebensplanung steht.

Gründe für das Ausbleiben von gravierenden Klagen über Arbeitsbelastungen sind einerseits relativ sichere Jobs und teilweise hohe Einkommen weit abseits von prekären Erwerbslagen. Jene Personen, die die New-Economy-Flaute in den letzten Jahren mitgemacht haben, sind außerdem in ihren materiellen Ansprüchen etwas bescheidener geworden. Andererseits ist hier besonders die von der Faszination an Technik geleitete intrinsische Motivation zu nennen, die auf die Lösung anspruchsvoller Problemstellungen ausgerichtet ist. Professionsidentitäten als InformatikerIn, DesignerIn, *Key-Account-Manager*In oder auch als Projekt- oder ProduktmanagerIn etc. sind eine zentrale Quelle für Zufriedenheit, sofern eigene Ansprüche an die Berufsausübung auch tatsächlich eingelöst werden können. „Die berufliche Identität, übersetzt in Zufriedenheit mit sich, in Selbstverwirklichung, ist unzweifelhaft ein starker Ansporn für die Kreativität und gleichzeitig ein sicherer Bezugspunkt moralischer Prinzipien.“ (Bologna 2006:29)

Divergierende Handlungsspielräume in Unternehmen einer Branche

Die aus den einzelnen Fallstudienbeschreibungen ableitbare Feststellung, dass sich zwischen Unternehmen einer Branche markante Unterschiede in Bezug auf Handlungs- und Partizipationsspielräume finden lassen, ist zunächst trivial. Gleichzeitig ist der Versuch einer qualitativen Typenbildung reizvoll. Unser Untersuchungsfokus bei Differenzen zwischen einzelnen Unternehmen ist auf Spezifika von Sozialordnungen/Unternehmenskulturen gerichtet. Damit ist gemeint, dass eine jeweils singuläre Konstellation aus unterschiedlichsten betrieblichen Faktoren mit einer bestimmten Ausprägung an Beschäftigtenpartizipation einhergeht. Eben deshalb verstehen wir Einfluss, Macht und Mitbestimmungsmuster in Organisationen als durchaus entscheidende Elemente von betrieblichen Sozialordnungen. Ist aber dieser kontextorientierte Zugang gegenüber der in der Mitbestimmungsforschung favorisierten Untersuchung von formalisierter oder „verfasster“ Arbeitsregulierung ergebnisreich? Wir meinen: ganz generell ja, in unserer Studie speziell deshalb, weil wir uns auf KMU und betriebsratslose Unternehmen konzentrieren, in denen die formalisierte Regelungsdichte gering ist.

Zur Bildung von Unternehmenstypen wurden Modelle zu Unternehmenskulturen/ Sozialordnungen herangezogen, die einerseits zwischen individuellen und kollektiven Handlungsressourcen, andererseits (stark vereinfachend) zwischen geringen und hohen Ressourcenausprägungen unterscheiden. Ergebnis sind 4-Felder-Typologien, deren einzelne Felder mit inhaltlich gut vergleichbaren Charakterisierungen versehen sind: *adhocracy* = Individualismus; *clan* = Kollektivismus; *market* = Fatalismus; *hierarchy* = Korporatismus. Die in nachfolgender Tabelle nochmals dargestellte Typologie eignet sich gut zur Grobzuordnung von Organisationen innerhalb einer Branche bzw. besonders auch für den Vergleich von Branchen. Weil wir hier lediglich

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

mit analytischen Konstrukten operieren, die sich zwar in empirischen Untersuchungen bewährt haben, die dennoch nur aus heuristischen Zwecken eingesetzt werden, verweisen wir darauf, die Reichweite derartiger Typologien nicht zu überschätzen.

MODELL UNTERNEHMENSKULTUREN/SOZIALORDNUNGEN

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

Zur zusätzlichen Charakterisierung unserer eigenen Typenbildung ziehen wir die von Petersen (2004) entlang eines qualitativen Samples zu Berliner IT-Start-ups entwickelte Differenzierung zwischen drei Ausprägungen von betrieblichen „Partizipationskulturen“ heran: „egalitär“ (bzw. demokratisch), „ausbalanciert“ und „asymmetrisch“ ausgerichtete Unternehmen. Daraus lässt sich erstens ableiten, dass mit zunehmenden Unternehmensgrößen von einer egalitären Start-up-Kultur zugunsten einer mehr oder weniger vertikal ausbalancierten Asymmetrie abgerückt wird bzw. werden muss - angesichts der Notwendigkeit von Organisationsstrukturen. Zweitens ist entlang dieser Typologie darstellbar, wie sich kleine Unternehmen im Zeitablauf bei Wachstum verhalten bzw. mit welchen Problemen sie in weiterer Folge konfrontiert sein können.

In folgender Grafik sind zunächst die Betriebsfallstudien dieses Projekts - vier Callcenter und vier IT-Kleinbetriebe - eingetragen: „Living Room“, „Comfort Service“, „Quick Call“, „Multi Call“ sowie „Collective“, „Virtual Design“, „Notis“ und „Imago“. Dazu kommen zwei weitere kleine IT-Firmen, „Data“ und „Knowledge Solutions“, zu denen wir jedoch nur Informationen aus jeweils einem Geschäftsführerinterview haben. In der Grafik finden sich weiters die Akronyme jener fünf Software-/IT-Dienstleistungsunternehmen, die im Vorgängerprojekt „Entgrenzung der Arbeit und Chancen zur Partizipation“ untersucht wurden, um zumindest für den Softwaresektor einen Vergleich zwischen kleineren und größeren Unternehmen bzw. solchen mit und ohne Betriebsrat anstellen zu können: „Xprog“, „Publix“, „Sofiwert“, „U-Mobil“, „Rentserve“. In Summe gelangen wir auf Basis von 15 Betriebsfallstudien mit etwa 75 problemzentrierten qualitativen Interviews zu Arbeit und Partizipation zu fünf gut unterscheidbaren Unternehmenstypen für die beiden Untersuchungsbranchen, die wir im Anschluss kurz charakterisieren.

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

TYPEN VON UNTERNEHMENSKULTUREN/SOZIALORDNUNGEN
IN CALLCENTERN BZW. IM SOFTWARE-/IT DIENSTLEISTUNGSSEKTOR

VERGLEICH HANDLUNGSRESSOURCEN IN CALLCENTERN UND IT-UNTERNEHMEN		
	GERINGE KOLLEKTIVE RESSOURCEN	HOHE KOLLEKTIVE RESSOURCEN
HOHE INDIVIDUELLE RESSOURCEN	<p><i>Individualismus</i></p> <p>Data IMAGO U-MOBIL SOFTWERT RENTSERVE</p>	<p><i>Kollektivismus</i></p> <p>COLLECTIVE</p> <p>NOTIS VIRTUAL DESIGN Knowledge Solutions XPROG PUBLIX</p> <p>egalitär</p>
GERINGE INDIVIDUELLE RESSOURCEN	<p>asymmetrisch</p> <p>COMFORT SERVICE QUICK CALL MULTI CALL</p> <p><i>Fatalismus</i></p>	<p>ausbalanciert</p> <p>LIVING ROOM</p> <p><i>Korporatismus</i></p>

Typisierung von Callcentern

Wenig überraschend, weil mit den bisherigen Ausführungen übereinstimmend, finden sich alle vier Callcenter dieser Untersuchung in jenen „Regionen“ des soeben visualisierten Handlungsspielraums, in denen individuelle Partizipationschancen eher gering ausgeprägt sind. Die Struktur der Callcenter-Tätigkeiten legt bereits fest, dass Freiheitsgrade innerhalb der Arbeitsausführung sehr gering bemessen sind. Kollektive Handlungsressourcen in den Callcenter-Einheiten sind ebenfalls knapp, etwa deshalb, weil Beschäftigte mit freien Dienstverträgen in den eigenständigen Callcenter-Unternehmen ihre Arbeit überwiegend als Übergangsjob definieren und nicht als längerfristiges Engagement. Warum also Zeit in kollektive Bemühungen investieren? Das Interesse am Unternehmensgeschehen oder gar am Aufbau von repräsentativer Interessenvertretung hält sich folglich in engen Grenzen. In der einzigen Fallstudie mit Personalvertretung, dem ehemals staatlichen Unternehmen „Comfort Service“, wo auch im Callcenter eine Vertretungsperson installiert wurde, ist deren Reputation bescheiden. Gerade anhand der Skizzierung dieser Fallstudie, wo vor allem den älteren Beschäftigten klar ist, dass auf ihre Leistung im Unternehmen nicht (mehr) wirklich gezählt wird bzw. wo in näherer Zukunft mit einer Zusammenlegung von Callcenter-Einheiten gerechnet wird, wodurch Jobs wegfallen könnten, ist das Etikett „Fatalismus“ gerechtfertigt. Weiters kann die in allen Callcentern häufig betonte Wichtigkeit eines guten Gruppenklimas, eigentlich ein starker Hinweis auf kollektive Handlungsressourcen, nicht darüber hinwegtäuschen, dass Callcenter-Dienstleistung letztendlich Einzelarbeit ist. Zwar kann ein einigermaßen eingespieltes Team sehr wohl Unterstützung für Einzelne leisten, dennoch verweist die Existenz von Teams eher auf den wechselseitig ausgeübten Gruppendruck, der dadurch entsteht, dass gegenüber einem Auftraggeber ein bestimmter

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

Service-Level nicht unterschritten werden darf, wofür alle für ein bestimmtes KundInnenunternehmen zuständigen Agents mitverantwortlich sind.

Eine Ausnahme in unserem Callcenter-Sample - und insofern ein Hinweis, dass Anstellungsverhältnisse und damit eine relative Arbeitsplatzsicherheit in *inhouse*-Callcentern von den Beschäftigten mit guter Arbeitszufriedenheit honoriert werden - ist „Living Room“. Hier lässt sich von einer relativ ausbalancierten Sozialordnung sprechen, weil die fest angestellten Callcenter-Agents über die Perspektive verfügen, bei entsprechender Leistung auch in andere Abteilungen dieses Großunternehmens wechseln zu können. Zudem präsentiert sich „Living Room“ als familienfreundliches Unternehmen, etwa wenn Mütter von betreuungspflichtigen Kindern bei der Schichtplanung bevorzugt behandelt werden, was von den KollegInnen ohne Kinder akzeptiert wird. All das ändert zwar wenig an den faktisch geringen Mitbestimmungschancen im Arbeitskontext. Dennoch finden wir unter den „Living Room“-MitarbeiterInnen im Gegensatz zu den Agents in anderen Callcentern aufgrund der besseren innerbetrieblichen Perspektiven ein besseres Klima und auch mehr *commitment* gegenüber dem Arbeitgeber.

Typisierung von kleinen IT-Unternehmen

Anders als in den Callcentern wird in allen untersuchten IT-Firmen ein von den Befragten sehr geschätztes Mindestniveau an Partizipation nicht unterschritten. Das trifft insbesondere für Fachkräfte wie InformatikerInnen etc. zu und gilt besonders für die Bewältigung der laufenden Arbeitsvollzüge, weil Mitgestaltung im Sinn von „unternehmerisch“ agierenden MitarbeiterInnen für die ArbeitgeberInnen funktional ist. Die häufig in Arbeitsteilung erfolgende Softwareentwicklung als kundenspezifische Problemlösungsarbeit räumt den Beschäftigten teilweise hohe Handlungsspielräume ein, die im Modus „Selbstorganisation“ allein oder im Team auszufüllen sind. Unter einer allzu rigiden Kontrolle würde nicht nur die generell hohe Arbeitsmotivation der gut bzw. hoch qualifizierten Beschäftigten leiden, darüber hinaus könnte der komplexe Leistungserstellungsprozess schlicht nicht bewältigt werden. Außerdem entwickeln die mehrheitlich in Vollzeitbeschäftigungen angestellten IT-Fachkräfte etc. ein starkes Interesse an der Sicherung der eigenen Beschäftigung bzw. an der Entwicklung der beruflichen Laufbahn, wobei die Orientierung weniger im hierarchischen Aufstieg liegt, sondern eher in möglichst interessanten Arbeitsinhalten. Dazu kommt, dass vor allem dort, wo Unternehmensleitungen über relativ konziliante Führungsstile an der Bindung der MitarbeiterInnen orientiert sind, die Ausbalancierung von Interessen ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess ist, der so gut wie nie ohne Berücksichtigung von Bedürfnislagen der für den Unternehmenserfolg relevanten Beschäftigtengruppen stattfindet. Parallel zu individuellen Handlungschancen findet sich in derartigen Unternehmenskulturen ein hohes Ausmaß an Kollegialität oder Teamorientierung, die gleichsam als „Bindemittel“ in diesen Kleinbetrieben wirken.

In etwa diese Konstellation ist in zwei der vier Fallstudien in kleinen betriebsratslosen IT-Firmen gegeben. Deshalb stufen wir das Muster Ausbalancierung bei „Virtual Design“ und „Notis“ als Referenzwert im IT-Sample dieses Projekts ein. Ausbalancierung ist dabei nicht exakt definierbar, sondern ist selbst wiederum als Kontinuum von akzentuierten Handlungspraxen, Einstellungsmustern und Regulierungsformen in einem betrieblichen Sozialgefüge zu verstehen. Eine Charakterisierung als Muster zwischen Individualismus (*adhocracy*) und Kollektivismus (*clan*) bzw. als durch-

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

aus dynamische Pendelbewegung zwischen diesen beiden Polen erscheint zutreffend. In ausbalancierten Unternehmenskulturen, unter der Bedingung einer vorhandenen „Primärmacht“ der Beschäftigten auf Basis beruflicher Fachkompetenzen, wird ein Handlungsraum aufgespannt, dessen Grenzen einerseits von relativ klar geregelten Unternehmens- und Eigentumsstrukturen markiert werden - mit dementsprechenden Ziel- und Leistungsvorgaben für die MitarbeiterInnen. Andererseits liegen in den Selbstorganisationsoptionen und -zwängen teilweise hohe Mitgestaltungsspielräume für die Beschäftigten. Die als Partizipation zu interpretierende Besetzung von „Ungewissheitszonen“ ist nicht zu trennen vom eigenverantwortlichen Ausfüllen eben dieser „Hohlräume“, die aufgrund teilweise unstrukturierter Abläufe in kleinen Unternehmen entstehen. Durchaus hohe Verantwortung und Arbeitsbelastungen können somit relativ ungefiltert auf die Beschäftigten durchschlagen, die dieses Risiko jedoch als Bestandteil eines spezifischen „psychologischen Vertrags“ in KMU - viel Verantwortung, viel Selbstbestimmung - in Kauf zu nehmen scheinen bzw. über professionell organisierte Projektarbeit in Teams abfedern können. Gerade die wechselseitige Akzeptanz der jeweiligen Interessen und Bedürfnislagen sichert im Typus „ausbalancierter IT-Kleinbetrieb“ ein hohes Ausmaß an Beschäftigtenpartizipation.

Das Muster „egalitäre Sozialordnung“ findet sich im Softwareunternehmen „Collective“. Hier sorgt die Unternehmenskonstruktion als Genossenschaft mit ca. 15 formal selbstständigen IT-Professionisten dafür, dass ein sehr hohes Ausmaß an Partizipation nicht nur möglich ist, sondern geradezu vorausgesetzt wird. Unternehmensstrategische Entscheidungen werden, soweit möglich, von allen Genossenschaftlern in gemeinsamen Sitzungen oder über elektronische Abstimmung getroffen. Die Interviewten dieser Firma versichern, dass ein derartiges Modell nur bis zu einer bestimmten Unternehmensgröße funktionieren könne, weil andernfalls wachstumsbedingt notwendige Hierarchisierungen die favorisierten Egalitätsziele in Frage stellen würden oder der bereits jetzt sehr hohe Zeitaufwand für Demokratie im Betrieb nicht mehr zu bewältigen wäre. Ganz in diesem Sinn wird bei „Collective“ ein Wachstum des derzeitigen Belegschaftsstandes nicht angestrebt. Für die möglichst gleichberechtigte Beteiligung sind organisierter Informationsaustausch, aufwändige Reflexionsarbeit, kompatible Vorstellungen von Berufsausübung bzw. einigermaßen parallel laufende Werthaltungen seitens der Unternehmensmitglieder entscheidende Voraussetzungen. Dass in diesem Untersuchungsbetrieb nur Männer arbeiten, mag der relativ reibungslosen Aufrechterhaltung des Modells entgegenkommen. Dennoch wird durchgehend angesprochen, dass betriebliche Demokratie sehr mühsam sei, aber der Erfolg des Modells den Aufwand rechtfertige.

Eine Unterschreitung des Referenzniveaus der ausbalancierten Partizipationskultur in betriebsratslosen KMU im IT-Dienstleistungssektor fanden wir bei „Imago“, dem kleinsten Unternehmen im Sample, sowie bei „Data“, dessen Geschäftsführer wir interviewten. Zwar wird auch in diesen beiden Unternehmen, die wir in Bezug auf Beschäftigtenpartizipation als asymmetrisch einstufen, das bereits erwähnte Mindestniveau an Zugeständnissen in punkto individueller Handlungsfreiheiten nicht unterschritten, um die professionelle Leistungserstellung nicht zu gefährden. Darüber hinaus findet sich bei diesem Typus jedoch wenig Mitgestaltung oder Kollegialität unter den Beschäftigten, weil die Orientierung auf die Leitungsperson ausgerichtet ist. Hier dominiert die für Kleinbetriebe geläufige Charakterisierung von EigentümerInnen als autoritär, patriarchalisch bzw. paternalistisch. Die Unternehmenskultur von „Imago“ ist durch die relativ autoritäre und gleichzeitig fürsorgliche Hal-

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

tung der Alleineigentümerin gegenüber den Beschäftigten gekennzeichnet. Ohne ihre Letztentscheidung geht wenig, die befragten MitarbeiterInnen scheinen diese Praxis - mit leichtem Murren - zur Kenntnis zu nehmen bzw. würden im Zweifelsfall gegenüber der stärkeren Vertretung eigener Interessenpositionen eher die Exit-Option wählen. Interessanterweise sind auch die Leitungspersonen bei „Imago“ und „Data“ mit der aktuellen Situation unzufrieden. Das äußert sich aber weniger in Selbstkritik, sondern in Klagen über wenig produktive MitarbeiterInnen oder die hohe Fluktuation im Unternehmen. Es muss offen bleiben, ob sich etwa Fluktuation als Resultat des wenig sensiblen Umgangs mit MitarbeiterInnen interpretieren lässt oder ob autoritäres Führungsverhalten als Folge von Unzufriedenheit mit den Leistungen der Beschäftigten zu deuten ist.

Vergleich von IT-Firmen unterschiedlicher Betriebsgröße mit und ohne Betriebsrat

Die fünf Vergleichsfallstudien bei Mittelbetrieben des IT-Dienstleistungssektors aus dem Vorgängerprojekt sind, wenn wir den Erklärungsanspruch unserer Typologie nicht überstrapazieren wollen, relativ gut in die beiden Muster „ausbalancierte“ bzw. „asymmetrische“ Sozialordnung integrierbar. Welche Aussagen lassen sich nun - in sehr geraffter Form - treffen, wenn wir die betriebsratslosen IT-Kleinunternehmen des gegenständlichen Projekts mit diesen Mittelbetrieben vergleichen?

Unternehmensgröße und Wachstumsdynamik: Dass die Größe eines Unternehmens eine spezifische Unternehmens- und insbesondere Partizipationskultur zwar nicht determiniert, aber dennoch damit in Verbindung steht, lässt sich anhand unserer Einstufung von „Xprog“ mit etwa 40 und „Publix“ mit 75 MitarbeiterInnen als relativ ausbalanciert erkennen. Vor allem durch die noch vorhandene Überschaubarkeit und die einigermaßen transparenten Informationsflüsse existieren in diesen beiden Firmen individuelle und kollektive Handlungsspielräume, die für viele MitarbeiterInnen zufrieden stellend sind. Dahingegen haben die drei weiteren Fallstudien mit 65, 150 und 250 Beschäftigten nicht nur, aber auch größenbedingt den Punkt in Richtung „Asymmetrie“ überschritten bzw. trifft die Interpretation als asymmetrisch hier jeweils zu. Asymmetrie in Bezug auf individuelle Handlungschancen impliziert in diesen Fällen jedoch weniger den Aspekt von autoritären Führungsstilen dominierender Leitungspersonen (was dennoch der Fall sein kann), sondern vielmehr ausdifferenzierte Unternehmenshierarchien mit mehr oder weniger formalisierten Aufbau- und Ablauforganisationen oder eine starke Ausrichtung auf finanzielle Unternehmensziele (gegenüber Bedürfnissen der MitarbeiterInnen). Den individuellen Akteuren werden zwar Mitgestaltungsmöglichkeiten auf der operativen Ebene eingeräumt, darüber hinaus sind jedoch die Spielräume stark beschränkt. Ein gemeinsames Charakteristikum aller fünf Mittelbetriebe sind einerseits teilweise abrupte Wachstums- und Schrumpfungsprozesse (Letzteres infolge des Platzens der New-Economy-Blase), andererseits gravierende Restrukturierungen (Ausgründung, Verkauf, Akquisition, Fusion). Weil österreichische IT-Firmen im internationalen Kontext fast durchgehend als „Schnäppchen“ zu bezeichnen sind, gelten viele als interessante Übernahmekandidaten. Deshalb versuchen bereits IT-Mittelbetriebe nicht nur organisch zu wachsen, sondern selbst durch Akquisitionen zu expandieren bzw. zu überleben. In dieser Dynamik permanenter Restrukturierung liegt eine wesentliche Ursache für erschwerte individuelle wie auch kollektive Mitbestimmung.

Ein interessanter Fall für schwindende Partizipationschancen infolge der Wachstumsdynamik und gleichzeitig ein Beispiel für Einzelkämpfertum (u.a. wegen des

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

anstehenden Verkaufs an einen internationalen Investor) ist der Softwareentwickler „U-Mobil“, der seit der Gründung im Jahr 2000 trotz Branchenflaute ein starkes organisches Wachstum auf etwa 65 Beschäftigte hinlegte. Obwohl eines der kleineren Unternehmen in diesem Subsample, war die Unzufriedenheit mehrerer MitarbeiterInnen in den Interviews auffallend. Wie eine Vielzahl von *Start-ups* inszenierte „U-Mobil“ bei der Gründung die Rhetorik von Gleichberechtigung und flachen Hierarchien („Wir sind eine Familie“). Weil das Unternehmen in den letzten Jahren auf Drängen des Mehrheitseigentümers rasant gewachsen ist, kam es zu einer Reihe von Umstrukturierungen. So wurden z.B. mehrere Hierarchieebenen eingezogen, um die zunehmende organisatorische Komplexität zu bewältigen. Die schnelle Expansion war dann fast erwartungsgemäß von innerbetrieblichen Spannungen begleitet, weil aus Freunden in der *Start-up*-Phase im Laufe der Jahre Vorgesetzte und Untergebene geworden sind etc. Vom egalitären Mythos der Anfangszeit ist wenig übrig geblieben, vielmehr versucht das Management, faktische Beteiligung bei strategischen Entscheidungen so gering wie möglich zu halten - ohne jedoch die Rhetorik wesentlich zu ändern. Der Geschäftsführer sieht den Abschied vom „Familienmodell“ vor allem als Reifung, wenngleich deshalb einige aus der Ursprungsmannschaft gekündigt haben, weil sie sich mit der neuen Struktur nicht mehr identifizieren konnten. Der schleichende Wandel von der anfänglich bekundeten gleichberechtigten Beteiligung zu ausgeprägten Asymmetrien scheint unter den Beschäftigten - insbesondere wenn die ursprüngliche Rhetorik aufrechterhalten wird - für deutlich mehr Unzufriedenheit zu sorgen als die Situation in vergleichsweise „ausbalancierten“ Unternehmen mit nachvollziehbarer und eben deshalb akzeptierter Formalisierung/Hierarchisierung. Der Begriff Ausbalancierung verweist darauf, dass EntscheidungsträgerInnen in diesen Firmen Partizipationsansprüche der Beschäftigten anerkennen, gleichzeitig jedoch nicht mehr an Mitbestimmung versprechen, als sie auch einhalten können/wollen.

Kollektivität bzw. kollektive Interessenvertretung: In den beiden als „ausbalanciert“ eingestuft und in einem „asymmetrischen“ Mittelbetrieb („Softwert“) existiert ein Betriebsrat. Die Gründe für die Installierung variieren: In einer Firma erfolgte die Betriebsratsgründung infolge einer Fusion, in einem zweiten Fall kurioserweise auf Anregung des Managements, das im Zuge des Wachstumsprozesses einen institutionalisierten Ansprechpartner auf Seiten der Beschäftigten etablierte (u.a. deshalb, um sich eine Personalabteilung zu ersparen). Der Betriebsrat bei „Softwert“ wurde trotz der Ausgliederung aus einem großen Konzern gleichsam „mit übernommen“. Generell ist kontinuierliche repräsentative Mitbestimmung in den untersuchten Mittelbetrieben außerordentlich schwierig, denn Faktoren wie Ungewissheit und Beschäftigungsunsicherheit vor einem Verkauf, Unübersichtlichkeit nach Fusionen, Ausscheiden von anerkannten Vertrauenspersonen nach Verkäufen etc. erschweren den Aufbau/Erhalt von Mitbestimmungsstrukturen jenseits der individuellen Partizipation. Dennoch konnte der Betriebsrat bei „Softwert“ etwa anlässlich einer Belegschaftsreduzierung auf annähernd zwei Drittel immerhin Sozialpläne aushandeln und erfuhr in Zeiten der Krise eine Aufwertung innerhalb der Belegschaft.

Dennoch ist repräsentative Mitbestimmung in der Belegschaft dieser Firma nur schwach verankert, dies gilt auch für die beiden anderen Unternehmen mit Betriebsrat. Deshalb kann in keinem der neun Klein- und Mittelbetriebe des Softwaresektors mit oder ohne Betriebsrat von einer korporatistischen Partizipationskultur die Rede sein. Sofern ein Betriebsrat existiert, ist die Distanz der Beschäftigten zu diesem Organ relativ groß. Dennoch werden Betriebsräte nicht etwa abgelehnt,

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

sondern als eine Art Letztinstanz oder Anlaufstelle für Notfälle aufgefasst. Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass die Interessenvertretungen in den Betriebsratsunternehmen gerade in turbulenten Phasen zumindest für relativ stabile Informations- und Kommunikationsflüsse sorgen können und insofern eine gewisse Ordnungsinstanz darstellen. Demgegenüber liegt eine Gemeinsamkeit bei allen untersuchten IT-Firmen darin, dass Partizipation jenseits der operativen Arbeitsebene weitgehend individualisiert erfolgt, d.h. ohne Vertretungsorgan. Interessen werden in Eigenregie bei Vorgesetzten deponiert, zwischen KollegInnen ausverhandelt oder bei Meetings bzw. bei sonstigen Anlässen aufs Tapet gebracht. Kollektive Aktionen, in die z.B. ganze Projektteams involviert sind, fanden wir deutlich seltener. Gewissermaßen überwiegt also „Selbstvertretung“ auch dann gegenüber „Stellvertretung“, wenn kollektive Vertretungsorgane wie Betriebsräte existieren.

Während wir in keinem Unternehmen Korporatismus als charakteristisches Partizipationsmuster fanden, sind, wie schon weiter oben gezeigt wurde, kollektivistische Sozialordnungen im Sinn von weitgehender Egalität oder Mischungen zwischen kollektivistischen und individualistischen Elementen (Ausbalancierung) durchaus verbreitet. Dabei wirkt Gemeinschaftsorientierung vor allem in den kleineren IT-Firmen als Bindemittel. Daraus lässt sich ableiten, dass Kollegialität in vielen kleinen Firmen über die unmittelbaren Face-to-Face-Bezüge zwischen den maßgeblichen betrieblichen Akteuren hergestellt wird. All das impliziert freilich noch keine harmonischen Vorstellungen von kleinbetrieblichen Arbeitswelten, denn selbstredend existieren auch in „kollegialen“ Firmen teilweise gravierende Konflikte, gerade wegen der stark personalisierten Arbeitsbeziehungen. Im Gegensatz dazu sind Kollegialität, Bindung, Kohäsion etc. bei einigen Kleinunternehmen, vor allem aber bei drei der fünf untersuchten Mittelbetriebe nur begrenzt vorhanden. Wesentliche Gründe dafür sind einerseits rigide Führungsstile, andererseits ausdifferenzierte Organisationsstrukturen, einseitige Kapitalinteressen der Eigentümer oder eine undurchschaubare Zukunftssituation. Weil es wenig Unterstützung für repräsentative Interessenvertretung in den IT-Fallbetrieben mit Betriebsrat gibt, ist dessen Wirksamkeit als Integrationsinstanz ebenfalls gering. Insofern scheint sich die im zweiten Kapitel empirisch untermauerte Vermutung zu bestätigen, dass insbesondere in vielen Mittelbetrieben Partizipation und Arbeitnehmervertretung jenseits der unmittelbaren Selbstvertretung besonders fragil bleiben, weil die kleinbetriebliche Sozialordnung nicht mehr und der in Großunternehmen übliche Korporatismus noch nicht wirksam ist.

Fazit: Abhängig von der Marktsituation, dem Betriebsumfeld, der Eigentümerstruktur, Führungsstilen, typischen Anforderungsprofilen, Qualifikationsmustern etc. sowie der Qualität bestimmter Interessen-Aushandlungsmuster zwischen Management und den für den jeweiligen Unternehmenserfolg relevanten Beschäftigten(gruppen) finden sich differenzierte Ausprägungen betrieblicher Arbeitsregulierung, die wir stark vereinfachend als ausbalanciert, asymmetrisch oder (selten, weil voraussetzungsvoll) als egalitär interpretieren. Je nach Verhandlungsmacht und Besetzung der „Ungewissheitszonen“ ist dabei ein Mehr oder Weniger an Partizipation seitens der Beschäftigten oder einzelner Beschäftigtengruppen zu erwarten. Die immer wieder neu auszutarierenden, aber gleichzeitig zur betrieblichen Routine geronnenen und (im günstigsten Fall) handlungsentlastenden Partizipationsmuster betrachten wir als wesentlichen Teil von Unternehmenskulturen bzw. von betrieblichen Sozialordnungen.

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

Geschlechtervergleich in den Untersuchungssektoren

An die Herausbildung neuer Branchen im Informations- und Kommunikationssektor knüpften sich auch Hoffungen auf eine partielle Aufweichung der traditionellen geschlechtertypischen und geschlechterhierarchischen Segmentierung des Arbeitsmarktes (GENDA 2005:24). Aufgrund des rasanten Wachstums und der ungenauen Zugangsbestimmungen und Qualifikationsanforderungen boten sowohl Callcenter als auch IT-Betriebe während ihrer Boom-Phase einen erleichterten Zugang zur Beschäftigung und gute Aufstiegsmöglichkeiten für QuereinsteigerInnen, was insbesondere auch Frauen nutzen konnten.

Was aber nun die Aufweichung der traditionellen geschlechterhierarchischen Arbeitsteilung betrifft, wirkt der vorgenommene Vergleich zwischen den Branchen allerdings eher ernüchternd. Denn anstatt einer Lockerung tradierter Geschlechterrollen und den daraus resultierenden ungleichen Arbeits- und Einkommensverhältnissen ist eher eine weitere Fortschreibung bzw. „Reinstallierung“ zu erkennen. Der gesellschaftspolitische Diskurs über Chancengleichheit und Gleichstellung der Geschlechter findet zwar Eingang in die Überlegungen vieler Beschäftigter und GeschäftsführerInnen, doch die Situation in den Unternehmen weist darauf hin, dass die Kluft zwischen „politisch korrekten“ Aussagen mancher GeschäftsführerInnen und einem konkreten Handeln nach wie vor groß ist. Meist fehlt schon allein das notwendige Wissen um Ursachen und Diskriminierungsstrukturen, die zur Benachteiligung von Frauen führen. So bleiben betriebliche Strategien zur Gleichstellung der Geschlechter auch im Sample die Ausnahme. Ein explizites Gleichstellungsprogramm gibt es ausschließlich in einem IT-Unternehmen. Die Geschäftsführerin hat es sich zum Anliegen gemacht, *Gender Mainstreaming* in ihrem Betrieb umzusetzen. Ihre konkret ausgearbeitete Strategie beinhaltet die gendergerechte Formulierung aller programmierten Anwendungen und Folder, weiters gleiche Bezahlung gleichwertiger Arbeit in den Bereichen Marketing und Programmierung, die Ausbildung weiblicher Informatik-Lehrlinge sowie die Möglichkeit zu Teilzeit und Telearbeit.

Männerbastion und Frauendomäne

Während die IT-Branche rein quantitativ von Männern dominiert ist, arbeiten in Callcentern zu einem überwiegenden Anteil Frauen. Die Arbeit im Callcenter bietet nur sehr geringe berufliche Aufstiegs- und Partizipationsmöglichkeiten, weniger gesicherte Beschäftigungsverhältnisse, niedrige Löhne und ist mit einem geringeren sozialen Ansehen verbunden. Dahingegen avancierten Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen zum prestigeträchtigen Berufsfeld für Hochqualifizierte mit hohem Einkommen, guten Karriere- und Partizipationsmöglichkeiten und Normalarbeitsverhältnissen als weiterhin dominierender Erwerbsarbeitsform.

Callcenter-Arbeit ist - wie die meisten Kommunikationsberufe - eine stark feminin etikettierte Branche. Frauen wird größere Kompetenz in Sachen Kommunikationsfähigkeit zugeschrieben, der hohe KundInnenbezug der Callcenter-Arbeit prädestiniert sie daher grundsätzlich für diese Tätigkeit. Trotzdem hängt es stark mit dem Leistungsspektrum des jeweiligen Callcenters zusammen, ob es vorwiegend von Frauen, von Männern oder eher gemischt besetzt ist. Callcenter-Arbeit erweist sich vorwiegend als ein von Teilzeit geprägter Arbeitsbereich. Die hohe Nachfrage nach flexiblen, insbesondere nicht vollzeitigen Beschäftigungsverhältnissen ist ein weiterer Grund, warum es zu einem höheren Anteil von Frauen kommt. Denn es sind v.a.

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

Frauen, die aufgrund ihrer häufigen Verpflichtungen in Haushalt und Familie vermehrt Teilzeitarbeit favorisieren. Meistens sind sie jedoch so genannte Zuverdienerinnen, da durch eine Teilzeitbeschäftigung im Callcenter der Lebensunterhalt eines Mehrpersonenhaushalts nur bedingt gewährleistet werden kann.

Die IT-Unternehmen im Sample - mit Ausnahme der Multimediafirma „Virtual Design“ - haben einen äußerst geringen Frauenanteil. Männer bilden in allen Unternehmen die Mehrheit der Beschäftigten und dominieren vor allem die technischen Tätigkeitsbereiche. In jenen Betrieben, wo zumindest einige Frauen - auch in technischen Bereichen - arbeiten, äußerten auch die GeschäftsführerInnen ein explizites Interesse daran, mehr Frauen einzustellen. In den reinen „Männerbetrieben“ hingegen existiert kaum Bewusstsein über die Sinnhaftigkeit der Beschäftigung von Frauen; auch wird kaum Interesse geäußert, etwas ändern zu wollen. Nach wie vor wird der geringe Frauenanteil in IT-Unternehmen gerne auf das „geringe Interesse“ der Frauen an Technik und der kaum vorhandenen Möglichkeit zur Teilzeitarbeit zurückgeführt. Dabei wird zum einen der steigende Anteil weiblicher Informatikabsolventinnen ignoriert und weiters die Tatsache, dass nicht alle Frauen Kinder haben. Ebenfalls ausgeblendet bleiben die bekannten strukturellen Hindernisse, wie etwa die weiterhin ungleiche Arbeitsteilung in der privaten Arbeit, die noch immer fast ausschließlich Frauen vor das Problem der Doppelbelastung bzw. der Vereinbarkeit stellt, sowie die fehlende öffentliche Infrastruktur für eine adäquate - an Normalarbeits(zeit)verhältnissen orientierte - Kinderbetreuung. Das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern wird nicht auf eine mögliche Diskriminierungsdynamik zurückgeführt, sondern von Geschäftsführern wie den Beschäftigten in beiden Branchen auf individuelle Präferenzen der Frauen.

Für die IT-Branche dürfte gelten, dass mit steigender Betriebsgröße der Anteil der darin beschäftigten Frauen zunimmt, weil sich mit der Größe des Unternehmens Rahmenbedingungen für Frauen grundlegend ändern dürften. Je stärker die Organisation intern formalisiert ist, d.h. je klarere Regeln es etwa bei der Aufnahme von Beschäftigten und der Einkommensfestlegung gibt, desto mehr gleichen sich die Bedingungen für Frauen und Männer an. Frauen wissen durchaus von ihren besseren Chancen in größeren Betrieben, was auch eine relativ niedrige Bewerberinnenquote in kleinen IT-Firmen zur Folge hat. Formale Regeln bei der Besetzung von Positionen erschweren es ArbeitgeberInnen, die Auswahl nach Gesichtspunkten des Geschlechts zu treffen, weil Kompetenzkriterien stärker im Vordergrund stehen (vgl. Ruiz Ben 2004:23). Eine derartige Formalisierung von Voraussetzungen für bestimmte Positionen, wie sie in größeren IT-Firmen anzutreffen ist, fehlt in Callcentern völlig. Die auch anzufindende Besetzung von Positionen nach informellen Gesichtspunkten, wie sie auch in den kleinen IT-Betrieben praktiziert wird, stellt ebenfalls einen fruchtbaren Boden für geschlechterspezifische Zuschreibungen dar.

Restrukturierung geschlechterspezifischer Arbeitsteilung innerhalb der Branchen

Erwerbsarbeit ist, wie auch in dieser Studie deutlich wurde, weder in Callcentern noch im IT-Sektor geschlechtsneutral strukturiert. Für beide Branchen gilt, dass Frauen vorwiegend in nicht-technischen Bereichen beschäftigt sind. Mit der Vergeschlechtlichung bestimmter Arbeitsbereiche ist in der Regel auch eine Hierarchisierung im Hinblick auf Prestige und Einkommen verbunden (vgl. Ruiz Ben 2004:21f). Die mit geringem Prestige besetzten Positionen von Frauen in den unteren Hierar-

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

chiesebenen der Callcenter sowie jene der für Administration und Kommunikation eingesetzten Frauen in IT-Unternehmen machen das deutlich.

Im Callcenter sind es die gleichen geschlechtsspezifischen Zuschreibungen wie im IT-Bereich, die dazu führen, dass Männer vermehrt als für technische Dienstleistungen und Frauen eher als für emotional-kommunikative Tätigkeiten qualifiziert wahrgenommen werden. In den hier untersuchten Unternehmen wird deutlich, dass Firmen wie „QuickCall“, die komplexe und spezialisierte Dienstleistungen im Versicherungsbereich anbieten, einen wesentlich höheren Anteil männlicher Beschäftigter aufweisen als jene Callcenter, deren Dienstleistung im *low-quality*-Bereich und in vielen unterschiedlichen Projekten angesiedelt ist. Darüber hinaus zeigen sich auch innerhalb der Callcenter geschlechtsspezifische Formen der Arbeitsteilung. Frauen finden sich vorwiegend in den unteren und mittleren Hierarchieebenen. Managementpositionen werden überproportional oft mit Männern besetzt. Es wird deutlich, dass Frauen aufgrund der ihnen zugeschriebenen diplomatischen und kommunikativen Fähigkeiten besonders gerne in mittleren Führungsebenen eingesetzt werden, wo sie als Vermittlungsinstanz zwischen Management und Agents dienen sollen.

In Multimedia-Betrieben dürften auch deswegen mehr Frauen arbeiten als in den rein technischen IT-Betrieben, da dort soziale und kreative Tätigkeiten eine höhere Bedeutung haben. Mehr Frauen zu beschäftigen - so dagegen die Meinung einiger Geschäftsführer wie auch Beschäftigter in den ausgesprochen softwarelastigen IT-Betrieben - würde die von Techniker- und Männerkultur geprägten Sozialordnungen der jeweiligen Betriebe komplett verändern.

Die Bedeutung von Geschlecht in der KundInnenarbeit

In engem Zusammenhang mit den Frauen und Männern zugeschriebenen Fähigkeiten und Qualifikationen steht die Bedeutung von Geschlecht in der KundInnenarbeit. Frauen gelten sowohl in der IT- als auch in der Callcenter-Branche als für den KundInnenkontakt prädestiniert und finden sich vermehrt in Positionen mit KundInnenkontakt wieder. Diese Tatsache ist u.a. auch für den hohen Anteil weiblicher Beschäftigter in Callcentern verantwortlich und spiegelt sich auch in der IT-Branche wider - wo Frauen gerne in Positionen mit KundInnenkontakt eingesetzt werden. Männer werden in diesem Zusammenhang als technisch kompetenter, Frauen als sozial kompetenter und kommunikativer betrachtet. Es sind jedoch nicht nur die ArbeitgeberInnen, deren Handeln stark von geschlechtsspezifischen Zuschreibungen geprägt ist, sondern durchaus auch die KundInnen und die Beschäftigten selbst, die sich entsprechend der den Frauen zugeschriebenen Kompetenzen verhalten. Gleichzeitig passen sich sowohl Frauen als auch Männer dem jeweils von ihnen erwünschten Bild an, wodurch sie emotionale Gratifikationen erzielen und soziale Identitätskonflikte vermeiden können.

In den untersuchten Callcentern sind die Agents häufig mit geschlechtsspezifischen Zuschreibungen der KundInnen konfrontiert. Frauen wird z.B. unterstellt, dass sie in technischen Angelegenheiten weniger kompetent seien als Männer. Um Gespräche möglichst unproblematisch zu gestalten, wird diesbezüglich durchaus auch auf Wünsche der KundInnen eingegangen. Diese Form der geschlechtsspezifischen Zuschreibung wird von den Agents jedoch auch gelegentlich offensiv ausgespielt.

Äußern also KundInnen Zweifel an der technischen Kompetenz der weiblichen Agents, werden sie mit männlichen Agents verbunden.

Vereinbarkeit als Frauenproblem

Nach wie vor nehmen überwiegend Frauen die hauptsächliche Verantwortung für den familiären Tätigkeitsbereich wahr. Dieser Umstand führt dazu, dass sich die Vereinbarkeitsfrage für Frauen noch immer unmittelbarer und dringlicher stellt als für Männer. Männer unseres Samples leisten zwar in vielen Fällen einen Beitrag zur Haushaltsarbeit, es wird jedoch deutlich, dass v.a. Frauen jene Dinge übernehmen, die Planungs- und Organisationsleistungen verlangen. Viele ManagerInnen und GeschäftsführerInnen im Sample - sowohl in IT-Firmen als auch in den Callcentern - betonen, dass in ihrem Unternehmen eine möglichst gute Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit ein Anliegen ist. Zum Teil wird auch explizit auf eine familienfreundliche Arbeitsgestaltung hingewiesen. Bei den untersuchten *inhouse*-Callcentern sind es vorwiegend Konzernvorgaben, auf denen diese Maßnahmen beruhen, bei externen Callcentern sind derartige Bestrebungen dagegen kaum erkennbar. Auch der Anteil der Beschäftigten mit Kindern ist hier sehr gering. In Callcentern ist es v.a. die mangelnde zeitliche Flexibilität der Beschäftigten mit Betreuungspflichten, die die Situation erschwert. Geht die Arbeit den geregelten Lauf und bleiben Dienstenteilungen wie vereinbart, so lassen sich Teilzeitbeschäftigung und Familienarbeit meist gut vereinbaren; schwierig wird es dagegen dann, wenn spontan eingesprungen werden soll.

In den kleinen IT-Betrieben ist es vorwiegend die persönliche Erfahrung bzw. die Lebenssituation der GeschäftsführerInnen, die für mehr oder weniger familienfreundliche Maßnahmen ausschlaggebend ist. Es sind v.a. jene GeschäftsführerInnen, die selbst Kinder haben, die betonen, dass sie in punkto Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen wollen. Das Angebot und dessen Nutzung ist meist darauf beschränkt, Arbeitszeiten regelmäßig und Überstunden gering zu halten, ganz selten werden auch Teilzeit oder Telearbeit in Anspruch genommen. In den Betrieben des IT-Samples hat die Mehrheit der Männer Kinder, aber nur eine Frau. Das dürfte auch darauf hinweisen, dass Frauen meist dann in der IT-Branche tätig sind bzw. eher Fuß fassen können, wenn sie keine bzw. bereits erwachsene Kinder haben bzw. von Versorgungs- und Betreuungspflichten - wie die meisten Männer - einigermaßen befreit sind.

Aus der Perspektive der Geschlechterverhältnisse betrachtet, deutet die Entwicklung der neuen Berufe und Branchen im Informations- und Kommunikationssektor darauf hin, dass die geschlechterspezifische und geschlechterhierarchische Segmentierung des Arbeitsmarktes - aufgrund der strukturellen gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse - nicht allein auf individueller bzw. betrieblicher Ebene aufgeweicht werden kann. Auf betrieblicher bzw. individueller Ebene - das zeigt sich im Sample - scheinen tradierte Rollenbilder und Positionen der Geschlechter eher bestätigt als überwunden zu werden.

Kein Betriebsrat, keine Demokratie im Betrieb? - Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat

Kurzfassung

- Literaturangabe **Bologna, Sergio (2006)**: Die Zerstörung der Mittelschichten. Thesen zur Neuen Selbstständigkeit, Nausner & Nausner, Graz
- Bourdieu, Pierre (1997)**: Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik und Kultur 1, Hamburg
- GENDA-Netzwerk feministische Arbeitsforschung (2005)**: Memorandum zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung. Arbeit und Geschlecht - Plädoyer für einen erweiterten Horizont der Arbeitsforschung und ihrer Förderung, Discussion Papers 13/2005, Marburg
- Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (2004)**: Einleitung. Geschlechtsspezifische Aspekte der neuen Informations- und Telekommunikationstechnologien: Eine Einführung; in: dies. (Hg.), women@work. Informations- und Kommunikationstechnologien als Beschäftigungsfeld aus der Sicht der Frauen, OCG, Wien, S. 9-18
- Petersen, Olaf (2004)**: Unternehmensgestaltung zwischen Hierarchie und Egalität: Dynamik, Konflikte und Commitment in IT-Startups, Dissertationsschrift, Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie
- Ruiz Ben, Esther (2004)**: Arbeit und Geschlecht in der Informatik, Discussion Papers 9/2004, Genda Netzwerk feministischer Arbeitsforschung