

**Industrielle Beziehungen, Jahrgang 20, Heft 2, 2013**

IndBez 20(2)

Schwerpunktheft

**Temporary Organization and Workers' Representation**

herausgegeben von Michael Fichter, Jörg Sydow

Editorial:

Temporary Organization and Workers' Representation 93

Peter Kalkowski, Otfried Mickler

**Regulationsweisen projektformiger Arbeit  
in der Automobil-, ITK- und Medienbranche** 96

Birgit Apitzsch

**How Personal Relations Work: Individual Market Adaptation and  
Collective Action in Flexible Labour Markets** 116

Markus Helfen, Manuel Nicklich

**Dienstleistungsorientierte Projektifizierung und tarifpolitische  
Fragmentierung: Zwei Fallstudien aus dem Maschinen- und Anlagenbau** 142

*Standpoint*

Marion Felix Hellmann-Theurer

**Precarisation of Project Work in the Construction Industry and  
Trade Union Strategies for Employees' Representation** 162

Peter Kalkowski, Otfried Mickler\*

## **Regulationsweisen projektförmiger Arbeit in der Automobil-, ITK- und Medienbranche\*\***

**Zusammenfassung** – Der Trend zur Projektifizierung von Arbeit und Organisation stellt neue Anforderungen an die Arbeits- und Interessenregulation. Basierend auf zwei am SOFI durchgeführte Studien wird die Kontrahierung der Arbeitsleistung qualifizierter Angestellter in F+E-Projekten der Automobil- und ITK-Industrie sowie in der Medienbranche diskutiert. Es wird ein vertragstheoretischer Ansatz für die Auseinandersetzung mit den neuen Regulationsanforderungen entwickelt. Gefragt wird nach einer Regulationsweise, die den unterschiedlichen Erscheinungsformen temporärer Arbeit Rechnung trägt. Erwartet wird, dass die individualisierte und ergebnisorientierte Kontrahierung von Projektarbeit zu einer Aufwertung der prozeduralen Regulation führt.

### **Regulation Modes of Project Work in the Automotive, ICT and Media Sector**

**Abstract** – The trend towards projectification of work and organization places new demands on the regulation of work and interest representation. The empirical foundation of this article are two studies of the Göttingen-based Institute of Social Research (SOFI) in which we investigated the making of contracts by highly qualified employees in R&D projects in the automotive, ICT industries and the media sector. We develop a contract theoretical approach to address the new regulatory requirements. What is an appropriate regulation mode for diverse forms of temporary labor? We expect that the contract system of individualized, results-oriented project work will lead to a reevaluation of procedural regulation.

Key words: **Projects, temporary organization, regulation mode, interest representation** (JEL: D80, M54, O32)

---

\* Dr. Peter Kalkowski, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Friedländer Weg 31, D – 37085 Göttingen. E-Mail: Peter.Kalkowski@sofi.uni-goettingen.de.

Prof. Dr. Otfried Mickler, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Friedländer Weg 31, D – 37085 Göttingen. E-Mail: Otfried.Mickler@sofi.uni-goettingen.de.

\*\* Artikel eingegangen: 14.9.2012

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 21.4.2013.

## 1. Einleitung: Projektifizierung – Trend bei Wissensarbeit

Wenn Organisationen und Individuen bei zunehmender Marktdynamik hohe Flexibilitätsanforderungen und Unsicherheiten zu bewältigen haben und wenn die interdisziplinäre Wissensintegration zum erfolgskritischen Faktor im Innovationswettbewerb von Unternehmen wird, gewinnt Projektarbeit an Bedeutung. Arbeit und Organisation werden am Ende des klassischen Industriezeitalters, an der historischen Zäsur zwischen Fordismus und Postfordismus „projektifiziert“ (Midler 1995). Komplexe Aufgaben und wissensintensive Problemlösungen sind häufig nur zu bewerkstelligen, indem in Abweichung von der Funktionalorganisation ausdifferenziertes und verteiltes Wissen und Können problemspezifisch betrieblich und überbetrieblich flexibel und temporär vernetzt und integriert wird.

So kommen Boltanski/Chiapello (2003) auf der Basis einer vergleichenden Untersuchung von Managementtexten aus den 1960er und 1990er Jahren zu dem Schluss, die Generalisierung des projektförmigen Managements, die „projektbasierte Polis“, sei der zeitgenössische Modus der Regulierung gesellschaftlichen Handelns und der „neue Geist des Kapitalismus“. Schlanke und flexible Unternehmens- und Arbeitsstrukturen avancieren demnach in der „projektbasierten Polis“ zum neuen Leitbild. Der Umgang mit Unsicherheit, Flexibilität und Kreativität wird zur Grundqualifikation der Mitarbeiter, von denen jetzt erwartet wird, dass sie sich umfassend ihrer Arbeit hingeben. Die Kritik bemängelt an dem Werk die methodisch unbekümmerte Annahme der Autoren, der „Geist des Kapitalismus“ lasse sich aus Managementtexten extrahieren, und bezweifelt, dass kulturell-ideologische Faktoren die Hauptantriebskraft kapitalistischer Transformation sind. Ausgeblendet werde zudem die nur empirisch zu beantwortende Frage, wie die neuen Anforderungen des neuen kapitalistischen Geistes praktisch bewältigt werden (Deutschmann 2008: 141).<sup>1</sup>

Dessen ungeachtet stellt eine rasch wachsende Anzahl wissenschaftlicher Beiträge (Morris et al. 2011, im Überblick: Bakker 2010) fest, dass Projektarbeit in den letzten Jahren qualitativ und quantitativ an Bedeutung gewonnen hat (VW Coaching 2002, Hofmann 2007: 22 ff., Lundin/Midler 1998, Lundin/Söderholm 1998, Midler 1995). Ein Schwerpunkt der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Projekten bilden wissensintensive Dienstleistungen, insbesondere F+E-Projekte (Hauschildt/Salomo 2011: 299 ff.). Die Steuerung solcher Projekte ist mit besonderen Herausforderungen konfrontiert: Wenn komplexe Problemlösungen den Kern der Tätigkeiten bilden, ist der Weg zur Zielerreichung von Ungewissheiten und Unwägbarkeiten geprägt und die Arbeit weniger oder gar nicht standardisierbar. Aufgrund der Uneinsehbarkeit immaterieller Arbeitshandlungen für Außenstehende lässt sich Leistung bei wissensintensiven Dienstleistungen ex ante nicht klar definieren und detailliert planen. Das ist auch deshalb nicht möglich, weil bei wissensintensiver Arbeit per definitionem neues, noch nicht kodifiziertes Wissen entsteht, und weil sich Ziele und Präferenzen zum Teil erst

---

<sup>1</sup> Empirische Basis der folgenden Ausführungen sind zwei am SOFI durchgeführte Studien: Kalkowski/Mickler (2006): 7 Fallanalysen in der ITK-, 3 in der Medien-, 3 in der Consulting-Branche; Kalkowski/Mickler (2009): 6 Intensivfallstudien in der Auto- und ITK-Industrie. Methodische Basis jeweils: ausführliche Expertengespräche mit Managementvertretern, Projektleitern und Projektmitgliedern.

im Handeln und im Verlauf des Projekts herauskristallisieren. Überdies sind Vorgesetzte heute immer weniger in der Lage, die Arbeit ihrer zum Teil hoch spezialisierten Mitarbeiter adäquat zu beurteilen: Je komplexer und unübersichtlicher Organisationen und Projekte werden, desto schwieriger, aber desto dringlicher wird auch ihre Steuerung (Willke 1989).

Angesichts der steigenden qualitativen und quantitativen Bedeutung wissensintensiver Projektarbeit und ihrer eingeschränkten hierarchischen Steuerbarkeit stellt sich die Frage nach dem Modus der Arbeits- und Interessenregulation bei projektförmig organisierter Arbeit. Wie wird Arbeit und Arbeitsleistung in den Projekten kontrahiert? Und in welchem Verhältnis steht die Art der Arbeits- und Interessenregulation projektförmig organisierter Arbeit zum etablierten System Industrieller Beziehungen?

### **1.1 Projektorganisation und Projektarbeit**

Die Ansätze, „Projekt“ zu definieren (vgl. Lundin/Söderholm 1998, DIN 69901), akzentuieren Merkmale wie „Zielorientierung“, „zeitliche Begrenztheit“, „Einmaligkeit bzw. Einzigartigkeit“, „Neuartigkeit der Aufgaben“ und Beteiligung mehrerer Stellen und Disziplinen. Die empirischen Erscheinungsformen von Projekten sind ausgesprochen vielfältig. Entsprechend zahlreich sind auch die Ansätze, Projektkategorien zu differenzieren. In seinem Literaturüberblick arbeitet Bakker (2010) vier thematische Schwerpunkte und Merkmale temporärer Organisationen heraus: (1) zeitliche Befristung, (2) Teamprozesse, (3) Projektaufgabe (z.B. Forschung und Produktentwicklung, Organisationsentwicklung, Produktionsprojekte für Gewerke oder Dienstleistungen) und (4) die Art der Einbindung in Unternehmen sowie in den weiteren sozialen Kontext. Größere Aufmerksamkeit finden in letzter Zeit interorganisationale Projekte (Hagedoorn 2001, Braun 2013), mit denen sich besondere Koordinationserfordernisse verbinden. Eine Ausprägung davon sind „Projektnetzwerke“, die mit einem Schwerpunkt in der Kulturindustrie untersucht worden sind (Sydow/Windeler 2004, Windeler/Wirth 2010). Wir kommen darauf zurück, konzentrieren uns aber zunächst auf organisationsinterne Projekte.

Am weitesten verbreitet ist in den Betrieben die Matrix-Projektorganisation (Schreyögg 2003). Sie besteht aus einem Mehrliniensystem mit sich überschneidenden Entscheidungs- und Weisungsbeziehungen, durch welches das Projekt mit der funktionalen Primärorganisation verknüpft ist. Über die Matrix lassen sich die temporären Ziele der Projektleitung mit den beständigeren Zielen der Fachbereiche verknüpfen. Die Projektbeschäftigten werden nicht komplett aus ihren Abteilungen herausgelöst, sondern sind meistens teilzeitlich einem oder mehreren Projekten zugeordnet. Sie arbeiten nacheinander und vielfach auch parallel in wechselnden Teamkonstellationen. Die Abteilung bleibt ihre fachliche Heimat, sie sind aber sowohl der Projektleitung als auch der Abteilungsleitung unterstellt und dadurch häufig widersprüchlichen Anforderungen und Loyalitätskonflikten ausgesetzt. Das ist ein Aspekt, durch den sich Projektarbeit von dauerhafteren und fachlich homogener zusammengesetzten Formen der Team- und Gruppenarbeit unterscheidet.

Projekte sind nicht nur konfliktträchtig und ein Politikum (Blomquist/Packendorff 1998: 38, Cicmil/Hodgson 2006), weil Projekt- und Linienorganisation konkur-

rierende Organisationsprinzipien sind (Heintel/Krainz 2001). Kooperationsprobleme und Blockaden des Wissenstransfers resultieren auch daraus, dass in Projektteams unterschiedliche Fachkulturen, Rationalitäten und Sichtweisen (selbstreferenzielle Systeme) aufeinander treffen. Ursache der teils offenen, teils verdeckten mikropolitischen Interessengegensätze sind divergierende Ansprüche an die Arbeit, Karriereambitionen sowie die Auseinandersetzung um Ressourcen und Einflussmöglichkeiten (Heintel/Krainz 2001, Cicmil/Hodgson 2006, Kalkowski/Mickler 2005: 27 ff.).

Die Arbeit in Projekten verlangt andere Verhaltensweisen und Motivationen als standardisierbare und hierarchisch steuerbare Arbeit. Wo aber Verantwortungsbereitschaft, Selbständigkeit und eine hohe Identifikation mit der Aufgabe gefordert sind und erwartet werden, bringen die Akteure notwendiger Weise stärker ihre Subjektivität, ihre Interessen, Wertvorstellungen und Gefühle in die Arbeit ein. Merkmale wissensintensiver Projektarbeit sind ein hohes Maß an Selbstregulation sowie Aushandlungsprozesse zur intersubjektiven Verständigung (sensemaking) und Gestaltung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen (vgl. Kötter 2002: 409).

## **1.2 Projektmanagement**

Zwar ist ein Set von Methoden und Instrumenten für ein effizientes Management größerer Projekte unerlässlich. Die gebräuchlichen Modelle des Projektmanagements (PM) sind aber zwiespältig. Sie drohen stets in eine technisch-betriebswirtschaftliche Umklammerung und Bürokratisierung lose gekoppelter Strukturen auszuarten und Spielräume zu verengen, die für kreative Problemlösungen und Innovationsprozesse unabdingbar sind (DeMarco 2001, Hauschildt/Salomo 2011). Die Methodik des modernen PM, wie sie nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelt wurde, ist vom Interesse an einer möglichst genauen Planung und Steuerung der Arbeitsprozesse geleitet und dabei an mathematisch-naturwissenschaftlichen Modellbildungen orientiert (Netzplantechnik, Critical Path Methode usw.). Projekte sind dabei als isolierte, abgegrenzte und planbare Organisationseinheiten konzipiert. Erst der „contingency approach“ überwindet diese verengte Perspektive, indem er stärker die Beziehungen zwischen Projekten und deren Umwelt einbezieht und betont, dass es einen von Arbeitsinhalten und Umweltbedingungen unabhängigen „one best way“ für das PM nicht gibt.

Nachhaltigen Einfluss auf den PM-Diskurs hat in jüngerer Zeit vor allem die „Skandinavische Schule“ genommen. Gegen die traditionelle Vorherrschaft ingenieurwissenschaftlicher PM-Ansätze hebt sie hervor, dass Ungewissheiten und Ambiguitäten genuine Merkmale von Projekten sind, die sich auch durch ausgefeilte formale PM-Modelle nicht beseitigen lassen. Projekte werden als nur eingeschränkt planbare und emergente Prozesse begriffen, für die fortlaufende Interaktions-, Verständigungs- und Aushandlungsprozesse konstitutiv sind, und bei denen Commitment, Lernen, Emotionen und Machtbeziehungen die entscheidende Rolle spielen. Der Fokus verschiebt sich von der formalen Regelung auf den sozialen Prozess des Organisierens (Lundin/Söderholm 1998, Koskela/Howell 2002).

## 2. Verträge als soziale Stabilisatoren

### 2.1 Contracting - Vertragsbegriff

Da die Gestaltung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche zum großen Teil Gegenstand von Aushandlungsprozessen zwischen Teammitgliedern und Vorgesetzten und im Team selbst ist, ist das Contracting, d. h. der zu einem Vertrag führende Aushandlungsprozess und die Art, wie Arbeit und Arbeitsleistung in Projekten kontrahiert wird, von zentraler Bedeutung für das PM, denn es beeinflusst maßgeblich die in Projekten geforderten Einstellungen und Verhaltensweisen und entscheidet darüber, inwieweit die Projektmitglieder ihre Werthaltungen, Arbeitsidentität und Ansprüche an die Arbeit verwirklichen können (detaillierter Kalkowski/Mickler 2009: 17 ff.).

Für eine an Regulationsweisen der Arbeit interessierte Soziologie gibt es gute Gründe, sich intensiver mit Vertragsbeziehungen zu beschäftigen: Die Prozesse funktionaler Differenzierung, Flexibilisierung und Beschleunigung, die das Signum der heutigen Gesellschaft sind, erzeugen einen Bedarf an stabilisierenden Institutionen. Dabei spielen Verträge eine zentrale Rolle. In der Wirtschaftstheorie plädiert Williamson (2002) für einen Perspektivwechsel „from (rational) choice to contract“. Die Institutionenökonomik geht davon aus, dass der Rekurs auf Verträge und Vertragsbeziehungen wesentlich ist für das Verständnis der Organisation von sowie der Koordination und Motivation in Unternehmen (Wolff 1994).

Empirisch ist gegenwärtig zudem im Zuge der ökonomisch induzierten und politisch flankierten Flexibilisierung und Deregulierung in der Arbeitswelt eine gestiegene Vielfalt an Kontrakten und Formen der Kontrahierung von Arbeit sowie eine „neoliberale Rückkehr“ zu „freien“, marktförmigen Verträgen zu beobachten. Durch diesen Prozess werden traditionelle Normalitätsannahmen und daran orientierte Regulierungsweisen in Frage gestellt. Er wirkt destabilisierend auf jene Institutionen, die als historische Errungenschaften zur Sicherung des Interessenausgleichs und gesellschaftlicher Kohäsion geschaffen wurden. Die Frage, was langfristig als funktionales Äquivalent an deren Stelle treten kann oder sollte, ist sowohl für die Interessenvertretung als auch für Gesellschaft und Wissenschaft eine große Herausforderung.

Grundsätzlich sind Verträge ein Beitrag zur Lösung des Problems, das Parsons (1968) „doppelte Kontingenzt“ genannt hat. Indem sie den tauschenden Parteien bestimmte Rechte garantieren, schaffen sie Erwartungssicherheit und stützen wechselseitiges Vertrauen. Sie schaffen eine über den Moment hinausgehende Verlässlichkeit und dauerhafte Formen gesellschaftlichen Handelns. Kollektive und individuelle Verträge sind Instrumente für die Organisation von Austauschbeziehungen und die Koordinierung von Interessen und Aktivitäten. Sie dienen der Konfliktregelung, der Institutionalisierung von Kompromissen und der Herrschaftssicherung.<sup>2</sup> Der Vertrag ist mithin für ein Sozialsystem insofern konstitutiv, „als er latente Erwartungen in tatsächliche Verpflichtungen, bloße Projektionen in Operationsbindungen umwandelt“ (Teubner 1998: 18). Kollektiv- und Individualverträge spielen für die Regulation

---

<sup>2</sup> Der Arbeitsvertrag beinhaltet z.B. auch die Anerkennung eines institutionalisierten Autoritätsverhältnisses und hierarchischer Kontrolle, während Dienst- und Werkverträge *pro forma* freie Vertragsverhältnisse zwischen gleichwertigen Partnern sind.

von Tauschbeziehungen, von Arbeit und Arbeitskraftnutzung und für die Regulationsweise einer Gesellschaft auf der Mikroebene von Individuen und deren Interaktion, auf der Mesoebene korporativer und kollektiver Akteure sowie auf der Makroebene im Hinblick auf Normen und Werte eine zentrale Rolle.

Der Vertragsbegriff wird häufig auf explizite, geschriebene Individualverträge (für wirtschaftliche Transaktionen) reduziert. Ein weiter gefasster und genuin soziologischer Vertragsbegriff erstreckt sich darüber hinaus aber auf kollektive und Status generierende Verträge<sup>3</sup> sowie auf ungeschriebene, implizite und psychologische Verträge. Explizite (Individual-) Verträge sind aus dieser Perspektive nur die Spitze des Eisbergs, der größtenteils aus Verträgen anderer Art besteht: Kollektivverträge zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern begründen einen bestimmten Arbeitnehmerstatus, an den arbeits- und sozialrechtliche Schutzbedingungen gekoppelt sind (Streeck 1988: 19 ff.). Implizite Arbeitsverträge beruhen hingegen auf den wechselseitigen Erwartungshaltungen der Vertragsparteien (Rousseau 1995). Sie sind von Legitimitätsvorstellungen und Werthaltungen geprägt, emotional eingefärbt und haben maßgeblichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und Interessenhandeln.

## **2.2 Probleme der Kontrahierung von nicht-fordistischer Arbeit**

Das System Industrieller Beziehungen ist orientiert am abhängigen, kontinuierlichen und sozialversicherungspflichtigen Vollzeitverhältnis. Doch der nachfordistische Flexibilisierungsdruck drängt im Verein mit wirtschaftsliberaler Ideologie und Politik darauf, etablierte Formen kollektiver Arbeitsregulation durch unternehmensspezifische oder individualisierte Formen zu ergänzen und zu substituieren. Der Anteil „atypischer“ und prekärer Arbeitsverhältnisse wächst. Die postfordistische Pluralität und Heterogenität der Kontrahierung von Arbeit zeichnet sich durch Ausweitung der Schein- und Alleinselbständigkeit und ein Schwinden langfristiger Verträge sowie für die Betroffenen durch häufigere Wechsel der Vertragsformen aus (Priddat 2002). Zu beobachten ist eine zunehmende Ergänzung und Substitution der hierarchischen Kontrolle abhängiger und fremdbestimmter Arbeitnehmer durch marktgestützte Kontrollen, die auf einem „freien“ Vertragsverhältnis beruhen. Und dadurch, dass sich entwickelte Ökonomien verstärkt auf wissensintensive Produkte und Dienstleistungen konzentrieren, gewinnen das Segment hochqualifizierter Beschäftigter sowie projektformige und vernetzte Formen des Arbeitens an Gewicht. Auf diese aber ist das System Industrieller Beziehungen nicht zugeschnitten.

## **3. Vertragliche Regulation wissensintensiver Projekte**

### **3.1 Ergebnisorientierte Kontrahierung**

Arbeitsleistung kann in Projekten nicht wie fordistische Fabrikarbeit koordiniert, kontrolliert und kontrahiert werden. Der korrespondierende Steuerungsmodus ist nicht die Konditional-, sondern die Zweckprogrammierung. Die Arbeitsleistung wird er-

---

<sup>3</sup> Max Weber unterscheidet „Zweck-Kontrakte“ für den wirtschaftlichen Gütererwerb von „Status-Kontrakten“, die Mitgliedschaft oder Zugehörigkeit und Ausschluss definieren und „eine Veränderung der rechtlichen Gesamtqualität, der universellen Stellung und des sozialen Habitus von Personen“ zum Inhalt haben (Weber 2005: 513).

gebnisorientiert, orientiert an den zu erreichenden Projektzielen gesteuert und kontrahiert. Die Ziele beruhen zwar auf strategischen Entscheidungen und Vorgaben höherer Managementebenen, müssen aber in Abstimmung zwischen Vorgesetzten und Projektbeschäftigten sowie im Projektteam interpretiert, kleingearbeitet, spezifiziert und unter Umständen zu Beginn oder im Verlauf des Projekts iterativ noch einmal modifiziert oder revidiert werden.

Das zentrale Instrument für die Steuerung von Projektarbeit sind Zielvereinbarungen bzw. das Management by Objectives (Drucker 1998). Mit diesem auf Kennzahlensystemen beruhenden und zum Teil hoch formalisierten Steuerungsinstrument werden die Kosten-, Qualitäts- und Zeitziele der Projekte definiert, kommuniziert und kontrolliert. Es ist prädestiniert für die „diskursive Koordinierung“ (Braczyk 2001), für ein Contracting auf der Basis wechselseitiger Verständigungs- und Aushandlungsprozesse, kann aber auch als rigides bürokratisches Kontrollinstrument genutzt werden. Bürokratisch verordnete und kontrollierte Ziele sind jedoch keine geeignete Basis für ein belastbares Commitment, denn qualifizierte Angestellte reagieren bekanntlich allergisch, wenn sie das Gefühl haben, nicht die Subjekte ihrer Arbeit, sondern nur Objekte übergeordneter Entscheidungen zu sein (Kotthoff 2008). „Autonomie“, Raum für Selbständigkeit in der Arbeit und die Möglichkeit, durch eigene Leistung, eigene Beiträge, die Geschicke der Firma mitbestimmen zu können, sind für ihr Selbstwertgefühl konstitutiv und Bestandteil ihres psychologischen Vertrags mit den Vorgesetzten und der Firma.

Standardisierte Regelungen zu Leistungsbedingungen sind bei wissensintensiver Projektarbeit daher nicht nur objektiv schwierig, sie gehen auch an den subjektiven Präferenzen von Wissensarbeitern vorbei (Kalkowski/Mickler 2005, 2009). Durch Ergebnisorientierung wird die Kontrahierung der Arbeitsleistung individualisiert. Projektarbeit entzieht sich weitgehend den etablierten Formen kollektiver Arbeits-, Leistungs- und Interessenregulation.

Im Unterschied zu abhängig Beschäftigten (mit Arbeitnehmerstatus), für die es ein arbeits- und sozialrechtliches Sonderrecht gibt, zeichnet sich die Regulation der Arbeit selbständig Erwerbstätiger, die keinem Weisungsrecht unterliegen, vor allem dadurch aus, dass sie nicht in der gleichen Weise als schutzbedürftig gelten. Für Werkverträge gibt es kein Sonderrecht. Sie sind im BGB geregelt. Und um zumindest ein Stück weit der postfordistischen Vielfalt der Beschäftigungs- und Vertragsverhältnisse Rechnung zu tragen, beschäftigen sich die folgenden Abschnitte auf der Basis eigener Empirie (Kalkowski/Mickler 2005, 2009) zunächst mit der Kontrahierung von F+E-Arbeit in Normalarbeitverhältnissen (Automobil- und ITK-Industrie) und anschließend am Beispiel der Medienbranche mit der Kontrahierung von weitgehend nicht tariflich normierten Arbeitsverhältnissen. In beiden Fällen geht es um Arbeitstypen und Regulationsformen, die zwar nur einen Ausschnitt des Beschäftigungssystems repräsentieren, an denen aber Regulationsweisen abgelesen werden können, die in modifizierter Form künftig auch in anderen Bereichen bedeutsam werden können (ähnlich Windeler et al. 2001).



### **3.2 Kontrahierung von Angestelltenarbeit in F+E-Projekten der Automobil- und ITK-Industrie**

#### *Arbeitsverträge*

In der Automobilindustrie ist das Management des Produktentstehungsprozesses im hohen Maße formalisiert und zentralisiert (Kalkowski/Mickler 2009). Die Arbeit im Systemlösungsgeschäft der drei untersuchten großen ITK-Dienstleister findet im größeren Umfang vor Ort beim Kunden statt. Ihr PM ist zwar auch stark formalisiert und große Projekte werden anhand von Kennziffern zentral überwacht, die Projektleiter (PL) haben aber mehr Entscheidungsbefugnisse als die in der Automobilindustrie und verstehen sich zum Teil durchaus als „Unternehmer im Unternehmen“.

In beiden Branchen ist in den letzten Jahren der Anteil der außertariflich angestellten Entwicklungsingenieure und Akademiker gewachsen. In den Betrieben der Automobilindustrie lag er noch bei ca. 20%, in denen der ITK-Branche schon bei ca. 50%. AT-Verträge sind Individualverträge. Sie sind in den untersuchten Unternehmen aber insofern auf Tarifverträge bezogen, als dort ein „Abstandsgebot“ (vgl. Blanke 2003: 21 f.) gegenüber dem höchsten Tarifentgelt gilt. Variable, an den Grad der Zielerreichung gekoppelte Entgeltbestandteile gab es in den Autofirmen selbst für AT-Kräfte und PL nicht. Bei den ITK-Dienstleistern wird dagegen auch Tarifkräften ein Teil ihres Gehalts (ca. 10%) in Abhängigkeit von ihrer individuellen Leistung und dem Projekterfolg gezahlt. Bei den Außertariflichen, zu denen auch die Leiter großer Projekte gehören, macht das variable Entgelt immerhin ca. ein Drittel des Gehalts aus.

#### *Projektverträge und Contracting*

Um die Projekte gegenüber der Linie zu stärken, werden inzwischen in allen untersuchten Betrieben zwischen internen Auftraggebern und PL von beiden Seiten unterschriebene Projektverträge abgeschlossen, in denen die jeweiligen Projektziele, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und erforderlichen Ressourcen definiert sind. Die Projekte erhalten damit eine Art betrieblichen Rechtsstatus, der sie auch vor den ansonsten allfälligen Eingriffen der Hierarchie und vor Ressourcenkonflikten mit den Fachbereichen (Abteilungen) schützen soll. Die wichtigsten Ziel- und Steuerungsgrößen (der ergebnisorientierten Kontrahierung) sind neben der technischen Funktionalität und den Eigenschaftszielen, die mit dem Projekt realisiert werden sollen, die Einhaltung der Zeit-, Kosten- und Qualitätsziele. Der Projektvertrag ist oft auch die Grundlage für den Projektstrukturplan, die Gestaltung der Arbeitspakete und Formulierung der Ziele, die der PL mit dem Projektteam vereinbart. Im Hinblick auf den Prozess, der zum Projektleitervertrag und zu den Zielvereinbarungen mit den Projektmitarbeitern führt (Contracting), gibt es allerdings zwischen den untersuchten Unternehmen deutliche Unterschiede. Der wichtigste betrifft die Frage, ob die Ziele zwischen Top-Management und PL sowie zwischen PL und Team tatsächlich vereinbart oder ob sie lediglich top down vorgegeben werden.

Fall A: Bei einem untersuchten Automobilhersteller wird beispielsweise strikt zwischen zielgebenden und zielnehmenden Bereichen unterschieden, weil dort die Auffassung vorherrscht, dass eine Vermischung dieser beiden Funktionen die Effizienz des Entwicklungsprozesses beeinträchtigen würde. Die Ziele, zu denen sich die

PL committen sollen, werden in Managementgremien ohne Beteiligung der PL und ausführenden „Zielnehmer“ in sehr detaillierten Zielkatalogen definiert und vorgegeben. Dieser Projektvertrag umfasst für Gesamtprojektleiter mehrere hundert Seiten. Die Einhaltung der Ziele wird von hoch angesiedelten Managementgremien anlässlich der Meilensteine kontrolliert, die den Entwicklungsprozess nach einem strikt vorgegebenen Ablaufschema unterteilen.

Nach Darstellung befragter PL hat die Projektbeauftragung mit Hilfe detailliert ausgearbeiteter Zielvorgaben zwei gravierende Nachteile: (Erstens) Die pseudogenauen Ziele müssen im Nachhinein immer wieder korrigiert werden. Und da die Änderungen wiederum in Gremien beschlossen werden, in denen die PL nicht vertreten sind, werden sie von den betroffenen Bereichsleitern und PL oft unterschiedlich interpretiert und weitergegeben. Die Folge sind Missverständnisse, Verständigungsprobleme und Abstimmungsdefizite. (Zweitens) Der größte Nachteil bei dieser Art des PM besteht nach Auskunft unserer Gesprächspartner darin, dass das Commitment zu den Aufträgen (a) nicht sehr stark ist, weil die Ziele ohne Beteiligung der ausführenden Bereiche definiert werden, und (b) abhanden kommt, wenn diese Ziele immer wieder „kassiert“ werden (können).

Die Alternative dazu sei eine Dezentralisierung der jetzt in den Gremien konzentrierten Entscheidungskompetenzen, die Überwindung der strikten Trennung zwischen Zielnehmenden und Zielgebenden und ein größerer Einfluss der (Teil-) PL auf die Ressourcensteuerung. Teilprojektleiter müssten z.B. erklären können, ob die Ziele, die ihr Projektauftrag enthält, für sie plausibel und realistisch sind. Ein dezentrales Requirement Management würde von einem PL, der einen Auftrag erledigen soll, dafür ein Angebot (ggf. mit Meilensteinen, Reifegrad- und Ressourcenplanung) einholen, das dieser zuvor mit den Ausführenden und angrenzenden Bereichen abgestimmt hat und anschließend mit seinem internen Auftraggeber verhandelt und vereinbart. Ein derartiges Contracting wäre ein solides Fundament für das Commitment. Der Aufwand für die Entscheidungsfindung liegt vermutlich höher als bei hierarchischer Koordinierung („Effizienzverlust“). Der Umsetzungsaufwand in der Ausführungsphase würde jedoch sinken, ganz abgesehen davon, dass die Arbeitsmotivation profitieren würde.

Fall B: In einem anderen Unternehmen spielen Elemente diskursiver Koordinierung im PM und für das Contracting eine größere Rolle: Erst nachdem der interne Projektauftraggeber die Projektidee und Management Requirements mit dem PL besprochen hat, beginnt die Definitionsphase mit einem zumeist zweitägigen Start-up-Workshop, an dem der PL und die designierten Arbeitspaketverantwortlichen teilnehmen. In einem gemeinsamen und (von Projektexternen) moderierten Prozess werden dabei die Randbedingungen des Projekts besprochen, dessen „Main Goal“ spezifiziert, aus den Requirements die Arbeitspakete abgeleitet und eine erste Zeit- und Ressourcenplanung vorgenommen. Nach dem Workshop überarbeiten die Arbeitspaketverantwortlichen die Arbeitspakete und machen eine Ressourcenfeinplanung. Der PL nimmt diese Pläne ab, integriert sie und präsentiert das Ganze noch einmal zur Überprüfung dem Steering Committee. Im Unterschied zu dem skizzierten Modell des Automobilherstellers hat das Team in diesem Fall auch das Recht, die Managementanforderungen zurückzuweisen und ein neues Angebot zu unterbreiten, wenn die Forde-

rungen des Managements mit den von ihm vorgesehenen Ressourcen oder den vorhandenen Kompetenzen nicht realisiert werden können. Erst die Resultate dieses Aushandlungsprozesses bilden den Inhalt des Projektvertrags, der dann vom PL und Sprecher des Steering Committees unterschrieben wird.

Seitdem die Definition der Deliverables und Rahmenbedingungen im Team erfolgt, die Teams Einfluss auf Ressourcensteuerung haben und die Möglichkeit besteht, Projektaufträge zurückzuweisen, hat sich in dem Unternehmen das Commitment zu den Projekten deutlich verbessert. Es kommt auch dem Realitätsgehalt der Planungen des Managements zugute, wenn Planungen und Zieldefinitionen in Rückkopplungs- und Aushandlungsprozessen mit den Ausführenden erstellt werden, weil diese am besten beurteilen können, was realistische Projektpläne und -ziele sind. Grundlage des Team-Commitments ist hier ein geregeltes Verfahren, das von den Beteiligten geschätzt wird, während im Fall A viele Betroffene Zweifel an der Legitimität der Vorgehensweise haben. Als eklatant wird hier der Widerspruch zwischen den offiziellen Leitbildern und Verhaltenserwartungen (eigenverantwortliches Handeln, Intrapreneurship usw.) und eigenen professionellen Ansprüchen einerseits sowie den dafür fehlenden Voraussetzungen (Partizipation insbesondere auch an der Ressourcensteuerung) andererseits empfunden.

Die von uns untersuchten Fälle in der Automobilindustrie sind überwiegend dem exemplarischen Fall A (hierarchische Koordination) zuzuordnen, während die Anbieter von ITK-Systemlösungen nicht zuletzt aufgrund ihres anderen Marktbezugs (kundenspezifische Lösungen, verteilte Arbeit im Unternehmen und vor Ort) eher PM-Ansätze mit Elementen diskursiver Koordinierung praktizieren. Mehr noch als die Systemlöser ist die Automobilindustrie eine auf Economies of Scale und schlanke Prozesse ausgerichtete Branche. Auch bei Projekten zur Produktentwicklung ist die Ausschaltung von Redundanzen ein leitendes Motiv.

#### *Arbeitskonditionen und Interessenvertretung*

Durch echte aber auch durch nur so genannte Zielvereinbarungen werden Arbeitnehmer quasi zu Auftragnehmern im Unternehmen. Ihnen wird in einem größeren Umfang das Risiko für die Erreichung der Ergebnisse übertragen, an denen sie (bei Mitarbeitergesprächen, Personalbeurteilungen usw.) gemessen werden. Eine herausragende leistungspolitische Folge ergebnisorientierter Kontrakte ist, dass die Arbeitszeit ihre Schlüsselstellung für die Arbeitsregulation verliert. Tariflich und gesetzlich definierte Arbeitszeitregelungen laufen ins Leere und werden in den Betrieben ständig überschritten. Lange Arbeitszeiten, überflüssige Projektbürokratie zur Befriedigung der Kontrollbedürfnisse des Managements, ein anhaltend hohes Stressniveau und der Widerspruch zwischen offiziellen Verhaltensweisen und fehlenden Mitwirkungsmöglichkeiten waren in beiden Branchen die Hauptpunkte der Kritik Projektbeschäftigter an ihren Arbeitskonditionen. Selten ging es dabei um die Höhe des eigenen Gehalts, manchmal allerdings um die Legitimität bestehender Gehaltsdifferenzen.

Zugespitzt formuliert hat die Mitwirkung an Entscheidungsprozessen (Inputorientierung) einen höheren Stellenwert als bei der klassischen Regulationsweise, die stärker auf die Verteilung der erarbeiteten wirtschaftlichen Ergebnisse zentriert ist (Outputorientierung), und bei der die Wahrnehmung der Beteiligungsinteressen von

gewählten Repräsentanten wahrgenommen wird. Zwar gab es in allen untersuchten Großbetrieben (zumeist gewerkschaftlich organisierte) Betriebsräte. Kollektive, standardisierte Regelungen für Arbeitszeiten und die Leistungsbewertung gehen aber an den Präferenzen der Wissensarbeiter vorbei. Zu Betriebsräten oder Gewerkschaften haben sie ein distanziertes Verhältnis. Als Angestellte haben sie aber einen mit gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz verknüpften Arbeitsvertrag.

#### **4. Kontrahierung von Arbeit jenseits abhängiger Beschäftigung**

Neue praktische und theoretische Herausforderungen für die Regulierung der Arbeit resultieren daraus, dass die Arbeits- und Erwerbsverhältnisse kurzfristiger und vielfältiger werden und Unternehmen zunehmend den Charakter geschlossener Systeme verlieren. Neben Normalarbeit und Mitgliedschaft in Organisationen gewinnen andere Formen der Kopplung von Erwerbsperson und Organisation an Bedeutung. Organisationssoziologie muss dem Umstand Rechnung tragen, dass Organisationsgrenzen und Mitgliedschaft durch temporäre, immer wieder neu konfigurierte Organisationsformen und die Substitution langfristiger Arbeitsverträge durch befristete projektorientierte Arbeits- und Marktverträge an Eindeutigkeit verlieren. Praktisch resultieren daraus Definitionsprobleme für die gesellschaftliche Regulation der Arbeit sowie für die arbeits- und sozialrechtliche Ordnung und deren Reform.

##### **4.1 Die Medienbranche: Vorreiter für die Arbeitswelt der Zukunft?**

Die Medien- oder Kulturindustrie gilt als bevorzugtes Studienobjekt für Konturen einer Arbeitswelt von morgen, denn hier wird heute bereits weitgehend teamorientiert und in Projekten gearbeitet, Aufgaben und Beschäftigungsverhältnisse sind vielfältig und in hohem Maße flexibilisiert (Windeler et al. 2001, Haak/Schmid 2001, Wirth 2010). Mit ihrer Vertrags- und Statusvielfalt, einem hohen Anteil freier Mitarbeiter und unetlicher Arbeitsverhältnisse rund um projektbasierte Beschäftigungsverhältnisse unterscheidet sich diese Branche von anderen.

Wie Wirth (2010) am Beispiel der TV-Content-Produktion zeigt, findet Medienarbeit heute typischerweise in Form kurzfristiger Projekte bei Kleinunternehmen statt. Sie sind Teil von Projektnetzwerken, die von Fernsehsendern und großen Contentproduzenten quasi-hierarchisch gesteuert und kontrolliert werden. Es verbleiben nur beschränkte Bereiche mit Normalarbeitsverhältnissen. Diese sind insbesondere bei den öffentlich-rechtlichen Sendern vorhanden, während für das Gros der Erwerbstätigen in der Medienbranche ein weites Feld von Mischformen zwischen den Polen „abhängige Beschäftigung“ und „freiberufliche Tätigkeit“ kennzeichnend ist; es herrscht ein „Status-Chaos“ (Buchholz 2002: 129).

Medienunternehmen passen ihre Personalkapazitäten flexibel dem wechselnden Bedarf an und umgehen dabei häufig die arbeits- und sozialrechtlichen Normen, die an das Normalarbeitsverhältnis geknüpft sind. Die Erwerbsverhältnisse sind, wenn überhaupt, nur schwach kollektivvertraglich normiert. In den meisten Unternehmen gibt es, schon wegen ihrer geringen Größe, keine betriebliche Interessenvertretung. Arbeit und Arbeitsbedingungen werden überwiegend individuell kontrahiert und hängen weithin von der Verhandlungsmacht und dem Marktwert des jeweiligen Auftragnehmers ab. Die meisten Medienschaffenden befinden sich aber in einer strukturell

schwachen Arbeitsmarktposition, denn wegen der zumeist kurzen Projektdauer verfügen die Firmen über machtvolle Selektionsmöglichkeiten, zudem ist der Medienarbeitsmarkt seit einigen Jahren von an Filmhochschulen gut ausgebildeten Arbeitskräften überversorgt (Wirth 2010: 74 f., 173).

Die Medienschaffenden sind deshalb in hohem Maße gefordert, sich selbst zu vermarkten, sich eine möglichst kontinuierliche Beschäftigung durch aktive Beziehungspflege zu wichtigen Akteuren der Medienunternehmen zu sichern. Wichtig sind dabei Schlüsselqualifikationen: kommunikative Kompetenzen, Zeitmanagement, eigenständiges Lernen, Beziehungspflege, Fähigkeit zum Umgang mit einer vielfach chaotischen Nachfragedynamik und projektspezifischen Arbeitsformen und -anforderungen. Viele Medienschaffende sind Einzelkämpfer, wenn es darum geht, die Anforderungen zu bewältigen, die aus schwankenden Auftragslagen, technischem und wirtschaftlichem Wandel resultieren, und mit Auftraggebern die Konditionen auszuhandeln.

Kennzeichnend für die Medienindustrie sind hochgradig segmentierte, instabile Arbeitsmärkte, die eine Vielzahl an Vertragsverhältnissen und Beschäftigungssituationen umfassen. Neben unbefristeten Vollzeitverhältnissen, befristeten Beschäftigtenverhältnissen sowie Auszubildenden, Volontären und Praktikanten können folgende Vertrags- und Statusformen unterschieden werden: freie Mitarbeiter, feste freie Mitarbeiter, Pauschalisten und auf Produktionsdauer Beschäftigte.

#### **4.2 Wenig Rückhalt für eine organisierte kollektive Interessenvertretung**

Für größere Kollektive mit gleichförmigen Interessen fehlen in der Medienbranche die Voraussetzungen. Die Arbeitsidentität ist stärker durch die Zugehörigkeit zum Projekt und die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe geprägt als durch die Zugehörigkeit zu einer dauerhaften Organisation (Haak/Schmid 2001: 171, Batt et al. 2001: 40 f., vgl. auch Braun 2013). Mit Ausnahme der öffentlich-rechtlichen Sender gibt es für die meisten Medienschaffenden keine Arbeits- und Interessenregulation nach dem Muster des dualen Systems industrieller Beziehungen. Die Arbeitskräfte orientieren sich stattdessen in individuellen Verhandlungen mit den Arbeitgebern an den professionellen Standards und Einkommensniveaus in den Netzwerken und in der Branche. Sie sorgen auf diese Weise für eine allerdings fragile Kontinuität der Arbeitregulation (Wirth 2010: 176). Sie erhalten dabei Unterstützung durch Gewerkschaften und Berufsverbände, die sich aber weitgehend auf nützliche Informationen über die gängigen Einkommen und beruflichen Standards in den jeweiligen Berufssegmenten beschränkt.

Weil temporäre Organisationsformen für die Medienschaffenden viele Unsicherheiten beinhalten, haben sie ein hohes Interesse an der Aufrechterhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Orientierung suchen sie eher selten bei großen Gewerkschaften, sondern vorwiegend bei Berufsverbänden, die die inhaltlichen Besonderheiten ihrer Profession kennen und ihren Angehörigen eine kollektive Heimat bieten. In der Medienbranche gibt es eine Vielzahl kleiner Berufsverbände, die manchmal selbst als Gewerkschaften auftreten und zum Teil mit großen Gewerkschaften kooperieren. Weil die Verbände Regelungen zur Sicherung der Employability im Rahmen der Tarifautonomie nur schwer durchsetzen können, ist ein Schwerpunkt ihrer Aktivität Lobbyarbeit für staatliche Normengebung.

Die Heterogenität der Verbandslandschaft auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sowie die Anzahl untereinander konkurrierender Verbände auf beiden Seiten verhindern wirkungsvolle großflächige Tarifverträge. Die drei bestehenden Tarifverträge<sup>4</sup> sind schwach, haben einen geringen Deckungsgrad und werden unterlaufen. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist allerdings, wenn auch in abnehmendem Maß, stärker kollektivvertraglich reguliert als der private. Obwohl Beschäftigungskonditionen in der Branche überwiegend individuell ausgehandelt werden, fungieren Tarifverträge und Gehaltsspiegel als Richtschnur und Orientierungshilfen, faktisch jedoch überwiegend als *informelle Tarife* unterhalb der Rechtsverbindlichkeit. Die Kehrseite informeller Formen der Regulierung ist ein von persönlichen Abhängigkeiten, Zufällen und Willkür geprägter Arbeitsmarkt.

#### *Freie Mitarbeiter – verhinderte Arbeitnehmer?*

Ähnlich wie die gewerkschaftliche Kritik am Formenmissbrauch bei der Umgehung von Arbeitnehmerrechten läuft auch das Gesetz zur Bekämpfung von Scheinselbständigkeit in erster Linie darauf hinaus, Freie Mitarbeiter im Zweifelsfall als verhinderte Arbeitnehmer zu betrachten und für sie per Statusklage den Arbeitnehmerstatus zu reklamieren. Gewerkschaften und Gesetzgebung bleiben darauf fixiert, Arbeit *in ihrer abhängigen Form* zu schützen. Das ist sicher in vielen Fällen berechtigt, geht aber an den Präferenzen jener Erwerbstätigen vorbei, die sich bewusst gegen abhängige Normalarbeit entschieden haben. Deren Interesse dürfte weniger darin bestehen, für sich den Arbeitnehmerstatus einzuklagen, als darin, dass der Freienstatus positiv durch ein Konzept sozialer Absicherung ausgestaltet wird. Die Medienbranche hat sich mit der Kontrakt- und Statusvielfalt und ihren heterogenen Beschäftigungskonditionen dem Dualismus von (Solo-) Selbständigkeit und abhängiger Beschäftigung bereits entwunden, während Gesetz und Rechtsprechung nach wie vor darauf fixiert sind. Tatsächlich ist diese gesetzliche Zweiteilung in der Medienbranche ja auch schon durch das Konstrukt der „festen freien Mitarbeit“ bzw. der „arbeitnehmerähnlichen Person“ (§12a TVG) eingegebenet.

Die Grenzen zwischen selbständigen Freien und abhängig Beschäftigten verschwimmen mit dem „arbeitnehmerähnlichen Selbständigen“ und dem „unternehmerähnlichen Arbeitnehmer“ und den Grauzonen, die sich weder der Selbständigkeit noch der abhängigen Beschäftigung eindeutig zuordnen lassen.<sup>5</sup> Angesichts der Tatsache, dass dieselbe Tätigkeit sowohl im abhängigen Beschäftigungsverhältnis als auch jenseits davon organisiert werden kann, drängt sich die Vermutung auf, dass *die rechtliche Aufteilung der Arbeitswelt in Unternehmer/Selbständige einerseits und Arbeitnehmer andererseits tendenziell als Abgrenzungs- und Regulationskriterium an Legitimität und Tragfähigkeit verliert*. Daraus, dass dieselbe Tätigkeit sowohl im klassischen Arbeitsverhältnis als auch jenseits desselben kontrahiert werden kann, resultiert ein Regulierungsdilemma. Denn

<sup>4</sup> Das sind der (1) der sog. TPR mit dem Tarifverband privater Rundfunk, den VTTF mit dem Verband der Technischen Betriebe für Film und Fernsehen (VTTF) und der FFS: für die für die auf Produktionsdauer beschäftigten Film- und Fernsehschaffenden.

<sup>5</sup> Was unter anderem auch dazu führt, dass, wer nach dem Sozialrecht Arbeitnehmer ist, dies nicht notwendigerweise auch im arbeitsrechtlichen Sinne ist.

wenn Freie Mitarbeiter und abhängig Beschäftigte um dieselben Tätigkeiten konkurrieren, wird diese Konkurrenz besonders in Krisenzeiten als Unterbietungskonkurrenz *über die Vertragsbedingungen* ausgetragen. Das begünstigt Erpressbarkeiten und Abwärts-spiralen.

#### *Projektfizierung der Gewerkschaftsarbeit?*

Die Gewerkschaft sieht sich gefordert, auf die zunehmende Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse ihrerseits mit veränderten Arbeitsweisen zu reagieren. Mit der Initiative connexx.av, 1999 in Reaktion auf die Einführung des dualen Rundfunks entstanden, wurde ein Vorstoß unternommen, bei den schwer organisierbaren Medienschaffenden Fuß zu fassen. Das Projekt arbeitete weitgehend unabhängig von den Organisationsstrukturen der Gewerkschaft. An die Stelle ihrer eher „angebotsorientierten“ Arbeitsweise tritt bei connexx.av eine stärker nachfrage- und projektorientierte Arbeitsweise. Dank seiner Serviceorientierung und auf konkrete Problemfälle bezogenen Arbeit fand connexx.av bei den Medienschaffenden viel positive Resonanz, besonders als die so genannte New Economy Anfang der 2000er Jahre in die Krise geriet. Aber nur wenige Medienschaffende konnten nachhaltig von der Notwendigkeit von Tarifverträgen überzeugt werden.

Die Maxime gewerkschaftlichen Handelns in dieser Branche ist weithin, über individuelle Beratung zur kollektiven Verabredung zu kommen: „Einzelprobleme zu verdichten und dafür dann entweder ein Beratungssystem aufzubauen oder durch Lobbyarbeit letztendlich auf Gesetzesinitiativen hinzuwirken“ (Gewerkschaftssekretär). Weil Verbände vertretungsschwach sind und im Rahmen der Tarifautonomie gefundene Verträge nur eine schwache Gestaltungskraft haben, rücken staatliche Politik und Rechtsprechung stärker in den Fokus.

Ausgehend von der Annahme, dass sich stabile Arbeitsstrukturen weiter auflösen werden, fragen Laubacher/Malone (2002), wie eine Interessenvertretung flexibel Beschäftigten das bieten kann, was üblicherweise allenfalls mit langfristigen Arbeitsverträgen verknüpft ist. Sie sehen die Antwort in „Gilden“, die Dienstleistungen unterschiedlicher Akteure zu einem umfassenden Serviceangebot für ihre Klientel bündeln. Laubacher/Malone sind der Ansicht, Gewerkschaften sollten ihre starke Fixierung auf kollektive Aushandlungsstrategien aufgeben und ebenso wie Berufsverbände eine aktivere Rolle bei der Qualifizierung und Arbeitsvermittlung übernehmen. Ein Beispiel dafür ist die Non-Profit-Organisation „Working Today“ in den USA.<sup>6</sup>

Wenngleich die Beispiele connexx und „Working Today“ aus Ländern mit sehr unterschiedlichen politischen Traditionen und regulatorischen Rahmenbedingungen stammen, verdeutlichen sie, dass Angestellte und Selbständige, die in Projektzusammenhängen und unter wechselnden Vertragsbedingungen arbeiten, einen Bedarf an

---

<sup>6</sup> Als empirischer Prototyp einer „Gilde“, in der über 25 verschiedene Organisationen zusammenarbeiten, kann die Non-Profit-Organisation „Working Today“ betrachtet werden. Sie wandte sich in New York City zunächst an Menschen, die in High-Tech-Berufen in Manhattans „Silicon Alley“ arbeiteten. Attraktiv wurde sie für Freelancer, als es ihr gelang, für die Krankenversicherung, dem (zumal in den USA) größten Problem der Freelancer, günstige Großkundenrabatte auszuhandeln.

sozialer Absicherung und Unterstützung haben, dem mit einer zentralistisch organisierten Interessenvertretung und großflächigen, kollektiven Standards nicht entsprochen werden kann.

### **5. Resümee: Erosion kollektivvertraglicher und Aufwertung prozeduraler Regulation**

Es ist nicht ganz einfach, die vielfältigen Erscheinungsformen temporärer Arbeit im Hinblick auf die Arbeits- und Interessenregulation einem gemeinsamen Resümee zu unterziehen. In der Medienbranche dominieren fluide und fragile Arbeitsverhältnisse. Dagegen haben die ebenfalls stark in Projektarbeit eingebundenen technischen Angestellten in der Automobil- und ITK-Industrie recht stabile Beschäftigungsverhältnisse mit einem kollektivvertraglichen Fundament, von dem indirekt auch die AT-Kräfte profitieren. Insbesondere in den Autobetrieben können sich die Entwicklungsingenieure auf das klassische Normalarbeitsverhältnis stützen; ihre Arbeitsbedingungen sind überwiegend tarifvertraglich geregelt. Eine betriebliche Interessenvertretung ist hier ebenfalls präsent. Sie wird von ihnen zwar selten zur Lösung individueller Konflikte in Anspruch genommen, setzt sich aber auch für die Belange der qualifizierten Angestellten ein. Das gilt in ähnlicher Weise für die ITK-Dienstleister. Der hohe Anteil an AT-Kräften belegt allerdings, dass neben den kollektivrechtlich geregelten Arbeitsverhältnissen individuell ausgehandelte Arbeitsverträge sehr viel verbreiteter sind.

Abgesehen von den Beschäftigten bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten können sich die Medienschaffenden bei ihren Vertragsverhandlungen weder auf eine funktionierende betriebliche noch auf eine wirkungsvolle gewerkschaftliche Interessenvertretung stützen. Bei der individuellen Aushandlung ihrer Kontrakte orientieren sie sich an informellen Standards und können auf die Orientierungshilfen von Gewerkschaften und Berufsverbänden zurückgreifen. Voraussetzung für eine gleichwohl stets unsichere Kontinuität der Beschäftigung sind Networking, Beziehungspflege und der Aufbau von Reputation in Projektnetzwerken (vgl. dazu auch Apitzsch 2013). Hier zeigt sich: Je mehr die Arbeit räumlich und zeitlich entgrenzt und ergebnisorientiert kontrahiert wird und die konkrete Verausgabung der Arbeit von Individuen und Teams selbst gemanagt werden muss, desto mehr verlieren das traditionelle Organisationsmodell kollektiver Interessenvertretung und die herkömmliche Arbeitsweise der Gewerkschaften ihre Geschäftsgrundlagen. Individuelle Beratungsleistungen und Lobbyarbeit auf der politischen Ebene nehmen dadurch notwendigerweise einen größeren Raum ein als mit dem traditionellen Selbstverständnis von Gewerkschaften vereinbar. An der Medienbranche lässt sich auch studieren, mit welchen Anforderungen der Gesetzgeber angesichts schwacher kollektiver Interessenvertretung in einer von individualisierten und befristeten Vertragsformen geprägten „projektbasierten Polis“ bei der Reform der arbeits- und sozialrechtlichen Ordnung konfrontiert ist (Stone 2006). Inwieweit die Arbeitsverhältnisse der Medienbranche „die Zukunft in der Gegenwart“ (Windeler et al. 2001) repräsentierten, ist allerdings offen.



**Übersicht: Regulation der Arbeits- und Beschäftigungssituation**

	Entwickler in Autobetrieben	ITK- Dienstleister	Medienschaffende
<b>1.Absicherung der Beschäftigung</b>			
Tarifverträge	zumeist Tarifverträge, AT in geringer Zahl	Tarifverträge, ca. 50% AT	zumeist keine oder schwache Tarifverträge, zumeist keine kollektive soziale Sicherung
Betriebliche Interessenvertretung	Ja, auch Angestelltenbetriebsräte	Angestellten-BR z.T. nicht gewerkschaftlich organisiert	BR nur bei Sendern, überwiegend keine Betriebsräte
Individuelle Interessenrepräsentanz	bei Mitarbeitergesprächen	bei Aushandlung von Ergebnisbeteiligung	überwiegend individuell
Arbeitsmarktposition der Erwerbstätigen	stark	stark	schwach, mit Ausnahme der Stars
Gewerkschaftliche Präsenz	stark, aber von Ingenieuren nicht genutzt	vorhanden, aber nicht genutzt	fehlt oder schwach, Servicefunktion von Gewerkschaft und Berufsverbänden
<b>2.Regulation der Projektarbeit</b>			
Institutionelle Koordination	liniendominierte Matrixprojektorganisation, zentrales Projektmanagement	ausbalancierte Matrixprojektorganisation, professionelles Projektmanagement	hierarchische Koordination innerhalb von Projektnetzwerken
Projektverträge	detaillierte Projektverträge, Ziele vorgegeben	detaillierte Projektverträge, Ziele ausgehandelt	vertraglich gesicherte Arbeitsaufträge im Rahmen von vorgegebenen Dreh- und Arbeitsplänen
Aushandlung der Projektverträge	Anhörung der Gesamtprojektleiter, keine Revisionsmöglichkeit	Aushandlung des Projektrahmens durch Projektleiter, Revisionsmöglichkeit	individuelle Aushandlung orientiert an informellen Standards
Sicherung von Commitment	Start up Workshops Kontrolle, Identifikation mit dem Produkt	partizipative Aushandlungsprozesse	professionelle Standards des Projektnetzwerks und der Branche

Das Kontrollparadigma bei Projektarbeit ist „Zweckprogrammierung“. Durch die ergebnisorientierte Kontrahierung mit Hilfe von „Zielvereinbarungen“ sind werkvertragsähnliche Elemente in die Arbeitsregulation auch in die Auto- und ITK-Industrie eingewandert. Weil Individuen und Teams dabei im größeren Umfang überlassen bleibt wie sie ihre Ziele erreichen, verbinden sich damit für sie hohe Anforderungen an das Selbstmanagement. Leistungspolitisch nicht unproblematisch ist daran, dass (a) die Zielerreichung vielfach von Umständen abhängt, auf die Beschäftigten oft keinen Einfluss haben und die im Falle von Zielvorgaben auch nicht zur Sprache kommen, und (b) Arbeitszeitregelungen ihre faktische Geltung einbüßen.

In der Autoentwicklung und bei den ITK-Dienstleistern werden die Projekte zentralisiert und hoch standardisiert geplant und gesteuert. Die Ziele werden in der Autoindustrie top down vorgegeben, während die Projektverträge bei den ITK-Dienstleistern in einem größeren Umfang ausgehandelt werden. In der Automobilindustrie verstehen sich die Projektleiter eher als Koordinatoren und Troubleshooter,

bei ITK-Dienstleistern dagegen als zu eigenverantwortlichem Handeln ermächtigte „Projektunternehmer“. Während das Commitment der Projektbeschäftigten bei hierarchischer Koordination und top down-Zielvorgaben in den untersuchten Fällen der Autoindustrie vergleichsweise wenig belastbar ist, hat es in den untersuchten Unternehmen der ITK-Industrie ein solideres Fundament, weil dort Verfahrensweisen praktiziert werden, die Partizipation und diskursive Koordinierung verlangen.

In der Medienproduktion werden die zumeist kurzzeitigen Projekte nach detaillierten Dreh- und Arbeitsplänen aufgesetzt und innerhalb von Projektnetzwerken durch Sender und Produktionsfirmen hierarchisch koordiniert. Auch hier werden den Projekten mittlerweile detailliert Kosten- und Zeitziele vorgegeben (Wirth 2010). Der Verhandlungsspielraum für die Medienschaffenden ist gering. Sofern es den Freien oder Semifreien Mitarbeitern aber gelingt, ihre professionellen Standards im Werkvertrag abzusichern, ist ihr Commitment zu der geplanten Produktion in der Regel sichergestellt. Grundlage für die Zusammenarbeit im Projekt ist vor allem die innere Verpflichtung auf die im Projektnetzwerk geltenden professionellen Standards (Wirth 2010: 123). Darin kommen auch unterschiedliche Erwartungshaltungen und Legitimitätsvorstellungen zwischen angestellten Projektbeschäftigten der Auto- und ITK-Industrie einerseits und selbständigen Medienschaffenden andererseits zum Ausdruck.

Die ergebnisorientierte Kontrahierung sowie die verbreitete Verhaltenserwartung, „eigenverantwortlich“ zu handeln, und das Leitbild vom „Intrapreneur“ tragen dazu bei, dass Angestellte eine gesteigertes Interesse entwickeln, stärker an projektrelevanten Entscheidungen mitwirken zu können. Ihr Commitment zum Projekt und seinen Zielen hängt vor allem davon ab, dass sie die Möglichkeit haben, ihre Ideen und Kompetenzen einzubringen und die Aufgaben in einer Weise auszuhandeln, die sie für akzeptabel und legitim halten. Ein zentrales Kriterium ist dabei die Möglichkeit zur Mitwirkung an der Ressourcenplanung und -steuerung.

Die untersuchten Fälle legen den Schluss nahe, dass der ergebnisorientierten Arbeitsregulation ein bestimmter Modus der Interessenregulation korrespondiert. Durch Ergebnisorientierung erfährt die Arbeitsregulation eine Individualisierung, die die ohnehin recht ausgeprägte Präferenz qualifizierter Angestellter für die *direkte* Partizipation (anstelle der *repräsentativen* Partizipation durch gewählte Vertreter) noch begünstigt. Die Vielfalt der unterschiedlichen Formen und Inhalte der Kontrahierung von projektförmiger Arbeit ist nicht nur in technischer Hinsicht eine Hürde für eine vereinheitlichende und in der Fläche geltende Regulationsweise. Entstandardisierung und Fragmentierung tragen im Verein mit der Deregulierung des Arbeitsmarktes und der Pluralisierung von Erwerbsbiographien dazu bei, dass *die Konstitutionsbedingungen für Kollektive mit gleichförmigen Interessen schwinden*. Kollektive, standardisierte Regelungen der Leistungsbedingungen sind bei Projektarbeit nicht nur sachlich schwierig, sie gehen auch an den Erwartungen und Präferenzen der meisten projektförmig arbeitenden Menschen vorbei.

Eine Interessenregulation, die stärker der Heterogenität individueller Interessen Rechnung trägt und den Menschen mehr Wahlmöglichkeiten einräumt, statt ihnen substanzuell einheitliche, inhaltlich definierte Normen „vorschreiben“, ist eine Herausforderung für etablierte Formen kollektiver Regulierung. Der überkommene industriegesellschaftliche Modus der Arbeits- und Interessenregulierung beruhte im

Kern auf *substanzieller* Regulation, auf materiell inhaltlich ausgestalteten Details und Normen in Form absoluter Größen und (Leistungs-) Standards. Da diese Form der Regulierung bei projektförmig organisierter Arbeit an ihre Grenzen stößt und Projektbeschäftigte eine hohe Affinität zur direkten Partizipation haben, dürfte prozedurale Regulation an Bedeutung gewinnen. Dabei geht es um Verfahrensweisen, die verbindlich die Beteiligung Projektbeschäftigter an Entscheidungsprozessen regeln („Legitimation durch Verfahren“) und die ihnen ein Initiativrecht für begründete (Ziel-) Korrekturen einräumen. Mit der Ausbreitung temporär organisierter Arbeit dürften auf der betrieblichen, überbetrieblichen und juristischen Ebene Formen prozeduraler Regulation eine Aufwertung erfahren. Sie können individuell (projekt- und personenspezifisch) inhaltlich ausgestaltet werden, erlauben aber auch, unterschiedliche individuelle Interessen in veränderter Weise einer kollektiven und formalen Regelung zuzuführen.

## Literatur

- Apitzsch, B. (2013): How personal relations work: Individual market adaptation and collective action in flexible labour markets. In: *Industrielle Beziehungen*, 20(2): 116-141.
- Bakker, R.M. (2010): Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews*, 12: 466-486.
- Batt, R./Christopherson, S./Rightor, N./van Jaarsveld, D. (2001): *Net working. Work patterns and workforce policies for the new media industry*. Washington.
- Blanke, T. (2003): *Handbuch Außertarifliche Angestellte*. 3. Aufl. Baden-Baden.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz.
- Boos, F./Doujak, A. (2001): *Netzwerkarbeit oder Projektmanagement – Instrumentarien zur Bewältigung der Komplexität*. Internet: [http://www.neuwaldegg.co.at/pdf/boos\\_komplexe\\_projekte.pdf](http://www.neuwaldegg.co.at/pdf/boos_komplexe_projekte.pdf).
- Braczyk, H. (2001): Wandel des Unternehmensregimes. In: Fuchs, G./Töpsch, K. (Hg.): *Baden-Württemberg - Erneuerung einer Industrieregion*. Stuttgart: 39-59.
- Braun, T. (2013): *Kooperatives Verhalten in interorganisationalen Projekten*. Köln.
- Buchholz, G. (2002): *Ratgeber Freie Kunst und Medien*. Hamburg. 6. Aufl.
- Cicmil, S./Hodgson, D. (2006): New possibilities for project management theory: A critical engagement. In: *Project Management Journal*, 37(3): 111-122.
- DeMarco, T. (2001): *Spielräume: Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn*. München/Wien.
- Deutschmann, C. (2008): “Kapitalismus” und “Geist des Kapitalismus” – Anmerkungen zum theoretischen Ansatz Boltanski/Chiapellos. In: Wagner, G./Hessinger, P. (Hg.): *Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien und Ambivalenzen der Netzwerkökonomie*. Wiesbaden: 127-143
- Drucker, P. (1998): *Die Praxis des Managements*. Düsseldorf 1998
- Haak, C./Schmid, G. (2001): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten: Modelle der künftigen Arbeitswelt? In: *Leviathan*, 29(2): 157-178.
- Hagedoorn, J. (2002): Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31: 77-492.
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): *Innovationsmanagement*. 5. Aufl. München.
- Heintel, P./Krainz, E. (2001): *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* 4. Aufl. Wiesbaden.
- Hofmann, J./Rollwagen, I./Schneider, R. [dbresearch] (2007): *Deutschland im Jahr 2020*. Frankfurt/M.
- Kalkowski, P./Mickler, O. (2009): *Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum*. Berlin.

- Kalkowski, P./Mickler, O. (2005) Projektorganisation in der IT- und Medienbranche. Herausforderungen an Management, Mitarbeiter und Interessenvertretung. Düsseldorf.
- Kötter, W. (2002): Projektarbeit – (k)ein Thema für die Arbeitspsychologie: In: Moldaschl, M. (Hg.): Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit? Heidelberg: 399-416.
- Koskela, L./Howell, G. (2002): The underlying theory of project management is obsolete. In: Proceedings of the PMI Research Conference 2002: 293-302.
- Kotthoff, H./Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur - eine Follow-up-Studie. Berlin.
- Kraus, G./Westermann, R. (1999): Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Laubacher, R./Malone, T. (2002): Retreat of the firm and the rise of guilds: The employment relationship in an age of virtual business. MIT initiative on inventing the organizations of the 21st century. Working Paper #033, revised July 2002.
- Lundin, R. A./Midler, C. (Hg.) (1998): Projects as arenas for renewal and learning processes. Boston.
- Lundin, R./Söderholm, A. (1998): Conceptualizing a projectified society – Discussion of an eco-institutional approach to a theory on temporary organizations. In: Lundin, R. A./Midler, C. (Hg.): projects as arenas for renewal and learning processes. Boston: 13-24.
- Midler, C. (1995): 'Projectification' of the firm: The Renault case. In: Scandinavian Journal of Management, 11(4): 363-375.
- Morris, R./Pinto, J./Söderlund, J. (2011). The Oxford handbook of project management. New York: 410-437.
- Parsons, T. (1968): Social interaction. In: Sills, D. (Hg.): International encyclopedia of the social sciences. Vol. 7. London/New York: 29-441.
- Pollack, J. (2007): The changing paradigms of project management. In: International Journal of Project Management, 3: 266-274.
- Priddat, B. (2002): Das Verschwinden der langen Verträge. In: Baecker, D. (Hg.): Archäologie der Arbeit. Berlin: 65-86.
- Rousseau, D. M. (1995): Psychological contracts in organizations. Thousand Oaks.
- Schelle, H. (2001): Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt. 3. Aufl. München.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Shenhar, A./Dvir, D. (1996): Toward a typological theory of project management. In: Research Policy, 25(4): 607-632.
- Söderlund, J. (2011): Pluralism in project management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation. In: International Journal of Management Reviews, 13: 153-176.
- Stone, K. V. (2006): Thinking and doing – The regulation of workers' human capital in the United States. In: Socio-Economic Review, 4(1): 121-138.
- Streeck, W. (1988): Status und Vertrag als Grundkategorien einer Theorie der industriellen Beziehungen. Discussion Paper FS I 88-3. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Sydow, J./Windeler, A. (2004) (Hg.): Organisation in der Contentproduktion. Wiesbaden.
- Teubner, G. (1998): Vertragswelten: Das Recht in der Fragmentierung von Private Governance Regimes. In: Rechtshistorisches Journal, 17: 234-265.
- VW Coaching, IPMI – Universität Bremen, EMS Ltd. London (2002): Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland. Wolfsburg.
- Wagner, G./Hessinger, P. (Hg.) (2008): Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien und Ambivalenzen der Netzwerkökonomie. Wiesbaden.
- Weber, M. (2005): Wirtschaft und Gesellschaft. Neu-Isenburg.
- Williamson, O. E. (2002): The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. In: Journal of Economic Perspectives, 16(3): 171-195.

- Willke, H. (1989): Controlling als Kontextsteuerung – Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen. In: Eschenbach, R. (Hg.): Supercontrolling – vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden. Wien: 63-92.
- Wirth, C. (2010): Reflexive Arbeitskräftewirtschaft. Strukturation, Projektnetzwerke und TV-Content-Produktion. München, Mering.
- Windeler, A./Wirth, C./Sydow, J. (2001): Die Zukunft in der Gegenwart erfahren. Arbeit in Projektnetzwerken der Fernsehproduktion. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 22: 12-18.
- Windeler, A./Wirth, C. (2010): Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, F./Voß, G.G./Wachtler, G. (Hg.): *Handbuch der Arbeitssoziologie*. Wiesbaden.
- Wolff, B. (1994): *Organisation durch Verträge*. München.

**Rainer Hampp Verlag**  
**www.Hampp-Verlag.de**

Rainer Hampp Verlag  
 IndBez  
 Marktplatz 5  
 D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83  
 Fax ++49 (0)8233 / 307 55  
 Internet: [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)  
 E-mail: [Hampp@RHVerlag.de](mailto:Hampp@RHVerlag.de)

Bestellformular

Abonnement Einzelheft	Preis	Versandkosten Ausland	Summe
Industrielle Beziehungen 1-4/2013 inkl. Online-Zugang ab 2005	80,00	13,80	
Industrielle Beziehungen 2/2013	24,80	3,45	
Kostenloses Probeheft			
		Summe	

Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU

Außerhalb EU

Zahlung über Kreditkarte

American Express

Visa

Master Card

.....

Kartennr.: .....

Ablaufdatum: .....

Kartenprüfnummer: .....

Name: .....

Unterschrift: .....

**FAX ++49 8233 30755** oder e-mail: [Hampp@RHVerlag.de](mailto:Hampp@RHVerlag.de)

*Rainer Hampp Verlag*

Marktplatz 5

D – 86415 Mering

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 (Versandadresse)

Falls vorhanden, bei EU-Ländern außer D  
 bitte angeben: Umsatzsteuer-IdNr.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 (rechtsverbindliche Unterschrift)