

**Interessenverbände**  
in der IT-Branche

---

## **INTERESSENVERBÄNDE IN DER IT-BRANCHE**

erste empirische Ergebnisse zur  
**Organisationsfähigkeit von  
Arbeitgeberverbänden**

---

**Raphael Menez**

[raphael.menez@uni-tuebingen.de](mailto:raphael.menez@uni-tuebingen.de)

Institut für Politikwissenschaft  
Professur für politische Wirtschaftslehre  
Melanchthonstr. 36  
72074 Tübingen  
<http://www.sowi.uni-tuebingen.de>

**EBERHARD KARLS  
UNIVERSITÄT  
TÜBINGEN**



<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Die IT-Branche als Forschungsgegenstand .....	1
1.2	Fragestellung .....	10
<b>2</b>	<b>Analyseraster</b> .....	<b>12</b>
2.1	Zur Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der Perspektive der Verbändeforschung .....	12
2.2	Arbeitgeberverbände in organisationssoziologischer Perspektive .....	14
2.3	Analyseraster von Arbeitgeberverbänden als Verbindung von .....	
	Verbändetheorie und Neo-Institutionalismus .....	16
<b>3</b>	<b>Methodik der Untersuchung</b> .....	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Erste empirische Ergebnisse über die Organisationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden in der IT-Branche</b> .....	<b>25</b>
4.1	Rekrutierungsbedingungen und -strategien von Arbeitgeberverbänden ....	25
4.2	Repräsentation von Mitgliederinteressen und Selbstverständnis von Arbeitgeberverbänden in der IT-Branche .....	35
4.3	Effektivität der Strukturen von Arbeitgeberverbänden in der IT-Branche.....	44
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick auf die weitere Untersuchung</b> .....	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>54</b>

# 1 Einleitung

Gegenstand des Forschungsprojektes „Interessenverbände in der IT-Branche“ ist die Organisationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften in dieser Querschnittsbranche. Eigene Untersuchungen vor und nach dem Hype um die New Economy haben gezeigt, dass hier für die beiden tariflichen Akteure bisher noch Zugangsbarrieren bestehen, die aus einer geringen Neigung der Unternehmen und Beschäftigten, sich verbandlich zu organisieren, herrühren. Zudem scheint in der IT-Branche eine auf Kollektivierung der Arbeitsbeziehungen abzielende Verbandspolitik nur wenig Aussichten auf Erfolg zu haben, da die Arbeitsformen und die Arbeitsorganisation durch eine starke Heterogenität und Differenzierung geprägt sind. Wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände unter diesen Bedingungen ihre Organisationsfähigkeit sicherstellen und eine verbandliche Ordnung in der IT-Branche herstellen können, ist das zentrale Thema in diesem Projekt.

Die vorliegende Studie markiert das erste Teilprojekt in diesem Rahmen und beschäftigt sich mit den Organisationsbedingungen von Arbeitgeberverbänden in der IT-Branche. Hier soll rekonstruiert werden, wie Arbeitgeberverbände die IT-Branche wahrnehmen, den Organisationsbedarf der IT-Unternehmen bewerten und daraus abgeleitete Strategien zur Erschließung dieser Branche entwickeln. Dazu wird ein Analyseraster entwickelt, das die IT-Branche als dynamische Umwelt der Arbeitgeberverbände konzipiert und das Verhältnis von Verband und Umwelt unter neo-institutionalistischer Perspektive thematisiert.

In diesem Bericht werden zunächst der Stand der Forschung über die IT-Branche sowie zentrale Ergebnisse der Verbändeforschung zusammengefasst. Daraus entwickeln wir dann das Analyseraster als Verbindung von Verbändetheorie und organisationssoziologischem Neo-Institutionalismus und übertragen dieses Modell dann auf Arbeitgeberverbände als Organisation.

Anschließend untersuchen wir in drei Dimensionen, wie Arbeitgeberverbände mit der IT-Branche interagieren und welche Entkopplungsprozesse sowie Rückschlüsse auf die Etablierung einer verbandlichen Ordnung daraus abzuleiten sind.

## 1.1 Die IT-Branche als Forschungsgegenstand

Der IT-Branche wird in der öffentlichen und politischen Diskussion eine große Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft zugeschrieben. Das

Aktionsprogramm der Bundesregierung "Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts" ist mit der Hoffnung verbunden, eine internationale Spitzenstellung bei der Einführung neuer Technologien zu erreichen und damit Staat und Gesellschaft umfassend reformieren zu können. Auch die Diskussion um die New Economy und den Fachkräftemangel der IT-Industrie verdeutlicht die besondere Aufmerksamkeit, die der IT-Branche zukommt. In der wissenschaftlichen Diskussion gerät die IT-Branche zunehmend ins Blickfeld verschiedenartiger Untersuchungen, von denen einige hier kurz vorgestellt werden sollen:

Die betriebliche Ebene der Arbeitspolitik im IT-Bereich wurde in verschiedenen Untersuchungen thematisiert: Potthoff/Kipker von der deutschen Börse AG untersuchten im Dezember 1999 die „Personal-Erfolgsfaktoren deutscher Wachstumsunternehmen“ anhand der 50 Unternehmen, die im damaligen NEMAX-50-Index gelistet waren. Von diesen 50 Unternehmen hatten nur neun einen Betriebsrat, in den anderen Unternehmen wurde die Mitbestimmung „*eher informell und direkt wahrgenommen*“ (Potthoff/Kipker 2000). Demgegenüber kommt eine Untersuchung von Politik-Digital (vgl. Dowe u.a. 2001) unter den am Neuen Markt notierten Unternehmen und ausgewählten Start-Ups zu dem Ergebnis, dass immerhin 26% dieser Unternehmen über einen Betriebsrat verfügen und 13% der Unternehmen alternative Modelle der Mitbestimmung eingerichtet haben. Eggers/Schumann (2001) untersuchten die Unternehmenskultur und Mitbestimmung in jungen Multimedia-Firmen ohne Betriebsrat. Die AutorInnen äußern dabei die Einschätzung, dass die jungen, stark expandierenden Unternehmen über kurz oder lang mit organisatorischen Problemen konfrontiert sein werden, die zu einem wachsenden Interesse an kollektiver Interessenvertretung führen.

Die Regulationsstrukturen auf überbetrieblicher Ebene im IT-Bereich hingegen sind - von wenigen Ausnahmen abgesehen - noch nicht umfassend empirisch analysiert worden. Die Ausnahmen bilden z.B. Untersuchungen von Trautwein-Kalms zur Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen (1995) und zur „Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen“ (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002). Auch Boes und Baukrowitz (2002) haben anhand von 12 Fallstudien in IT-Unternehmen drei Unternehmertypen mit unterschiedlichen Mustern der Arbeitsbeziehungen analysiert. In eigenen Untersuchungen, die auf Befragungen in 14 IT-Unternehmen basieren und durch Expertengespräche bei verbandlichen Akteuren ergänzt wurden, konnten wir drei verschiedene Typen der Arbeitsregulation identifizieren (vgl. Braczyk u.a. 2000; Töpsch/Menez/Malanowski 2001, Menez/Töpsch 2003).

Das EIRO (European Industrial Relations Observatory, 2001) liefert eine kurze Studie über „Arbeitsbeziehungen im Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie“, die in vergleichender Perspektive eine Übersicht über tarifliche Regelungen im IKT-Sektor in 16 europäischen Ländern präsentiert und zu dem Ergebnis kommt, dass sich die Arbeitsbeziehungen in den Hauptsektoren Hardware, Software und Telekommunikation stark unterscheiden. Die Rolle und Positionierung von europäischen Gewerkschaften im IT-Bereich wird in dieser Studie vor allem unter deskriptiven Gesichtspunkten dargestellt, auf die deutschen Gewerkschaften wird nur kurz unter dem Aspekt der Konkurrenz zwischen IG Metall und Ver.di eingegangen.

Aus der Ende 2000 durchgeführten WSI-Betriebsrätebefragung (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002) geht hervor, dass nur knapp jedes dritte IT-Unternehmen (32%) aus der IT-Branche, das über einen Betriebsrat verfügt<sup>1</sup>, auch an einen Branchen- bzw. Verbandstarif angeschlossen ist (sonstige Privatwirtschaft: 77%). Dafür sind Firmen- oder Haustarifverträge in der IT-Branche weiter verbreitet: Während knapp ein Viertel aller IT-Unternehmen (23%) einen unternehmensbezogene Tarifvereinbarung mit einer Gewerkschaft abgeschlossen hat, gilt dies nur für jedes zehnte (11%) Unternehmen der sonstigen Privatwirtschaft (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002:37).

Eine repräsentative Befragung unter den am Neuen Markt notierten Unternehmen der New Economy aus dem Jahr 2002 zeigt (vgl. Abel/Ittermann 2002)<sup>2</sup>, dass der Grad der Tarifbindung in diesem Segment noch niedriger ist: Nur ca. 19% der befragten Unternehmen sind Mitglied in einem Arbeitgeber- oder Wirtschaftsverband, lediglich 7% unterliegen einer Tarifbindung. Die Studie liefert jedoch auch Hinweise darauf, dass der Typus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation (Mitbestimmung über institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung) deutlich weiter verbreitet ist als der Tarifvertrag: In 40% der untersuchten Unternehmen existierten zum Befragungszeitpunkt Betriebsräte, nicht wenige davon wurden bei der Betriebsratswahl 2002 zum ersten Mal gewählt.

Möglicherweise ist der anhaltende Forschungsbedarf in Bezug auf den IT-Sektor aber auch auf den Umstand zurückzuführen, dass eine klare Abgrenzung von IT-Unternehmen grundsätzlich mit methodischen Problemen verbunden ist. Die Informationstechnik ist eine Querschnittstechnologie, die in fast allen Branchen sowohl An-

---

<sup>1</sup> Nach Angaben der Autorinnen ist die WSI-Betriebsrätebefragung 2000 repräsentativ „für alle IT-Betriebe mit Betriebsräten in der Branche“. Aus der Untersuchung bleiben jene Unternehmen ausgeschlossen, in denen es (noch) keine institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung gibt. Es kann unterstellt werden, dass Unternehmen mit Tarifbindung, aber ohne Betriebsrat kaum existieren, der Anteil der Unternehmen ohne tarifvertragliche Bindung dürfte demzufolge insgesamt wesentlich höher liegen als in der Studie angenommen.

<sup>2</sup> Die Untersuchung basiert auf einer im Sommer 2002 durchgeführten schriftlichen Befragung der 270 im NEMAX (Neuer Markt Index) der Deutschen Börse notierten Unternehmen. Die Rücklaufquote lag bei 22% (=60 Unternehmen) (vgl. Abel/Ittermann 2002).

wendung findet als auch - an die jeweiligen Erfordernisse angepasst - weiterentwickelt wird. In der Konsequenz heißt dies nicht nur, dass IT-Fachkräfte in den unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen beschäftigt sind, es bedeutet zudem, dass durchaus auch Unternehmen, die nicht der IT-Branche im engeren Sinne angehören, etwa in IT-Berufen ausbilden oder einen entsprechenden Fachkräftebedarf artikulieren (vgl. Schmid u.a. 2000).

Entsprechend ist die IT-Branche als solche in keiner Wirtschaftssystematik verzeichnet, sondern nur durch eine Bündelung verschiedener Wirtschaftszweige (re-)konstruierbar. Damit sind erhebliche methodische Probleme verknüpft (vgl. RWI 2000). Der "IT-Sektor" umfasst in einer engen Definition die Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen, Rundfunk- und Nachrichtentechnik, Fernmeldedienste, Datenverarbeitung inklusive Entwicklung und Beratung. Weiter gefasste Definitionen beziehen den Medien- und Kommunikationsbereich mit ein, also das Verlags- und Druckgewerbe (Printmedien), die Vervielfältigung von Ton-, Daten- und Bildträgern, Werbung, Film- und Hörfunk etc.<sup>3</sup>

**Abb. 1: Abgrenzung der IT-Branche**

Institutionelle Gliederung des IuK-Sektors im engeren Sinn	WZ 2003 Nr.
<b>Hardware</b>	
Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	30
Herstellung von elektronischen Bauelementen	32.10
Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	72.5
<b>Telekommunikation</b>	
Fernmeldedienste	64.3
<b>Software und IT-Dienstleistungen</b>	
Datenverarbeitung und Datenbanken	72
Hardwareberatung	72.1
Softwarehäuser	72.2
Datenverarbeitungsdienste	72.3
Datenbanken	72.4
Sonstige mit der Datenverarbeitung verbundene Tätigkeiten	72.6
<b>Medien und Werbung</b>	
Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	22.3
Werbung	74.4

Quelle: Menez/Munder/Töpsch 2001, aktualisiert auf die neue WZ-Klassifikation

<sup>3</sup> Vgl. zu verschiedenen Abgrenzungsvorschlägen u.a. MFG Baden-Württemberg 2000; Seufert 2000; Nordhause-Janz/Rehfeld 1999.

Dennoch von einer Branche zu sprechen, rechtfertigt sich aufgrund des Selbstverständnisses der Unternehmen, die sich wegen ihrer Produkte oder Dienstleistungen selbst der IT- bzw. der ITK-Branche (Informationstechnik, Telekommunikation) zurechnen. Die Herausbildung einer Branchenidentität wird nicht zuletzt in der Gründung des Bundesverbands für Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e.V. (BITKOM) im November 1999 deutlich, dessen 1.300 Mitglieder im Jahr 2004 einen Umsatz von etwa 120 Mrd. EUR erwirtschafteten und ca. 700.000 Mitarbeiter beschäftigten (BITKOM 2004a).

Mitte bis Ende des Jahres 2000 setzten die ersten Krisensymptome<sup>4</sup> ein: mit drastischen Kurseinbrüchen an den Aktienmärkten, einem rapide einsetzenden Dot.com-Sterben<sup>5</sup> und Bilanzfälschungsskandalen in großen IT- und Telekommunikationsunternehmen schlug der New-Economy-Hype ins genaue Gegenteil um. Daraus resultierende Vertrauensverluste bei privaten und institutionellen Anlegern sowie die negative gesamtwirtschaftliche Entwicklung führten dazu, dass große Teile der Informationswirtschaft mit in den Sog gerissen wurden.

Der Branchenverband BITKOM prognostizierte für das Jahr 2002 erstmalig einen schrumpfenden Gesamtmarkt für Informationstechnik und Telekommunikation um Minus 1,3% auf 136 Mrd. EUR (vgl. Abb. 2). Ab diesem Jahr schrieben laut BITKOM fast alle Segmente mit Ausnahme der Telekommunikations- und der Internetdienste rote Zahlen, und selbst die Wachstumsträger des letzten Jahrzehnts, die Bereiche Software und IT-Services, haben ihre Zugkraft verloren.

---

<sup>4</sup> Siehe [www.krisennavigator.de](http://www.krisennavigator.de), ein Start-up aus dem Kieler Institut für Betriebswirtschaftslehre, das Krisenmanagement für IT-Unternehmen anbietet. Nach Erkenntnissen der Kieler Krisenforscher lassen sich drei Hauptursachen für Krisen in New-Economy-Unternehmen identifizieren: erstens strukturelle Ursachen, die vor allem in der Unternehmensorganisation zu suchen sind, zweitens operative Krisenursachen, die durch den Fachkräftemangel ausgelöst werden, und drittens strategische Misserfolgsursachen, die in einer überhasteten Expansion der Unternehmen begründet liegen.

<sup>5</sup> Die Webseite [www.dotcomtod.de](http://www.dotcomtod.de) bietet eine gute Dokumentation von schon gescheiterten oder gerade in der Krise befindlichen IT-Firmen in Deutschland.

Abb. 2: Marktvolumen und Wachstumsraten im deutschen ITK-Markt

ITK-Markt Deutschland	Marktvolumen (In Mrd. Euro)					Wachstumsraten			
	2001	2002	2003	2004	2005	02/01	03/02	04/03	05/04
<b>Summe ITK</b>	<b>131,4</b>	<b>127,9</b>	<b>128,3</b>	<b>131,4</b>	<b>136,4</b>	<b>-2,6%</b>	<b>0,3%</b>	<b>2,5%</b>	<b>3,7%</b>
<b>Summe Informationstechnik<sup>1</sup></b>	<b>70,1</b>	<b>66,1</b>	<b>64,7</b>	<b>65,7</b>	<b>68,1</b>	<b>-5,7%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>1,5%</b>	<b>3,7%</b>
<b>Summe Telekommunikation<sup>2</sup></b>	<b>61,2</b>	<b>61,8</b>	<b>63,6</b>	<b>65,8</b>	<b>68,3</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,8%</b>
<b>Summe ITK Hardware u. Systeme<sup>3</sup></b>	<b>40,5</b>	<b>35,5</b>	<b>33,9</b>	<b>34,0</b>	<b>34,7</b>	<b>-12,5%</b>	<b>-4,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>2,2%</b>
Computer Hardware	20,2	17,6	16,6	16,5	16,8	-12,9%	-5,8%	-0,5%	2,0%
TK-Endgeräte	5,9	5,3	5,6	5,4	5,3	-9,7%	6,2%	-4,6%	-2,0%
Bürotechnik	2,9	2,9	3,0	3,1	3,2	0,6%	2,5%	4,0%	3,4%
Datenkommunikations- u. Netzinfrastruktur	11,5	9,6	8,7	8,9	9,3	-16,5%	-9,7%	3,0%	4,7%
<b>Software</b>	<b>15,2</b>	<b>15,1</b>	<b>14,9</b>	<b>15,2</b>	<b>16,0</b>	<b>-0,8%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>5,0%</b>
<b>IT-Services</b>	<b>27,2</b>	<b>26,3</b>	<b>26,1</b>	<b>26,5</b>	<b>27,6</b>	<b>-3,1%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>1,7%</b>	<b>3,9%</b>
<b>Telekommunikationsdienste<sup>4</sup></b>	<b>48,5</b>	<b>51,0</b>	<b>53,4</b>	<b>55,7</b>	<b>58,1</b>	<b>5,3%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,3%</b>

<sup>1</sup> Computer Hardware, Bürotechnik, Datenkommunikationshardware, Software, IT-Services

<sup>2</sup> TK-Endgeräte, Netzinfrastruktur, Telekommunikationsdienste

<sup>3</sup> Computer Hardware, TK-Endgeräte, Bürotechnik, Datenkommunikations- u. Netzinfrastruktur

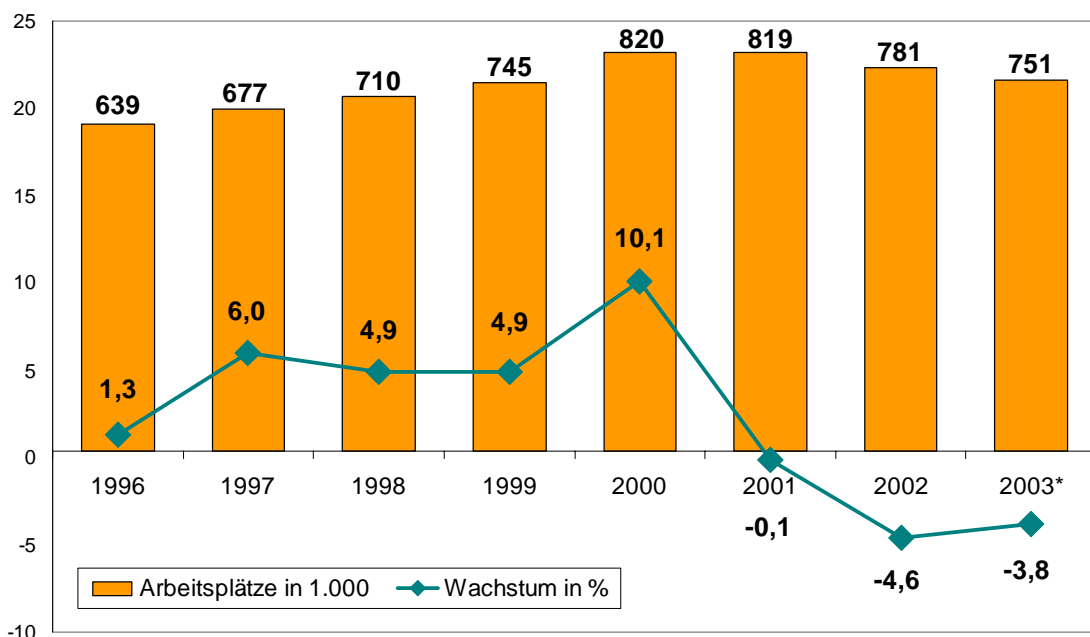
<sup>4</sup> ohne Carrier-to-Carrier Geschäft

Quelle: BITKOM (Frühjahr 2004)

Quelle: BITKOM 2004b

Die Krise der Informationswirtschaft führte dazu, dass im Jahr 2001 auch die Zahl der Beschäftigten in der Informationstechnik- und Telekommunikationsbranche (ITK) erstmals seit Anfang der 90er Jahre stagnierte bzw. leicht rückläufig war, um dann im Jahr 2002 eine deutliche Abnahme zu verzeichnen (um 4,6%, vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Beschäftigungsvolumen und -entwicklung in der ITK-Branche 1996 – 2003



Quelle: BITKOM 2004b

**Abb. 4: Erwerbstätige in der ITK-Branche 1998 bis 2001**

Bereich	1998	1999	2000	2001	2002	2003*	99/98	00/99	01/00	02/01	03/02*
Summe ITK	710.000	745.000	820.000	822.000	781.000	751.000	4,9%	10,1%	0,2%	-4,6%	-3,8%
Informationstechnik	396.000	418.000	490.000	496.000	474.000	458.000	6,0%	17,0%	1,0%	-4,0%	-3,0%
Herstellung v. Büromaschinen u. DV-Geräten	128.000	117.000	108.000	103.000	99.000	95.000	-9,0%	-8,0%	-5,0%	-5,0%	-4,0%
Software und IT- Dienstleistungen	268.000	301.000	382.000	393.000	375.000	363.000	12,0%	27,0%	3,0%	-3,0%	-3,0%
Telekommunikation	314.000	327.000	330.000	326.000	307.000	293.000	4,0%	1,0%	-1,0%	-6,0%	-5,0%
Herstellung v. nachrichten- techn. Geräten u. Einrichtun- gen	77.000	76.000	83.000	80.000	72.000	68.000	-1,0%	9,0%	-4,0%	-10,0%	-6,0%
Fernmeldedienste	237.000	251.000	247.000	246.000	235.000	225.000	6,0%	-2,0%	0,0%	-5,0%	-4,0%

\* geschätzt

Quelle: BITKOM 2002, 2004b

Eine etwas differenziertere Betrachtung der Arbeitsmarktsituation für IT-Fachkräfte verdeutlicht, dass die rückläufige Beschäftigungsentwicklung nicht alle IT-Beschäftigten in gleichem Maße trifft. Zunächst sind nicht alle Branchensegmente in gleichem Umfang von den Arbeitsplatzverlusten betroffen: Während im Hardware- sowie im Telekommunikationsbereich Personal freigesetzt wurde, verzeichnete der Bereich Software und IT-Dienstleistungen noch deutliche Zuwachsraten, die sich schließlich in 2001 aber auch stark abschwächten (vgl. Abb. 4). Nach den Einbrüchen im ITK-Markt und den damit einhergehenden Arbeitsplatzverlusten befindet sich die IT-Branche zur Zeit in einem Konsolidierungsprozess: *„Die Minus- und Stillstandsjahre sind vorbei, und das Wachstum gewinnt spürbar an Substanz“*, so die Aussage von BITKOM-Präsident Berchtold auf der CEBIT 2004 (vgl. BITKOM 2004c).

Vor dem Hintergrund dieses Konsolidierungsprozesses stellt sich die Frage, ob sich parallel zur wirtschaftlichen Entwicklung der Branche auch bestimmte Muster der kollektiven Arbeitsregulation in den IT-Unternehmen stabilisieren. Die Analyse der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie, die wir am Ende der Boom-Phase der so genannten New Economy vorgenommen hatten (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001;

Menez/Munder/Töpsch 2001; Menez/Töpsch 2003), führten dabei zu einem zunächst eindeutigen Befund:

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände hatten bisher bei der Organisation junger, überwiegend wissensbasierter Branchen und Tätigkeitsfelder mit enormen Zugangsproblemen zu kämpfen. Am Beispiel der IT-Branche ließ sich zeigen: Tradierte Organisationsstrategien wie Interessenkollektivierung und Schutzpolitiken greifen bei hochqualifizierten, am Arbeitsmarkt stark nachgefragten IT-Angestellten weitgehend ins Leere (vgl. Menez/Springer 2003), zumindest bei jungen, expandierenden Unternehmen mit starker Expertenorientierung dominierte ein Typus der Arbeitsregulation, in dem hochqualifizierte Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen weitgehend selbst aushandelten. Wir haben diese Form der Arbeitsbeziehungen als „individualisierte Arbeitsregulation“ bezeichnet.

Andererseits kristallisierte sich bei der Auswertung des empirischen Materials auch ein weiteres Ergebnis heraus, nämlich die Heterogenität von Regulationsmustern, Arbeitsstrukturen und Organisationsformen in dieser Branche, der mit verallgemeinernden Aussagen nicht beizukommen ist. So existieren neben der individualisierten Arbeitsregulation auch Regulationsformen, die sich aus dem institutionalisierten, dualen Interessenvertretungssystem herausentwickelt haben oder sogar mit diesem verbunden bleiben (tarifliche und unternehmensbezogene Arbeitsregulation).

Die Typologie der Arbeitsregulation mit ihren drei Ausprägungen (tarifliche, unternehmensbezogene und individualisierte Arbeitsregulation), reflektiert die verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen, die jeweils dominierenden Akteure sowie die jeweils bevorzugten Regulationsgegenstände, Regelungsebenen und Regelungsinstrumente. Für die verbandlichen Akteure - Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften - ergeben sich aus den verschiedenen Regulationsweisen unterschiedliche Handlungsanforderungen und -spielräume. Dabei gilt gewissermaßen eine „abnehmende Tendenz“ der Einflussmöglichkeiten verbandlicher Akteure: Während im tariflichen Regulationsmodell Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die vertragsschließenden Parteien sind, verändern sich schon bei der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation die Regeln des Interessenausgleichs: Beim Abschluss von Haus- und Ergänzungstarifverträgen werden zumindest die Arbeitgeberverbände als Verhandlungspartner in eine marginale Position gedrängt, und auch aus gewerkschaftlicher Sicht sind auf einzelne Unternehmen bezogene Regelungen gegenüber dem Flächentarifvertrag eher suboptimal. Die größten Risiken aber birgt aus Sicht der verbandlichen Organisationsfähigkeit die individualisierte Arbeitsregulation - nicht nur für die Unternehmen und Beschäftigten, sondern für den Fortbestand der verbandlichen Ordnung selbst,

treten doch hier Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften als Akteure der Interessenaushandlung vollständig in den Hintergrund.

Wir entwarfen nach Abschluss unserer Forschungen ein Dreifach-Szenario, das folgende mögliche Entwicklungspfade beinhaltet:

- ▶▶ Die verbandliche Ordnung verliert immer weiter an Boden, da Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ihre Organisationsfähigkeit auch in den bislang tariflich geregelten Bereichen und Unternehmen der IT-Branche einbüßen.
- ▶▶ Die duale Interessenvertretung (betrieblich/überbetrieblich) etabliert sich auch im IT-Bereich; Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gelingt es, ihre selektiven und kollektiven Leistungen auf neue Zielgruppen auszurichten und damit ihre Organisationsdomänen auszuweiten; der Flächentarifvertrag setzt sich als Regelungsinstrument auch in IT-Unternehmen durch.
- ▶▶ Es kommt zu einer divergenten Entwicklung, bei der die verbandliche Ordnung im Bereich der Arbeitsregulation vor allem auf die bisher erschlossenen Organisationsdomänen beschränkt bleibt (IT-Unternehmen, die aus kollektiv regulierten Unternehmensbereichen herausgewachsen sind) und in die "jungen" Unternehmen ohne historischen Bezug zum Tarifvertragssystem kaum vordringt.

In einer aktuellen Studie über die Organisationsfähigkeit von Gewerkschaften (vgl. Menez/Töpsch 2003) konnten wir zeigen, dass das dritte Szenario die Variante ist, die sich am ehesten durchsetzen wird: Eine Ausweitung der gewerkschaftlichen Organisationsdomänen bleibt bisher noch auf große Unternehmen mit einer Tradition institutionalisierter Arbeitsbeziehungen beschränkt. Hier konnten Gewerkschaften über den Abschluss zumeist unternehmens- oder konzernbezogener Regelungen ihre Position sichern oder sogar ausbauen. Überall dort, wo bereits gewerkschaftliche Strukturen bestehen, gelingt es den Interessenvertretungen auch, über Maßnahmen gegen Stellenabbau oder für die Sicherung von Arbeitsplätzen vermehrt Mitglieder zu rekrutieren. Anders ist die Lage in Unternehmen, die der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation unterliegen. Hier gelang es den Gewerkschaften trotz der Krise nur selten, tarifvertragliche Standards zu implementieren, da die Organisationsmacht gemessen an den Mitgliederzahlen im jeweiligen Unternehmen zu schwach ausgeprägt ist.

Ein zentrales Ergebnis dieser Studie besagte, dass die Etablierung einer kollektivtarifvertraglichen Interessenvertretung entscheidend von der Organisationsmacht der Interessenverbände in der IT-Branche, also von der Frage, wie viele Mitglieder verbandlich organisiert werden können, abhängt. Und hier zeigten sich trotz der IT-Krise für die Gewerkschaftsseite noch die Grenzen ihrer Handlungsmacht, da die von Gewerkschaftsseite erhoffte Masseneintrittswelle bisher nicht erfolgte.

## 1.2 Fragestellung

Mit der vorliegenden Studie möchten wir an die damaligen Untersuchungen über Gewerkschaften anknüpfen und die Perspektive der Kapitaleseite thematisieren. Wir richten hier unser Augenmerk primär auf die Fragestellung nach der **Organisationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden in der IT-Branche**, also auf die Frage, welche Chancen diese sehen und nutzen, Mitglieder zu rekrutieren, zu mobilisieren und sich deren Folgebereitschaft zu sichern, um eine kollektive Interessenvertretung in dieser Branche zu etablieren.

Wir gehen davon aus, dass in der IT-Branche als dynamischer Umwelt der Interessenverbände neue Organisationsbedingungen für die kollektiven Akteure gegeben sind. Diese machen eine Anpassung ihres Selbstverständnisses und ihrer klassischen Strategien und Instrumente erforderlich, um ihre Organisationsdomäne flächendeckend auf die IT-Branche ausweiten und langfristig eine verbandliche Ordnung etablieren zu können. Die generelle Fragestellung, die hinter dem gesamten Forschungsprojekt steht, lautet nicht nur, ob das deutsche Modell der industriellen Beziehungen mit dem klassischen dualen Institutionenset auf die IT-Branche übertragen werden kann, sondern auch, ob weiterhin die klassischen institutionellen Akteure Gewerkschaft und Arbeitgeberverband eine bestimmende Rolle bei der Gestaltung der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen spielen.

In der Industriesoziologie und Verbändeforschung wird diskutiert, aus welchen Gründen es zu einer Verbandsbildung auf Kapitaleseite kommt, welche Faktoren dafür verantwortlich sind und ob diese Faktoren auch einen Einfluss auf die Tarifbindung der Unternehmen haben (vgl. Kohaut/Schnabel 2003). Es wird angenommen, dass die Organisationsneigung und die Tarifbindung nach mit wachsender Größe und zunehmendem Alter des Unternehmens, einsetzenden Konflikten in den Betrieben sowie steigendem gewerkschaftlicher Organisationsgrad in den Unternehmen zunimmt (vgl. Schroeder/Silvia 2003).

Wir möchten nun prüfen, ob diese Faktoren auch in der IT-Branche einen Einfluss auf die Etablierung von Arbeitgeberverbänden haben. In der vorliegenden Studie wechseln wir dazu aber die Untersuchungsperspektive: Wir argumentieren nicht aus Sicht der IT-Unternehmen, die einen Organisationsbedarf an Arbeitgeberverbände adressieren, sondern wir argumentieren aus der Perspektive der Arbeitgeberverbände, um ihre Organisationschancen und -barrieren aufzeigen zu können.

Dazu werden wir erste empirische Ergebnisse präsentieren, die Hinweise darauf geben, ob Arbeitgeberverbände die IT-Branche überhaupt als relevante Umwelt definieren, wie sie diese wahrnehmen und wie sie die Organisationsbedingungen in dieser Branche bewerten. Ausgehend davon analysieren wir die Strukturen, Ressourcen und Strategien der von uns untersuchten Arbeitgeberverbände. Zur Abrundung dieser Branchenanalyse ergänzen wir die bei den Arbeitgeberverbänden gewonnenen Eindrücke durch die Perspektive der zwei von uns untersuchten Wirtschaftsverbände.

## 2 Analyseraster

### 2.1 Zur Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden in der Perspektive der Verbändeforschung

Die Bedingungen und Erfolgsaussichten **verbandlichen Interessenvertretungshandelns** sind entscheidend von zwei Faktoren abhängig: der *Organisationsfähigkeit* und dem *Organisationsbedarf* der individuellen Interessen. Die **Organisationsfähigkeit** bezeichnet die Chancen eines Interessenverbandes, Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern. Der Organisationsbedarf bezeichnet das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der Durchsetzung ihrer Interessen auf verbandlich-kollektive Organisation angewiesen sind (Traxler 1999: 58).

Die Verbändeforschung (vgl. Schmid 1998; Menez 2003) hat bis jetzt herausgearbeitet, dass Interessenverbände drei grundsätzlichen Organisationsproblemen ausgesetzt sind, die Wiesenthal (1993) als "Organisationsdilemma" bezeichnet:

- ▶▶ Dem Problem der Mobilisierung von Mitgliedsbeiträgen entgegen dem Trittbrettfahreranreiz der Logik kollektiven Handelns (**Rekrutierungsdilemma**)
- ▶▶ Dem Konflikt zwischen den Prinzipien demokratischer Repräsentation und administrativer Effektivität bei der Herstellung kollektiver Handlungsfähigkeit (**Effektivitätsdilemma**)
- ▶▶ Dem Problem der Ausbildung eines operativen Kollektivwillens auf der Basis eines heterogenen Interesseninputs (**Repräsentationsdilemma**)

Um ihre Organisationsfähigkeit zu sichern, müssen Interessenverbände also Strategien zur Lösung dieses „Trilemma“ entwickeln. Die Lösung dieser zentralen Organisationsprobleme besteht nicht nur in der Implementation von organisationsinternen Strategien, die beispielsweise den Aufbau von Verfahren der demokratischen Willensbildung, das Angebot von selektiven Gütern oder in der Entkopplung von Entscheidungs- und Partizipationsprozessen vorsehen, sondern auch in der Bereitstellung von externen, beispielsweise staatlichen, Unterstützungsleistungen.

Die Verbändeforschung hat nun untersucht, ob Unterschiede in den Organisationsbedingungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften bestehen. Ausgangspunkt dieser Debatten ist die von Offe/Wiesenthal (1980) getroffene (theoretische) Kernaussage, dass Kapitalinteressen größere Organisationsvorteile genießen als Arbeitskraftinteressen. Damit kommen sie zu den gleichen Schlussfolgerungen wie Ol-

son (1968), allerdings mit gegensätzlicher Argumentation: „*Während Olson ein höheres Maß an Interessensheterogenität der Unternehmer vermutet und dies für einen Vorteil in der Verbandsbildung hält, behaupten Offe/Wiesenthal umgekehrt eine größere Interessenambivalenz der Arbeitnehmer und deuten dies als entscheidende Beeinträchtigung ihrer Organisationsfähigkeit*“ (Traxler 1999: 60).

Empirische Untersuchungen kamen demgegenüber zu dem Ergebnis, daß Gewerkschaften Organisationsvorteile gegenüber Arbeitgeberverbänden genießen. Wolfgang **Streeck** (1991) zum Beispiel folgert dies auf der Grundlage eines international vergleichenden Projektes zur Organisation von Wirtschaftsinteressen (das sog. OBI-Projekt am WZB, vgl. dazu auch Schmitter/Streeck 1999). Zunächst differenziert er die Wirtschaftsverbände in Unternehmerverbände einerseits und Arbeitgeberverbände andererseits aus. Die empirische Feststellung, dass die Zahl der Unternehmerverbände deutlich die Zahl der Arbeitnehmerverbände übersteigt, interpretiert er als Ausdruck größerer Interessensheterogenität dieser Verbände, da sie vornehmlich die Produktmarktinteressen vertreten. Demgegenüber unterscheiden sich Gewerkschaften in ihrer Organisationsfähigkeit nicht signifikant von Arbeitgeberverbänden, da sie sich auf die Vertretung der Arbeitsmarktinteressen konzentrieren können. Allerdings haben Gewerkschaften gegenüber den Wirtschaftsinteressen Organisationsvorteile, da sie die Produktmarktinteressen der Arbeitnehmer auf die Wirtschaftsverbände externalisieren und so einen relativ homogenen Interesseninput organisieren können (vgl. Streeck 1991; Traxler 1999; Wiesenthal 1992).

**Traxler** wiederum vergleicht die Organisationsfähigkeit von Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften. Bei der Operationalisierung von Organisationsfähigkeit unterscheidet er zwischen Rekrutierungsproblemen bei der Gewinnung von Mitgliedern einerseits und Integrationsproblemen bei der Sicherung von Mitgliederloyalität andererseits. Er kommt zum Ergebnis, dass Arbeitgeberverbände auf der einen Seite strategische Vorteile bei der Mitgliederrekrutierung haben (vgl. Traxler 1999: 68). Auf der anderen Seite haben sie aufgrund der höheren Ressourcenausstattung der einzelnen Mitglieder größere Loyalitätsprobleme als Gewerkschaften, was sich in einer geringeren Verpflichtungsfähigkeit als bei Gewerkschaften bemerkbar macht: „*Während die Organisationsfähigkeit für Gewerkschaften also primär ein Problem der Mitgliederrekrutierung ist, stellt sie sich für die Arbeitgeberverbände vor allem als Problem der Loyalitätssicherung*“ (Traxler 1999: 70).

Allerdings zeigt die Debatte auch, dass bei einem Vergleich der Organisationsbedingungen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften unterschiedliche theoretische Annahmen und empirische Ergebnisse miteinander konkurrieren. Die hier vorgestell-

ten Ansätze diskutieren die Organisationsfähigkeit von Interessenverbänden vornehmlich auf nationalstaatlicher Ebene bei einem bereits etablierten und institutionalisierten System der Arbeitsregulation. Gemessen wird die Organisationsfähigkeit der Interessenverbände dann anhand der Anzahl an Dachverbänden von Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden sowie deren Mitgliederstärke. Unsere Forschungskonzeption zielt im Gegensatz dazu darauf ab, die Organisationsbedingungen von Interessenverbänden in einer einzelnen Branche unter noch nicht stabilen und institutionalisierten Regulationsmustern zu betrachten. Wir fragen also nach den Bedingungen, unter denen Interessenverbände ihre Organisationsdomänen auf bisher noch nicht erschlossene Bereiche ausdehnen können, um dort langfristig eine verbandliche Ordnung zu institutionalisieren.

## 2.2 Arbeitgeberverbände in organisationssoziologischer Perspektive

Ausgehend von den drei in der Verbändeforschung diskutierten Organisationsproblemen, die jeweils im Spannungsfeld zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik zu verorten sind, konzipieren wir mit Hilfe des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus ein Analyseraster, das den Interessenverband als Organisation ins Zentrum der Analyse stellt und es ermöglicht, die interdependenten Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisation genau zu beschreiben. Die Argumentation des Neo-Institutionalismus kann so zusammengefasst werden:<sup>6</sup>

Organisationen sind institutionell eingebettet in gesamtgesellschaftliche Strukturen. In der Gesellschaft bestehen Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen, die festlegen, wie bestimmte Organisationen (z.B. Verbände, Unternehmen, Universitäten) gestaltet sein sollen, warum sie nützlich sind und welche Aufgaben ihnen zukommen. Nach dieser Vorstellung sind selbst Akteure sowie deren Interessen und Handlungsweisen durch institutionalisierte Regeln und Erwartungen bestimmt. Die institutionelle Umwelt einer Organisation bestimmt danach auch, wie Organisationen ihre Ziele erreichen. Diese Organisationsziele bestehen aber nicht notwendigerweise in der Optimierung eines Input-Output-Verhältnisses, sondern in der Herstellung von Legitimität nach außen (vgl. Walgenbach 2002).

Aus der Umwelt der Organisation werden unterschiedliche und inkonsistente Erwartungen an sie adressiert, die vorgeben, welche Strukturelemente und Organisationspraktiken als rationale Mittel zur Erreichung bestimmter Organisationsziele dienen.

---

<sup>6</sup> Grundlegend dazu siehe Meyer/Rowan (1977); DiMaggio/Powell (1983); Zucker (1977); Powell/DiMaggio (1991). Gute Einführungen und weiterführende Diskussionen liefern Hasse/Krücken (1996, 1999) sowie Walgenbach (1999, 2002).

Diese Umwelterwartungen werden als institutionalisierte Verhaltenserwartungen konzipiert, die jedoch zu uneindeutig und heterogen sind, um klare Handlungsorientierungen in jeder Situation zu liefern.

Organisationen sind durch ihre Umwelt aber nicht determinierbar, da sie soziale Erwartungsstrukturen nicht passiv empfangen und entsprechend intern abarbeiten, sondern diese immer nur gemäß ihrer eigenen subjektiven Situationsdeutung wahrnehmen, bewerten und verarbeiten.

Organisation und Umwelt stehen in einem Wechselverhältnis zueinander, das über den Austausch von Ressourcen und Legitimation vermittelt wird. Organisationen benötigen zum Operieren Ressourcen aus ihrer Umwelt. Je größer die Legitimität einer Organisation in ihrer Umwelt ist, desto mehr Ressourcen kann sie erhalten. Legitimität erhält eine Organisation dann, wenn ihr eine strukturelle Anpassung an Umwelterwartungen gelingt. Um dies zu erreichen, müssen Organisationen eine möglichst genaue Vorstellung von den Umwelterwartungen haben (sog. Erwartungserwartungen), um schon im Vorfeld entsprechende Anpassungsleistungen zu erbringen. Diese Erwartungserwartungen werden intern als formale Organisationsstrukturen ausgebildet.

Die formalen Organisationsstrukturen müssen sich nicht unbedingt an der effektiven und effizienten Verwirklichung rationaler Organisationsziele orientieren. Es reicht aus, formale Strukturen zu implementieren, die nach außen Rationalität symbolisieren. Damit werden Mythen zum Ausdruck gebracht, die in der gesellschaftlichen Umwelt institutionalisiert sind (Meyer/Rowan 1977). Mythen sind unhinterfragte Selbstverständlichkeiten und fest in der gesellschaftlichen Struktur institutionalisiert.

Nun stehen Organisationen vor dem Problem, mit inkonsistenten Erwartungen aus einer heterogenen Umwelt umgehen zu müssen. Die verschiedenen Umwelten lassen sich analytisch ausdifferenzieren in einen institutionellen Kontext, über den die Organisation vornehmlich Legitimation bezieht und aus dem Legitimitätsanforderungen adressiert werden, und einen materiellen Kontext, über den die Organisationen in materielle Produktions- und Austauschprozesse mit anderen Organisationen eingebunden sind und aus dem vornehmlich Effizienzanforderungen adressiert werden.

Organisationen sehen sich also sowohl mit Effizienz- als auch Legitimitätsanforderungen aus der Umwelt konfrontiert. Entscheidend ist nun die Frage, wie die Organisation diese unterschiedlichen Erwartungen wahrnimmt, und ob es zu Konflikten zwischen diesen Erwartungsstrukturen kommt, auf die die Organisation mit einer Entkopplung zwischen Aktivitätsstruktur und Formalstruktur reagieren kann. Merkmal einer Entkopplung ist, dass über die formalen Strukturen eine demonstrative Anpassung

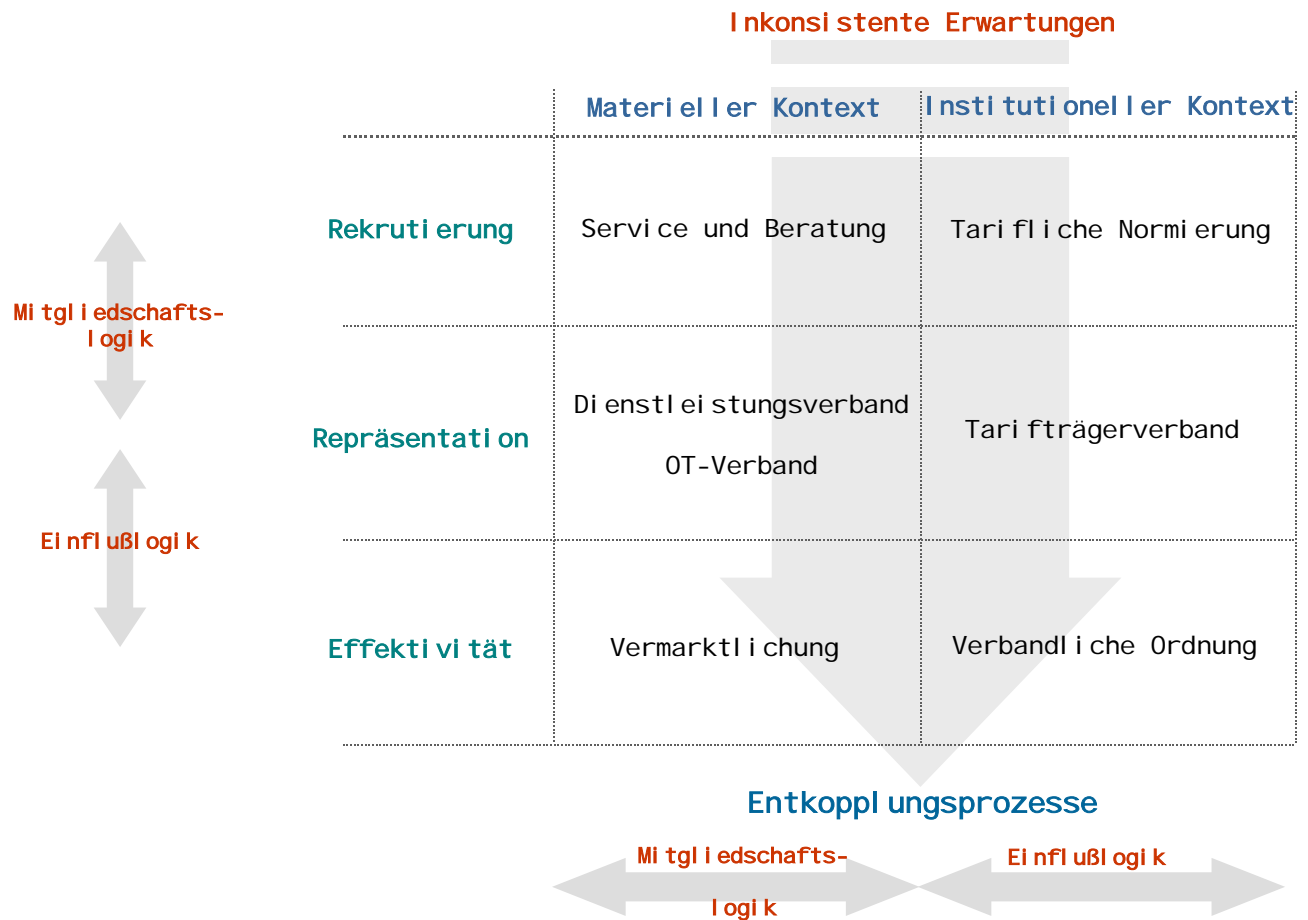
sung an Erwartungen signalisiert wird (sog. Rationalitätsfassaden), während die Kernaktivitäten der Organisation davon unberührt bleiben. Brunsson (1989) spricht in diesem Zusammenhang von (politischen) Organisationen, in denen die Bereiche der nach außen gerichteten politischen Rhetorik (talk) und des faktischen Verwaltungshandelns (action) klar voneinander getrennt werden, um überhaupt Entscheidungen zu ermöglichen.

### 2.3 Analyseraster von Arbeitgeberverbänden als Verbindung von Verbändetheorie und Neo-Institutionalismus

Nach dieser kurzen Darstellung der Argumentation des Neo-Institutionalismus wollen wir das Konzept nun für Arbeitgeberverbände spezifizieren. Arbeitgeberverbände sind als institutionalisierte Organisationen (vgl. Zucker 1983) in gesamtgesellschaftliche Strukturen eingebunden, aus der vielfältige Erwartungen an sie adressiert werden. Die institutionellen Kontexte können wir analytisch dem System der Industriel- len Beziehungen zuweisen, in dem institutionelle Normen über die Regulierung der Arbeit hervorgebracht werden. Arbeitgeberverbände erlangen dann Legitimität, wenn sie formale Strukturen und Prozesse ausbilden, mit denen diese Normen in einem kompromisshaften Austauschprozess mit anderen Organisationen generiert und die Mitgliedsunternehmen auf die Befolgung dieser Normen verpflichtet werden können. Gegenüber den materiellen Kontexten, z.B. den Mitgliedsunternehmen, tritt der Arbeitgeberverband aber auch als kontextabhängige Organisation auf, die Effizienzanforderungen hinsichtlich bestimmter selektiver Leistungen (z.B. für die Mitgliedschaft) erfüllen muss. Arbeitgeberverbände müssen also, wie andere Organisationen auch, vielfältige und zum Teil widersprüchliche Erwartungsstrukturen managen, um Legitimität in der jeweils relevanten Umwelt aufzubauen und Ressourcen aus dieser Umwelt zu erhalten.

Wir möchten nun für den Untersuchungsgegenstand IT-Branche analysieren, mit welchen Erwartungsstrukturen Arbeitgeberverbände hier konfrontiert sind. Dabei liegt der Schwerpunkt bei der Darstellung der Erwartungserwartungen der untersuchten Verbände, d.h. ihrer subjektiven Wahrnehmung, Bewertung und Verarbeitung von inkonsistenten Umwelthanforderungen aus der IT-Branche. Weiter interessiert uns, ob die untersuchten Verbände bestimmte Umwelten ausklammern und auf neue Unsicherheiten mit bewährten Strategien antworten, oder ob interne Entkopplungsprozesse zu beobachten sind, die eine Schwerpunktverlagerung der Verbandsaktivitäten anzeigen können. Damit ist implizit die Frage angesprochen, ob es in Bezug auf die

Abbildung 5: Analyseraster als Verbindung von Verbandstheorie und Neo-Institutionalismus



Industriellen Beziehungen zu neuartigen Institutionalierungsprozessen oder im Gegenteil zu Deinstitutionalisierungsprozessen kommen kann.

Die Abbildung 5 illustriert unser Analyseraster, das im Sinne einer Heuristik zu verstehen ist. Im Mittelpunkt steht hier der Arbeitgeberverband als Organisation, der inkonsistente Erwartungen aus seinen Umwelten (als unabhängige Variablen) selektiv wahrnimmt, subjektiv bewertet und formal oder symbolisch verarbeitet. Analytisch trennen wir diese Umwelten anhand der Anforderungen, die sie an den Verband adressieren. Diese analytische Trennung ist allerdings nicht so zu interpretieren, dass aus einer Umwelt nur Effizienzerwartungen und aus einer anderen Umwelt nur Legitimitätserwartungen an den Arbeitgeberverband gerichtet werden. Im Gegenteil wird der Arbeitgeberverband immer gleichzeitig sowohl mit Anforderungen aus einem materiellen Kontext hinsichtlich Effizienz und Zweck-Mittel-Rationalität als auch mit Erwartungen aus einem institutionellen Kontext hinsichtlich Legitimitätserfordernissen konfrontiert. Entscheidend ist hier nur der Umfang bzw. die unterschiedliche

Intensität dieser verschiedenen Erwartungsstrukturen. Wenn wir die Mitgliedsunternehmen als relevante Umwelten der Arbeitgeberverbände betrachten, können wir dieses Argument verdeutlichen:

Das Verhältnis zwischen Verband und Mitgliedern wird in der Verbändeforschung unter dem Begriff der Mitgliedschaftslogik thematisiert. Damit wird die innerverbandliche Dimension der Sozialintegration (vgl. Streeck 1994: 14) bezeichnet. Hierzu zählen nach Abromeit (1993: 37) die Ziel- und Prioritätenfestlegung, d.h. die interne Kompromiss- und Konsensbildung, die Erzeugung von Solidarität, die Bereitstellung von Serviceleistungen, aber auch die Kontrolle der Mitglieder zur Sicherstellung der Verpflichtungsfähigkeit. Der zweite Bereich betrifft die Repräsentation der Mitgliederinteressen nach außen, die **Einflusslogik**, also das Druck-Ausüben und der Austausch mit den politischen Institutionen (vgl. Abromeit 1993: 37). Um die Mitgliederinteressen erfolgreich nach außen vertreten zu können, bedarf es bestimmter Angebote, die für die Verhandlungspartner hinreichend wichtig sind. Neben finanziellen Mitteln und Informationen dürfte dies im wesentlichen die Verpflichtung der Mitglieder auf die im Austauschprozess erzielten Ergebnisse sein. Diese **Verpflichtungsfähigkeit** gegenüber ihren Mitgliedern können Verbandsvertreter nur dann versprechen, wenn sie über eine gewisse Sanktionsmacht gegenüber den Mitgliedern verfügen (vgl. Abromeit 1993: 37).

Die Frage ist nun, wie Interessenorganisationen diese Aufgaben erfüllen und ihre Mitglieder angemessen vertreten können (Streeck 1987). Denn zwischen den Erfordernissen der Mitgliedschafts- und Einflusslogik bestehen Widersprüche und Inkonsistenzen, da, wie Streeck (1994: 14) betont, *„dass verbandliche Handeln, das der Integration von Mitgliedern zuträglich ist und der Mitgliedschaftslogik gerecht wird, häufig in Bezug auf die Zielverwirklichung des Verbandes und unter dem Gesichtspunkt der Einflusslogik kontraproduktiv ist und umgekehrt.“*

Korporatistische Verbände konnten diese Widersprüche bisher lösen, da sie wegen ihrer intermediären Funktion die Möglichkeit hatten, auf institutionelle Ressourcen aus der Umwelt zurückzugreifen, um interne Probleme, die sich aus heterogenen Mitgliederinteressen ergeben, zufriedenstellend managen zu können. Bei Arbeitgeberverbänden (und Gewerkschaften) überwogen bisher die Anforderungen aus der institutionellen Umwelt, d.h. die Mitglieder adressierten vornehmlich institutionalisierte Erwartungen an den Verband, die vorgaben, wie der Verband beispielsweise seine Rolle als kollektive Interessenvertretung auszufüllen hat. Der Arbeitgeberverband bezog dann im Gegenzug Legitimität, wenn er seine Rolle als Tarifpartner im Sinne der Unternehmen ausfüllen konnte bzw. Gründe lieferte, die die tariflichen

Verabredungen als verständlich und akzeptabel erscheinen ließen. Zudem sicherten sich Arbeitgeberverband und Gewerkschaft wechselseitig Legitimität durch die gegenseitige Anerkennung als Verhandlungspartner und durch ihre Verpflichtungsfähigkeit gegenüber der Mitgliedschaft. Sowohl Arbeitgeberverband als auch Gewerkschaften konnten durch die glaubwürdige Vermittlung der Zweckmäßigkeit ihrer Existenz auch die Tarifautonomie als Kern-Institution des deutschen Modells der industriellen Beziehungen legitimieren (vgl. Weitbrecht 1969: 162).

Wir gehen nun von der These aus, dass Arbeitgeberverbände in der IT-Branche verstärkt mit Erwartungen aus materiellen Kontexten konfrontiert werden. Zudem gelingt es ihnen in dieser dynamischen Umwelt nicht mehr in dem Maße wie bisher, ihre Legitimität als institutionelle Organisation aufrechtzuerhalten. Dies liegt nicht nur an den veränderten Erwartungsstrukturen, sondern auch an der fehlenden institutionellen Unterstützung aus der Umwelt, da Gewerkschaften noch keine ausreichende Mitgliederbasis in den IT-Unternehmen aufgebaut haben und der gemeinsame institutionelle Output in Form von tariflicher Normierung keine hinreichende Legitimitätsgeltung bei den IT-Unternehmen entwickelt. Statt dessen werden die Arbeitgeberverbände verstärkt mit Anforderungen konfrontiert, die sich aus den materiellen Kontexten ergeben und sich z.B. auf den effizienten Austausch von Mitgliedsbeiträgen und verbandlichen Leistungen beziehen. Als mögliche strategische Reaktion darauf kann der Verband nun z.B. seine Beratungs- und Serviceleistungen intensivieren und formale Strukturen, qualifiziertes Personal und weitere Ressourcen bereitstellen, die diese Anforderungen abdecken sollen.

Wie die Erwartungserwartungen im Verband bestimmte formale oder symbolische Strukturen und Strategien ausbilden, wird anhand der drei Dimensionen Rekrutierung, Repräsentation und Effektivität (als abhängige Variablen) untersucht, die wie oben erläutert die zentralen Organisationsprobleme von Interessenverbänden ausmachen.

Die Rekrutierungsdimension beschäftigt sich mit der Frage, wie Arbeitgeberverbände Mitglieder gewinnen können, wenn sie mit unterschiedlichen Erwartungen z.B. hinsichtlich Service- und Beratungsleistungen sowie kollektiven, tariflichen Leistungen konfrontiert werden.

Die Repräsentationsdimension beschäftigt sich mit der Frage, wie innerhalb des Verbandes mit ausdifferenzierten Mitgliederinteressen umgegangen wird und welche Implikationen sich für das verbandliche Selbstverständnis ergeben.

Die Effektivitätsdimension schließlich fragt danach, welche Auswirkungen sich für verbandliche Ziele und Outputs ergeben und welche Rückwirkungen auf die verbandliche Umwelt zu erwarten sind.

Im Zentrum des Analyserasters steht die Frage, ob sich Entkopplungsprozesse beobachten lassen, mit deren Hilfe die Arbeitgeberverbände Risiken und Unsicherheiten managen und Legitimation und Ressourcenzufluss sichern können. Die Untersuchung der Erwartungserwartungen, der internen Strategien und der Rückwirkungen auf die Umwelt ermöglichen Hinweise auf die Organisationsbedingungen und die Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände auch unter einer dynamischen Perspektive, da mögliche Schwerpunktverlagerungen verbandlicher Strategien und mögliche Entkopplungen zwischen Kernaktivitäten und Organisationsfassade der Arbeitgeberverbände wiederum Rückschlüsse über die Auswirkungen auf andere Akteure sowie auf das Institutionenset der Industriellen Beziehungen zulassen.

### 3 Methodik der Untersuchung

Methodisch wurde das Analyseraster schwerpunktmäßig über leitfadengestützte Experteninterviews bei Arbeitgeberverbänden umgesetzt, die das Ziel hatten, die Wahrnehmung und Bewertung von Organisationschancen und Barrieren für verbandliche Aktivitäten in der IT-Branche *aus Sicht der verbandlichen Akteure* zu rekonstruieren.

Leitfadengestützte Experteninterviews als thematisch strukturierte Interviews haben dabei das Ziel, *„die Eigenpräsentation der Akteure durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren. Um sowohl eine inhaltliche Fokussierung als auch eine selbstläufige Schilderung zu gewährleisten, kommt ein offen und unbürokratisch zu handhabender Leitfaden zum Einsatz, der hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen lässt ...“* (Liebold/Trinczek 2002). Die Erhebungen fanden im Zeitraum Oktober 2003 bis Januar 2004 statt. Die Interviews hatten eine Dauer von zwischen 40 Minuten bis 130 Minuten. Ergänzend dazu wurden Geschäftsberichte, Webseiten und sonstige Veröffentlichungen der entsprechenden Verbände ausgewertet.

Die Auswahl der zu untersuchenden Arbeitgeberverbände erwies sich zunächst als problematisch, was zwei Gründe hatte: zum einen ist die IT-Branche eine Querschnittsbranche, die sich über die klassischen Industrien bis hin zur sog. New Economy erstreckt. Zum anderen ist in dieser Querschnittsbranche noch keine verbandli-

che Ordnung etabliert, so dass es bezogen auf die kollektiven Akteure Gewerkschaft und Arbeitgeberverband nach wie vor keine klaren Zuständigkeiten und Regulierungsmuster gibt.

Nachfragen bei der BDA zeigten sehr schnell, dass kein spezieller Arbeitgeberdachverband für die IT-Branche existiert. Auf Seiten der BDA besteht lediglich eine Arbeitsgruppe Telekommunikation, der drei Telekommunikationsunternehmen angeschlossen sind. Nachfragen bei den Gewerkschaften, wer denn auf *überbetrieblicher* Ebene ihr Tarifpartner in der IT-Branche sei, wurden ebenso häufig mit Achselzucken beantwortet. Recherchen beim WSI-Tarifarchiv ergaben, dass nach wie vor kein Flächentarifvertrag für die IT-Branche existiert und somit auch kein Arbeitgeberverband bisher als Tarifakteur für eine flächendeckende Regulierung der IT-Branche in Erscheinung getreten ist.

Die Identifikation der relevanten Arbeitgeberverbände erfolgte somit anhand der Frage, welcher Verband denn *prinzipiell zuständig wäre*, wenn eine verbandliche Ordnung in der IT-Branche existieren würde. Dabei orientierten wir uns auch an der tarifpolitischen Gegenseite, den Gewerkschaften, die in einem DGB-Grundsatzpapier aus dem Jahr 2000 die Tarifzuständigkeit für die IT-Branche sowie den Telekommunikationssektor zwischen Ver.di und der IG Metall neu definiert haben (vgl. Töpsch/Menez/Malanowski 2001). Die Auswahl der zu untersuchenden Arbeitgeberverbände fiel also - mangels IT-Arbeitgeberdachverband - auf die bestehenden Tarifpartner von Ver.di und IG Metall, d.h. Verbände aus dem Organisationsbereich vom Bundesverband Druck und Medien sowie von Gesamtmetall.

Untersucht wurden im Rahmen der Studie insgesamt 13 Verbände. Darunter befanden sich 2 Arbeitgeberrdachverbände aus Wirtschaftszweigen, die eine Anbindung an die IT-Querschnittsbranche haben, 7 regionale Arbeitgeberverbände aus der M+E-Industrie mit zum Teil satzungsmäßigen Öffnungen für die IT-Branche, weiter 2 reine OT-Verbände aus diesem Organisationsbereich, sowie mit dem DMMV und BITKOM zwei klassische Wirtschaftsverbände, die sich als wirtschaftspolitische Interessenvertretung der IT-Branche und verwandter Bereiche definieren. Die Gesprächspartner hatten in der Regel leitende Positionen in den untersuchten Verbänden: es wurden Interviews geführt mit 5 Hauptgeschäftsführern, 2 stellvertretenden Hauptgeschäftsführern, 4 Abteilungsleitern und 2 verantwortlichen Mitarbeitern für Marketing und Vertrieb.

Im Folgenden werden die untersuchten Verbände kurz beschrieben, wobei darauf verzichtet wird, die Position der jeweiligen Interviewpartner auszuführen, da sonst eine zugesagte Anonymität der Befragten nicht gewährleistet werden kann.

BV1 ist ein Bundesverband, der zugleich die Funktion eines Arbeitgeberverbandes als auch eines Wirtschaftsverbandes ausübt. Diese Konstellation, die historische Gründe hat, war bei den untersuchten Verbänden einmalig und findet sich auch in der aktuellen Verbändelandschaft eher selten. Dem BV1 gehören als Verbände-Verband 12 Landesverbände an, in denen ca. 5.000 Unternehmen mit ca. 130.000 Beschäftigten organisiert sind. Der Beschäftigten-Organisationsgrad liegt bei ca. 65%. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass die Mitgliederstruktur eher durch die Kleinunternehmen geprägt ist: ca. 80% der Mitgliedsunternehmen haben weniger als 20 Mitarbeiter. In der Bundesgeschäftsstelle arbeiten 35 Mitarbeiter. Seit ca. 1,5 Jahren gibt es für Unternehmen eine OT-Mitgliedschaft, allerdings nicht in einem separaten OT-Verband, sondern über eine Öffnung der Satzung des Bundesverbandes.

BV2 ist als Verbände-Verband Dachverband der regionalen Arbeitgeberverbände. In den 16 Landesverbänden sind mehr als 5.000 Unternehmen organisiert, in denen mehr als 2,2 Mio. Beschäftigte tätig sind. Der Beschäftigten-Organisationsgrad lag im Jahr 2001 bei 62,3% (Westdeutschland), der Unternehmens-Organisationsgrad bei 30,7% (Westdeutschland). In der Hauptgeschäftsstelle sind 35 Mitarbeiter tätig, davon jeweils 12 in den beiden zentralen Hauptabteilungen Sozialpolitik sowie Öffentlichkeitsarbeit.

Der LVT1 ist als regionaler Arbeitgeberverband ein Mitgliederverband, dem zur Zeit ca. 1.100 Unternehmen mit ca. 530.000 Beschäftigten angehören. Zum 31.12.2002 betrug die Zahl der Mitgliedsfirmen 1.292 (davon die Mehrzahl aus dem Bereich Maschinenbau), bei denen 531.307 Beschäftigte tätig waren (davon die Mehrzahl im Bereich Straßenfahrzeugbau). Der LVT1 hat 13 Bezirksgruppen, insgesamt arbeiten ca. 150 Mitarbeiter für den Verband. Ausgliedert ist ein Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung (OT-Verband).

Der LVT2 als Mitgliederverband ist regionaler Arbeitgeberverband, dem Ende 2002 als Tarifträger 691 Unternehmen angehörten. Allerdings hat sich der Verband Anfang 2000 im Rahmen einer Umwandlung gespalten in einen Tarifverband (LVT2) und in einen Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung (OT1). Die Besonderheit liegt darin, dass alle Mitgliedsunternehmen, die früher im Tarifverband waren, jetzt auch automatisch Mitglied im OT-Verband sind, während ein Unternehmen, das Mitglied im OT-Verband wird, nicht automatisch auch Mitglied im Tarifverband werden muss. Die Gesamtzahl der Mitgliedsunternehmen beläuft sich aktuell auf mehr als 1.100 Mitglieder, die Mitgliederzahl im OT-Verband betrug Ende 2002 983 Unternehmen, mit stark wachsender Tendenz. LVT2 und OT1 haben eine gemeinsame Organisationsstruktur mit 6 regionalen Geschäftsstellen und insgesamt ca. 150 Mitarbeitern.

Der LVT3 ist ein regionaler Arbeitgeberverband, der sich über drei Bundesländer erstreckt. Zu ihm zählen ca. 280 Mitgliedsunternehmen mit insgesamt 80.000 Beschäftigten. Die mittelständische Industrie ist dominierend, mehr als 80% der Mitgliedsunternehmen beschäftigen max. 500 Mitarbeiter. Branchenschwerpunkte bilden der Maschinenbau und die Elektroindustrie. Der LVT3 hat insgesamt 65 Mitarbeiter und 5 regionale Geschäftsstellen. 1997 wurde ein OT-Verband ausgegründet, dem ca. 200 Mitgliedsunternehmen angehören. Die Mitgliederentwicklung ist hier sehr dynamisch, wohingegen sie im Tarifträgerverband eher stabil verläuft.

LVT4: dieser regionale Arbeitgeberverband hat 520 Mitgliedsunternehmen, in denen rd. 150.000 Mitarbeiter beschäftigt sind. Der Verband hat flächendeckend 5 Bezirksgruppen, die wiederum OT-Mitgliedschaften anbieten.

LVT5 ist ein regionaler Arbeitgeberverband, der historisch bedingt aber als Verbände-Verband aufgestellt ist, dem 31 regionale Arbeitgeberverbände angehören. Im Verbandsgebiet sind ca. 2.800 Unternehmen als Mitglieder organisiert, was einem Unternehmensorganisationsgrad von ca. 60% und einem Beschäftigten-Organisationsgrad von ca. 70% entspricht. Zum Stand 01.01.2003 hatten die Mitgliedsunternehmen ca. 711.000 Beschäftigte. Die Mehrzahl der Mitgliedsverbände hat ihre Satzung für OT-Mitgliedschaften geöffnet, und auch beim Dachverband ist eine Öffnung für OT geplant. Zudem existiert hier eine branchenbezogene Fachgruppe „Dienstleistung“, die in ihrer Tarifpolitik relativ autonom agieren kann und einen ersten „Rahmentarifvertrag Telekommunikation“ mit der IG Metall abgeschlossen hat.

LVT6 ist ein regionaler Arbeitgeberverband, in dem 250 Unternehmen mit ca. 80.000 Beschäftigten organisiert sind. Die Mitgliederstruktur ist durch mittelständische Unternehmen geprägt. Der LVT6 hat 4 lokale Bezirksgruppen, die Mitarbeiterzahl beträgt ca. 30. Der LVT6 bietet keine OT-Mitgliedschaft an. Der Verband erhebt nach eigenen Angaben zur Zeit auch keine Mitgliedsbeiträge.

Der LVT7 ist ein regionaler Arbeitgeberverband mit einer besonderen Aufstellung, da eine enge infrastrukturelle und personelle Verflechtung mit zwei OT-Verbänden besteht. Alle drei Verbände sind in einem sog. „Haus der Wirtschaft“ beheimatet und haben zusammen 176 Mitgliedsunternehmen. Nach außen wird bei den Mitgliederzahlen nicht zwischen den Verbänden differenziert, obgleich eine hohe Transparenz schon dadurch gewährleistet wird, dass alle Mitgliedsunternehmen auf der Homepage der Verbände aufgelistet sind. Alle drei Verbände haben sich nach ISO 9001 zertifizieren lassen. Einer der beiden OT-Verbände ist im Jahr 2000 speziell für Unternehmen der IT-, Kommunikations- und Multimediaindustrie gegründet worden (OT2) und hat seitdem eine positive Mitgliederentwicklung zu verzeichnen.

Der WV1 ist nach eigenen Angaben der bedeutendste Bundesverband für Unternehmen der Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. Er wurde 1999 mit dem Ziel gegründet, der IT-Branche ein größeres bundespolitisches Gewicht zu geben und die politischen Interessen nach außen zu bündeln. Der WV1 umfasst zur Zeit ca. 1.300 Mitglieder, darunter knapp 700 Unternehmen in direkter Mitgliedschaft sowie eine Vielzahl an Verbänden mit deren Mitgliedern in indirekter Mitgliedschaft.

Der WV2 ist nach eigenen Aussagen die mitgliederstärkste Vertretung der digitalen Wirtschaft. Er wurde im Jahr 1995 mit dem Ziel gegründet, als Ansprechpartner und Interessenvertretung für die Unternehmen aus dem Bereich der interaktiven Dienstleistungen zu fungieren und politische Aktivitäten und Networking zu bündeln. Der WV2 hat zur Zeit ca. 1.000 Mitglieder und wirkt ausschließlich als Bundesverband.

## 4 Erste empirische Ergebnisse über die Organisationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden in der IT-Branche

### 4.1 Rekrutierungsbedingungen und -strategien von Arbeitgeberverbänden

Eine grundlegende Annahme in der Verbändeforschung lautet, dass Mitgliederorganisationen grundsätzlich bestrebt sind, ihre Organisationsgrade in den von ihnen betreuten Branchen zu erhöhen. Hohe Mitgliederzahlen verweisen auf den Anspruch zur legitimen Repräsentation der Arbeitgeberinteressen und ermöglichen gleichzeitig einen ausreichenden Ressourcenzufluss für die Koordination und Durchführung von politischen Aktivitäten und Serviceleistungen.

10 der 13 von uns untersuchten Verbände sind Mitgliederverbände, d.h. bei ihnen sind die Unternehmen im Organisationsbereich direkt Mitglied. Uns interessierte nun, wie die untersuchten Verbände in ihren Organisationsbereichen (sowohl die traditionellen Organisationsdomänen als auch die IT-Branche) neue Mitglieder rekrutieren und aus welchen Gründen die Unternehmen Mitglied in einem Arbeitgeberverband werden. Ferner baten wir die Interviewpartner um ihre Einschätzung des Organisationsbedarfs speziell von IT-Unternehmen und untersuchten darüber hinaus, ob die Arbeitgeberverbände selber aktiv werden und Akquisitionsmaßnahmen bzw. Rekrutierungsaktivitäten in der IT-Branche durchführen.

Wir baten die von uns befragten Verbandsvertreter zunächst nach einer subjektiven Einschätzung der Gründe, warum Unternehmen generell Mitglied in einem Arbeitgeberverband werden. Dabei zeigte sich, dass die Mehrzahl der Gesprächspartner erstaunlicherweise zunächst nicht auf eigene Leistungen verwies, beispielsweise auf hochwertige Serviceleistungen und Beratungsfunktionen, sondern eher auf institutionelle Faktoren wie Gewerkschaften und Tarifvertrag. Diese Einschätzung deckt sich weitgehend mit den in der Verbändeliteratur genannten Faktoren, nach denen die Beitrittsmotivation von der Größe und dem Alter des Unternehmens und dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad abhängt.

Ein zentrales Motiv zum Verbandsbeitritt liegt nach Einschätzung der Gesprächspartner dann vor, wenn Gewerkschaften im entsprechenden Unternehmen einen Druck auf Belegschaft und Geschäftsführung aufbauen:

*„Je mehr Mitglieder da sind, desto mehr gewerkschaftsorientiert ist der Betriebsrat, und um so mehr wird Druck gemacht in der Belegschaft.“ (LVT1).*

Neben einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad spielt auch die Betriebsgröße eine Rolle bei der Entscheidung für eine Verbandsmitgliedschaft:

*„Also im Grunde genommen spielt die Branchezugehörigkeit da weniger eine Rolle, sondern meines Erachtens die Betriebsgröße. Und der Druck, der von der anderen Seite, und damit meine ich aus unserer Sicht auch den Betriebsrat, gemacht wird. Das sind die beiden wesentlichen Punkte.“ (LVT5)*

Diese gedrängte, quasi unfreiwillige Mitgliedschaft wird von den Arbeitgeberverbänden allerdings skeptisch betrachtet:

*„Ich habe es schon lieber, wenn sie freiwillig kommen.“ (LVT7)*

*„Das ist auch für uns manchmal nicht ganz einfach, wenn wir so ein gedrängtes Mitglied bekommen. Uns wäre es schon recht, und dafür gibt es auch gute Gründe, wenn ein Mitglied aus Überzeugung Mitglied geworden ist. Unter diesen Verhältnissen Mitglied zu werden ist für beide nicht sehr erquicklich, und deswegen ist die Art der Vorgehensweise der IG Metall, die wir schon an der einen oder anderen Stelle beobachten, nicht so glücklich.“ (LVT1)*

Die Gründe, warum Unternehmen freiwillig Mitglied in einem Arbeitgeberverband werden, bestehen nach Einschätzung der Gesprächspartner in der Friedensfunktion des Tarifvertrages, die es ermöglicht, Konflikte aus dem Betrieb herauszuverlagern. Daneben wird auf die Orientierungsfunktion des Tarifvertrages verwiesen, der ein Raster für die Vergütungsstrukturen und Arbeitszeiten bietet und somit die Transaktionskosten für die Unternehmen senkt.

*„Der wesentliche Grund ist zu sagen: wir können gar nicht anders bei dem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Das ist meistens das zwingende Motiv. Es gibt ansonsten die Begründung, dass die Unternehmen vom Verteilungskampf entlastet sind. Das ist das Friedenspflicht-Argument. Und dann kommt noch dazu, was unter Ökonomen unter dem Stichwort Transaktionskosten läuft: Da müssen wir uns dann nicht darum kümmern, was Lohn-erhöhung, was Strukturen anbelangt, das ist dann über den Tarifvertrag festgelegt.“ (BV2)*

Dies gilt auch für Unternehmen, die abweichende tarifliche Regelungen vereinbaren wollen:

*Die großen Unternehmen waren überwiegend deshalb Mitglied, um im Tarifvertrag gestützt zu werden. Um in Abstimmung mit den Tarifpartnern Ausnahmeregelungen hinzukriegen. Damit sie den Stress nicht im Unternehmen haben“ (LVT7)*

Generell steigt die Motivation zur Verbandsmitgliedschaft also erst dann, wenn es zu Problemen im Unternehmen kommt und die Unternehmen auf arbeits- und sozialrechtliche Beratung angewiesen sind:

*„Sie können einen Arbeitgeber erst dann in einen Arbeitgeberverband bewegen, wenn der merkt: ich komme mit meinen Mitarbeitern nicht mehr klar, ich habe da ein Problem, und ich muss das Problem gelöst kriegen, und aus eigener Kraft schaffe ich das nicht mehr“ (BV1)*

Wir können also die Erwartungserwartungen der Arbeitgeberverbände hinsichtlich der allgemeinen Beitrittsmotivation von Unternehmen folgendermaßen zusammenfassen: Es sind vor allem Erwartungen aus einem institutionellen Kontext, die für Arbeitgeberverbände in Fragen der Rekrutierung traditionellerweise relevant sind. Unternehmen werden aus Sicht des Verbandes dann Mitglied in einem Arbeitgeberverband, wenn sie Leistungen nachfragen, die auf eine Regulierung des institutionellen Kontextes abzielen, sei es in Form von Hilfestellungen bei Problemen gegenüber Gewerkschaft und Betriebsrat oder in Form von tariflicher Normierung der Arbeitsbeziehungen auf überbetrieblicher Ebene, um Konflikte aus dem Betrieb herauszuhalten. Der Arbeitgeberverband kann in diesem Fall seine Rolle als legitime kollektive Interessenvertretung und Tarifpartner der Gewerkschaft glaubhaft nach außen versichern und über die Mitgliedschaftsbeiträge wiederum Ressourcen von den Mitgliedern beziehen.

Interessant ist nun die Frage, ob diese Einschätzung zum Verbandsbeitritt aus Sicht der Arbeitgeberverbände auch für die IT-Branche gilt. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede in den Erwartungserwartungen: Die Mehrheit unserer Gesprächspartner war der Ansicht, dass der Organisationsbedarf von IT-Unternehmen relativ gering sei. Die geringe Organisationsneigung von IT-Unternehmen kann nach Aussagen der Gesprächspartner auf drei Faktoren zurückgeführt werden.

Erstens scheint nach wie vor ein Arbeitgeberverband mit traditionellen Strukturen assoziiert zu werden:

*„Da sagen die immer: wir brauchen euch nicht. Arbeitgeberverband, das ist nichts für uns. Wenn die Arbeitgeberverband hören, dann machen sie schon zu. Arbeitgeberverband scheint für die ein Korsett zu sein, was sie auf den Tod nicht ausstehen können“ (LVT3)*

Zweitens scheint der Bedarf von IT-Unternehmen nach tariflicher Regulierung, einer Kernleistung des Arbeitgeberverbandes, ausgesprochen gering zu sein, weil die klassischen Regulierungsinhalte wie Arbeitszeit in der jetzigen Ausgestaltung nicht zu diesen Unternehmen passen:

*„Das sind Unternehmen oder Einheiten, die, gerade was Themen wie Arbeitszeit und Arbeitssicherheit angehen, sich einer Regulierung entziehen, und wo eine Regulierung auch nicht notwendig ist. Und so ist das auch gerade in der IT-Branche: Verbandsbeitritt heißt: Tarifvertrag mit 35 Stunden oder flexible Ausnahmeregelungen, wozu soll ich da Mitglied sein?“ (LVT6)*

Und drittens wird von den Gesprächspartnern angeführt, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in diesen Unternehmen immer noch sehr gering sei und somit ein zentraler Faktor für einen Verbandsbeitritt in der IT-Branche bisher nicht erfüllt ist:

*„Die Bereitschaft zur Mitgliedschaft bei IT-Unternehmen ist wesentlich geringer als bei produktionsorientierten Unternehmen. Das ist ein Wechselspiel, weil Unternehmen immer noch Arbeitgeberverband = Tarifpolitik = Gewerkschaft sehen. Und da ist das Bedürfnis alleine deswegen nicht groß, weil der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den IT-Unternehmen extrem gering ist. Insofern ist da kein Druck da, nun via Arbeitgeberverband Tarifverträge abschließen zu müssen. Und deshalb ist auch die Bereitschaft sehr gering.“ (BV2)*

Die IT-Branche scheint für Arbeitgeberverbände also eine Umwelt zu sein, in der sie als institutionalisierte Organisation mit Zugangsbarrieren konfrontiert werden, da hier die Erwartungen hinsichtlich des institutionellen Kontextes anders gestaltet sind. Während es den Arbeitgeberverbänden in traditionellen Branchen gelingt, Legitimität als intermediäre Organisation zu erhalten, lassen sich in der IT-Branche Legitimitätsdefizite beobachten, die dadurch verstärkt werden, dass aus dem institutionellen Kontext bzw. von anderen institutionellen Organisationen wie den Gewerkschaften nur begrenzte Unterstützungsleistungen zu erwarten sind.

Im Ergebnis führt das dazu, dass viele der von uns untersuchten Arbeitgeberverbände noch keine Mitgliedsunternehmen aus der IT-Branche gewinnen konnten. Dennoch gab und gibt es Ausnahmen: debis war eines der ersten Unternehmen, das als Mitglied beim LVT1 einen Ergänzungstarifvertrag mit der IG Metall abgeschlossen hat. Durch die Fusion von debis und T-Systems ist die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband allerdings quasi beendet:

*„Der nächste Meilenstein in der Entwicklung war der debis-Tarifvertrag. Die Unterzeichnung unter diesen Tarifvertrag war sicher ein wichtiger Schritt, und es wurde damals die Tarifgemeinschaft debis innerhalb des Verbandes gegründet, die gewisse Abweichungen vereinbart hat. Das war vielleicht einer der ersten großen Schritte bei diesem Thema grundbezogener Ergänzungstarifvertrag. Als dritten Schritt könnte ich nennen, dass debis dann bei Daimler ausgegliedert wurde, und insofern die Anzahl von echten IT-Dienstleistern oder -Herstellern natürlich schlagartig wieder vermindert wurde. Formal sind die noch irgendwie Mitglied bei uns, aber man kann nicht von einer echten Mitgliedschaft sprechen. Also die sind wieder weg,*

*die sind jetzt bei der Telekom und haben dort ihre eigenen Tarifverträge.“ (LVT1)*

Ein weiteres Unternehmen ist Infineon, das als Ausgründung von Siemens Mitglied in einem Arbeitgeberverband ist. Auch im Telekommunikationsbereich sind vor allem die großen Anbieter Mitglied in einem Arbeitgeberverband, so z.B. Vodafone. Es handelt sich bei diesen Mitgliedern aber hauptsächlich um Unternehmen, die aus traditionell tariflich regulierten Branchen - etwa der Metallindustrie oder der Druckindustrie - herausgewachsen sind und jetzt in der Regel unternehmensspezifische tarifvertragliche Regulierungen in Zusammenarbeit mit den Interessenverbänden implementieren.

*„Von den IT-Firmen, die wir als solche bezeichnen würden, die heute im Tarifvertrag sind, da würde ich behaupten, dass das solche sind, die als Ableger aus der Metallindustrie gewachsen sind. Das sind diejenigen, die sozusagen von hinten nachhängen, die aus dem Tarifvertrag sozusagen rausgewachsen sind. Aber dass man reinwächst, sehe ich unter den gegebenen Strukturen als sehr, sehr kompliziert an“. (LVT2)*

Dieser Hinweis auf die gegebenen Strukturen bezieht sich vor allem auf die aktuelle Ausgestaltung der Tarifpolitik. Nach Einschätzung unserer Gesprächspartner ist der Tarifvertrag in seiner jetzigen Form und mit seinen jetzigen Regelungsinhalten der maßgebliche Widerstand gegen ein Verbandsbeitritt:

*„Hier ist im Prinzip in der Vergangenheit immer nur der Schwerpunkt gelegt worden auf den Tarifvertrag. Und dieses Produkt war irgendwann nicht mehr zu verkaufen. Im Gegenteil: dieses Produkt war der Grund, warum die Mitgliedsunternehmen hier verschwanden.“ (LVT7)*

*„Die Zeiten haben sich insofern geändert, als dass der Tarifvertrag bei der Mitgliederakquise eher abschreckend wirkt.“ (BV1)*

Dabei sind es nicht so sehr die Entgeltstrukturen, sondern vor allem die tariflich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden, die abschreckend wirkt:

*„Der Hauptwiderstand gegen Tarifverträge ist im Regelfall wahrscheinlich das Volumenkorsett mit der Arbeitszeit. Schauen wir uns das mal speziell an: Ich hab eine IT-Firma, da arbeiten im Wesentlichen Software-Ingenieure. Und die 35 Stunden arbeiten zu lassen - da sagt jeder: das ist ein Harakiri. Egal, wie flexibel ich da sein kann oder nicht. Das geht einfach nicht.“ (LVT2)*

*„Am Tarifvertrag ist es eindeutig die Arbeitszeit. Entgelt spielt eine Rolle in Ostdeutschland. Da spielen Entgelt und Arbeitszeit eine Rolle. Aber ich würde sagen, im Westen ist es fast ausschließlich die Arbeitszeit, mit den Zuschlägen für Mehrarbeit und dem, was dahinter kommt.“ (LVT3)*

*„Wir hatten eine Phase, wo es sehr hohe Tarifverdrossenheit gab, das war Mitte der 90er Jahre, zeitlich zusammenhängend mit der Einführung der 35-Stunden-Woche, wo wir aus tarifpolitischen Gründen Mitglieder verloren haben.“ (BV1)*

Die tarifliche Regulierung als klassische Kernleistung der Arbeitgeberverbände scheint also in der jetzigen Ausgestaltung von den Unternehmen nicht mehr ausreichend nachgefragt zu werden. Dies ist für die Verbände ein doppeltes Problem: Zum einen ist eine Tarifbindung für viele Unternehmen der Hauptgrund, einen tarifgebundenen Arbeitgeberverband zu verlassen (vgl. Zimmer 2002: 96), und zum anderen ist die Tarifbindung der Hauptgrund, warum Unternehmen nicht in einen Arbeitgeberverband eintreten.

An der Tarifbindung zeigen sich die Inkonsistenzen in den unterschiedlichen Erwartungsstrukturen aus der Umwelt der Arbeitgeberverbände. Wenn wir die Tarifbindung als institutionalisiertes Element begreifen, das den Arbeitgeberverbänden zugeschrieben und als gegeben und richtig betrachtet wird, so zeigt sich auf der einen Seite, dass dieses Element bei vielen Unternehmen aus traditionellen Branchen nicht hinterfragt wird und den Arbeitgeberverbänden Legitimität sichert. Auf der anderen Seite wird die Tarifbindung bei einer Reihe von IT-Unternehmen als Element begriffen, das nicht als selbstverständlich wirkt, sondern unter Effizienzkriterien hinterfragt wird und auf Ablehnung stößt, so dass die Verbände hier keine Ressourcen in Form von Mitgliedschaftsbeiträgen erhalten können.

Die Arbeitgeberverbände stehen damit vor der Aufgabe, alternative Strukturen und Leistungen anzubieten, die von den IT-Unternehmen nachgefragt werden und einen Anreiz zur Verbandsmitgliedschaft leisten. Denn nur wenn die Arbeitgeberverbände in ihren Strukturen und Handlungen auch verstärkt materiellen Erwartungen nachkommen, können sie Legitimität erhalten und den Ressourcenzufluss sicherstellen.

*„Die Bereitschaft zum Verbandsbeitritt kann sich auch nur dadurch erhöhen, dass Arbeitgeberverbände Service oder Leistungen anbieten, die aus Sicht der Unternehmen vernünftig sind bzw. effektiv und effizient sind, so dass, wenn man sie selbst bringen müsste, sie teuer wären und weniger wirksam wären.“ (BV2)*

Einige - nicht alle - der von uns untersuchten Verbände haben auf diese veränderten Erwartungsstrukturen reagiert und versuchen, über eine Ausweitung der verbandlichen Service- und Beratungsleistungen sowie über die Einführung von Mitgliedschaften ohne Tarifbindung ihre Rekrutierungsprobleme zu lösen.

Die Strategie der Ausweitung der Dienstleistungs- und Servicepalette erfolgt in den Verbänden in enger Orientierung an die Unternehmen. Denn es wird nicht nur ver-

sucht, entsprechend nachgefragte Leistungen anzubieten, sondern sich als Verband auch wie ein Unternehmen aufzustellen:

*„Aber wenn sie sich die Verbände mal in der Entwicklung angeguckt haben. Da gab es früher nur die arbeitsrechtliche Betreuung und die tarifliche Betreuung. Das ist heute zu wenig. Große Unternehmen am Markt, die Dienstleistungen erbringen, die haben ein viel breiteres Spektrum an Dienstleistungsmöglichkeiten. Und dann haben wir gesagt: Das müssen wir auch können.“ (LVT4)*

In der Sprache des Neo-Institutionalismus können wir in diesem Fall von einer Anpassungsstrategie sprechen, die als Imitation bezeichnet wird. Arbeitgeberverbände orientieren sich dabei in der Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse an den Unternehmen, die in ihrer Umwelt eine für sie relevante Stellung einnehmen.

Die Anpassung an die Unternehmen geht zum Teil so weit, dass in der privaten Wirtschaft übliche Qualitätsmanagementstandards auf die Verbände übertragen werden, um Transparenz in die verbandlichen Prozesse zu bringen:

*„Und wir haben uns Anfang diesen Jahres zertifizieren lassen nach DIN 9001, weil wir gesagt haben: wir müssen hier nach den gleichen Spielregeln arbeiten wie unsere Mitgliedsunternehmen auch. Das sind wir denen eigentlich schuldig, obwohl das an sich bei Verbänden bisher relativ unüblich ist, sich zertifizieren zu lassen.“ (LVT7)*

Diese Zertifizierung kann als Beispiel für die Übernahme von in der Umwelt der Organisation bestehenden Vorstellungen über eine effiziente und moderne Organisation betrachtet werden. Der Verband übernimmt diese Vorstellungen und implementiert sie in formalen Strukturen, um Rationalität und Transparenz in den internen Abläufen zu signalisieren.

Die Ausweitung des Aufgabenspektrums hat das Ziel, eine umfassende Palette an Service- und Beratungsleistungen anzubieten, so dass die nachfragenden Unternehmen alle Leistungen bei einem Anbieter - dem Arbeitgeberverband - einkaufen können. Diese umfassende „Beratung aus einer Hand“ ist dem Umstand geschuldet, dass Arbeitgeberverbände auch Effizienzanforderungen im Austausch mit ihrer Mitgliedschaft ausgesetzt sind.

Neben den klassischen Beratungsleistungen im Arbeits- und Tarifrecht werden von den untersuchten Arbeitgeberverbänden vor allem Beratungen in den Bereichen Arbeitswissenschaft, Human Ressource, Qualifizierung, Qualitätsmanagement und Betriebswirtschaft angeboten, die von qualifizierten Ingenieuren, Juristen und Arbeitswissenschaftlern - auch in Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unterneh-

mensberatungen und Anwaltskanzleien – vor Ort in den Betrieben durchgeführt werden.

Neben der Frage, welche Leistungen die Arbeitgeberverbände anbieten, um Mitglieder zu gewinnen, ist für uns von Interesse, ob die untersuchten Verbände mit einer aktiven Akquisitionsstrategie versuchen, die Mitgliederentwicklung positiv zu beeinflussen. Bei der Betrachtung des Stellenwerts von aktiver Akquise zeigen sich deutliche Unterschiede bei den untersuchten Verbänden. Akquise im Sinne von aktivem Marketing und Vertrieb ist bei den meisten Verbänden formal bei den Hauptgeschäftsführern auf Landesebene verankert.

*„Der Geschäftsführer ist derjenige, der sich um die Akquise kümmert. Diesen Vertrieb, Marketing, Akquisition habe ich nicht zum Ressort gemacht. Weil ich sage: Akquisition, das ist Hauptaufgabe des Geschäftsführers. Aber ich halte überhaupt nichts davon, das zu einer gesonderten Struktur zu machen. Zumindest nicht in so einer kleinen Einheit wie dieser hier. Ich habe Verständnis, dass Siemens einen Vertrieb hat, aber die Akquisition selber muss der Boss machen.“ (LVT7)*

*„Das machen die Landesverbände, die selbstverständlich die Nicht-Mitglieder werben. Indem die Geschäftsführer der Landesverbände zu diesen Nicht-Mitgliedern hinreisen und mit denen über die Verbandsmitgliedschaft sprechen. Das ist eine ganz normale Akquisition, sie müssen natürlich mit ihren Stärken werben. Die Stärken sind: eine sehr fachspezifische, auf den Punkt gebrachte Dienstleistung, nicht nur im Bereich BWL, sondern auch im Bereich der arbeitsrechtlichen Betreuung. Unsere Juristen, die für unsere Mitglieder auch Arbeitsgerichtsprozesse führen, sind natürlich in den spezifischen Besonderheiten der Branche viel besser zuhause als irgendein Anwalt, den man da vielleicht alternativ konsultieren kann.“ (BV1)*

Interessant ist, dass die Ausgestaltung dieser Aufgabe sehr unterschiedlich gehandhabt wird, so dass sich die Spannweite der Akquisitionsstrategien von bewusster Null-Aktivität in einem Landesverband bis hin zur Einrichtung einer eigenständigen Akquiseabteilung in einem benachbarten Landesverband ausdrücken lässt.

Derjenige Landesverband, der keinerlei Aktivitäten zur Gewinnung neuer Mitglieder unternimmt, ist nach eigener Aussage nicht auf neue Mitglieder angewiesen, weil die Vermögenssituation des Verbandes so positiv ist, dass man sich auf die Betreuung der bestehenden Mitgliedschaft konzentrieren kann:

*„Wir betreiben z.B. fast keine Werbung für den Verband. Wir haben keine Werber und ziehen auch nicht durch die Gegend ... Deswegen (Anmerkung: wegen der Vermögenssituation) haben wir auch kein Interesse an Werbung, weil wir auch kein finanzielles Interesse an mehr Mitgliedern haben.“ (LVT6)*

Bei denjenigen Arbeitgeberverbänden, die ein Interesse an neuen Mitgliedern haben, zeigen sich durch aktive Akquisitionsmaßnahmen auch erste Rekrutierungserfolge. Dies gelingt vor allem dann, wenn die Akquisitionsstrategien so angelegt sind, dass sie die ganze Breite der Leistungspalette des Arbeitgeberverbandes thematisieren und sich nicht nur auf tarifliche Regulierung als Kernleistung des Verbandes beschränken:

*„Bevor ich hier im Hause war, hatte man keinen großen Schwerpunkt auf Akquisition gelegt. Und das sah man auch an der Entwicklung hier. Man kann schon was machen. Das Bedürfnis der Unternehmen, sich vertreten zu lassen in vielen Angelegenheiten, ist schon da. Aber man muss auch was dafür tun. Von alleine kommen die nicht ... Wir haben uns dann wirklich ganz bewusst versucht wegzubewegen von dem ganzen Tarif. Wir haben bewusst gesucht nach Produkten, die man ,verhökern kann'.“ (LVT7)*

Nur einer der untersuchten Arbeitgeberverbände hat eine eigenständige Abteilung für Mitgliederbetreuung und Akquisition auch formal implementiert. Der Grund für die Einrichtung dieser Abteilung war die negative Mitgliederentwicklung im Verband, der man durch aktive Maßnahmen begegnen wollte. Damit wurden zwei strategische Ziele verknüpft: zum einen sollte die Mitgliederbetreuung verbessert werden, um den Mitgliedsunternehmen die Voice-Option zu ermöglichen, bevor sie die Exit-Variante wählen (vgl. Hirschman 1974):

*„Man hat gemerkt, dass es sinnvoll ist, so eine Abteilung aufzumachen. Es kommt wesentlich mehr dabei rum, wenn man in einem Vier-Augen-Gespräch mit den Mitgliedern spricht, auch an Kritik kommt mehr von den Mitgliedern, die hinterher in der Verbandsarbeit verarbeitet werden kann.“ (LVT3)*

Zum anderen sollte den Unternehmen sowohl aus der Mitgliedschaft als auch den potentiellen Mitgliedern die ganze Bandbreite an Leistungen des Arbeitgeberverbandes deutlicher vermittelt werden:

*„Und wir müssen auch den Firmen gegenüber viel deutlicher die Dienstleistungspalette des Verbandes rüberbringen. Wir können nicht immer sagen: wir haben ja alles, die Firmen brauchen das ja nur hier abholen. Ich finde, wir haben eine Verpflichtung, das an die Firmen ranzutragen. Uns als Dienstleister zu verhalten. Und so was kannte der Verband natürlich, aber sie hatten einfach nicht die Zeit dazu.“ (LVT3)*

Obwohl sich der Zeitraum von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Beitritt des Unternehmens über ein Jahr strecken kann, wurden in diesem Landesverband deutliche Erfolge in der Mitgliederentwicklung erzielt. Die Mitgliederzahl stabilisierte sich nicht nur, sondern nahm aufgrund der aktiven Betreuung der Mitarbeiter auch wieder einen

positiven Verlauf. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass sich die Akquisition sowohl auf den OT-Verband als auch den Tarifträgerverband bezieht, und die Neuaufnahmen in den jeweiligen Verbänden bewegen sich in einem Verhältnis von ca. 10 (OT) zu 1 (Tarifträgerverband).

Die hier angesprochene OT-Entwicklung wird im nächsten Abschnitt eingehender diskutiert. Es stellt sich dort die Frage, ob bei den Arbeitgeberverbänden Entkopplungsprozesse zu beobachten sind, die als Reaktion auf die hier diskutierten und zum Teil konfligierenden Erwartungen nach tariflicher Normierung und Serviceleistungen verstanden werden können und sich in den formalen Strukturen bei den Arbeitgeberverbänden niederschlagen.

## 4.2 Repräsentation von Mitgliederinteressen und Selbstverständnis von Arbeitgeberverbänden in der IT-Branche

Eine ausschließliche Tariforientierung scheint für die Arbeitgeberverbände keine erfolgreiche Strategie mehr zu sein, um dem Exit- und Non-Entry-Verhalten der Unternehmen im IT-Bereich entgegenwirken zu können. Die Erwartungen aus der Umwelt der Arbeitgeberverbände haben sich insofern geändert, als den tariflichen Outputs keine hinreichende Legitimität mehr zugewiesen wird, und der Arbeitgeberverband nun vor dem Problem steht, als Organisation solche Strukturen und Prozesse zu implementieren, die den Ressourcenzufluss von außen sicherstellen können. Dies geschieht anhand von zwei Strategien, die auf die unterschiedlichen Erwartungen aus dem institutionellen und dem materiellen Kontext zugeschnitten sind und in je nach Verband unterschiedlicher Ausgestaltung implementiert werden.

Die erste Strategie besteht im Versuch, die Inhalte der Tarifpolitik so anzupassen, dass sie den Erwartungen der Unternehmen gerecht werden und von diesen als legitimes und effizientes Mittel der Regulierung und Steuerung der Arbeitsbeziehungen akzeptiert werden. Die zweite Strategie besteht in der strukturellen Entkopplung der Serviceanforderungen von den tariflichen Leistungen durch die Aufspaltung der Organisation in OT- und Tarifträgerverband.

Zunächst soll die erste Strategie der Anpassung der Tarifpolitik an einigen Beispielen dargestellt und bewertet werden. Dabei ist festzuhalten, dass die Arbeitgeberverbände bei der Ausgestaltung der Tarifpolitik kein autonomer Akteur, sondern immer auf die Kooperation der Gewerkschaften angewiesen sind, um so für beide Seiten zufriedenstellende Lösungen zu erreichen und die Mitglieder auf die erzielten Kompromisse verpflichten zu können. Um ihre Verpflichtungsfähigkeit gegenüber der Mitgliedschaft aufrecht erhalten zu können, sind die Arbeitgeberverbände der Ansicht, dass die Kerninstitution Tarifautonomie mit dem zentralen Instrument Flächentarifvertrag nur erhalten werden kann, wenn den Unternehmen über ein Öffnung des Flächentarifs betriebsspezifische Anpassungen ermöglicht werden. Der debis-Ergänzungstarifvertrag war hier der erste seiner Art in der IT-Branche, der Elemente der betrieblichen Öffnung beinhaltet und insofern Vorbildfunktion hatte:

*„Ohne Zweifel ist debis ein Musterbeispiel für unser Argument, dass wir in den Flächentarifvertrag stärkere Differenzierungsmöglichkeiten reinbringen müssen, oder, wenn man so will, einen größeren Gestaltungsspielraum für die Unternehmen unter den verschiedensten Aspekten ... Der debis-TV hat ja ein ganz starkes Element, nämlich das Thema Arbeitszeit, und*

*als zweites leistungs- und ergebnisbezogene Komponenten. Und der dritte Aspekte ist das Thema der Qualifizierung. Das sind alle drei eigentlich Bereiche, in denen die Unternehmen entsprechende Spielräume benötigen und auch für sich reklamieren ... Der debis-TV hat keine direkten Ausstrahlungen gehabt, dass danach gleich reihenweise Tarifverträge abgeschlossen worden sind. Aber er hat schon fast eine Initialzündung gebracht, indem diese drei Punkte aktuelle Themen und Debatten sind für die Reformierung des Flächentarifvertrages.“ (BV2)*

Das Beispiel debis, das durch eine Vielzahl von weiteren Beispielen ergänzt werden könnte, zeigt, dass die Eigenschaft als intermediäre Organisation in der IT-Branche eine gegenüber den klassischen Industrien ungewohnte Ausgestaltung findet: Hier gelingt die Verpflichtungsfähigkeit auf tarifvertragliche Lösungen nur dann, wenn den Unternehmen erhebliche Abweichungsmöglichkeiten vom Flächentarif eingeräumt werden. In den IT-Unternehmen, die gewerkschaftlich erschlossen sind und einer tariflichen Regulierung unterliegen, ist daher die Abweichung oder betriebsspezifische Ausgestaltung des Tarifvertrages zur Normalität geworden. Und die IT-Unternehmen, in denen der gewerkschaftlichen Organisationsgrad gering ist, haben wie weiter oben gezeigt nur einen geringen Bedarf nach tariflicher Regulierung.

Nun zeigt sich aber, dass Gewerkschaften eine generelle Öffnung von Flächentarifverträgen ablehnen, Arbeitgeberverbände also mit dieser Strategie bisher noch keine flächendeckenden Erfolge erreichen konnten:

*„So, was macht die IG Metall draus? Die sagt gleich, wir greifen die Tarifautonomie an: Wozu macht ihr Tarifverträge, wenn ihr sie nicht einhalten wollt? Ich sage, das tun wir nicht. Lasst uns vernünftig darüber reden, wie wir das eine oder andere Thema in einem gewissen Rahmen von Minimalregelung auf eine gewisse Öffnung bringen. Wir wollen euch nicht überfordern, die Öffnung soll nicht grenzenlos sein, aber in einem gewissen Rahmen.“ (LVT1)*

Trotzdem wird die Öffnung und der Abschluss von betriebsspezifischen Tarifverträgen mit Zustimmung der Gewerkschaften weiter praktiziert:

*„Was wir heute in die Tarifverträge reinschreiben, ich rede jetzt nur von unserem Bereich, das können sich hier 90% der Firmen nicht leisten. Und die 10%, die es sich leisten können, können es sich auch nur leisten, weil wir, die Tarifvertragsparteien - das ist schizophren - weil wir denen Ausnahmen gewähren“ LVT7)*

Diese Abweichungspraktiken verdeutlichen die unterschiedlichen Entkopplungsprozesse der Interessenorganisationen. Die Gewerkschaften halten am Prinzip der flächendeckenden Regulierung nach außen fest und können so gegenüber ihrer Umwelt ihre Standfestigkeit bei der Zementierung des tariflichen Status Quo artikulieren

(talk), während sie andererseits in ihren tatsächlichen Aktivitäten (action) zahlreiche Anpassungen an betriebliche Erwartungen vornehmen. Arbeitgeberverbände wiederum können zwar mit Verweis auf den politischen Gegner eine flächendeckende Öffnung nicht durchsetzen, signalisieren aber durch die partiellen Öffnungserfolge ihrer Mitgliedschaft das Bemühen, diese Strategie langfristig weiter zu verfolgen, um sich so Legitimität und Ressourcen zu sichern.

Auch wenn es in Punkto Öffnungsklauseln Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften gibt, könnte eine mögliche Lösungsstrategie in der Etablierung von branchenspezifischen Lösungen liegen. Dies wird von den untersuchten Arbeitgeberverbänden unterschiedlich bewertet. Einige der Verbände lehnen Branchenfenster ab, weil es auch innerhalb der jeweiligen Branchen zu große Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Unternehmen gibt:

*„Wir wollen keine Branchenfenster. Die Branchendiskussion wird nicht kommen, weil inzwischen auch die IG Metall weiß, so haben wir genau die gleichen Probleme auf einem kleineren Nenner. Wir haben uns quasi, ohne dass wir darüber geredet haben, schon darauf geeinigt: Branchen hat wenig Sinn, weil es auch da viel zu differenziert zugeht. Aber indem die IG Metall das indirekt zugibt, gibt sie ja meines Erachtens uns Recht, wenn wir sagen: die Landschaft ist so vielfältig, über sämtliche Branchen hinweg, dass sie mit einem einheitlichen starren Tarifvertrag nicht mehr arbeiten können. Sie bestreitet zwar, dass er starr ist, und teilweise hat sie auch recht.“  
(LVT1)*

Ein anderer Landesverband forciert demgegenüber über eine Ausdifferenzierung der formalen Struktur solche branchenspezifischen Angebote. Dieses sog. Modell der differenzierenden Mitgliedschaft ermöglicht Unternehmen aus M+E-nahen Bereichen die Mitgliedschaft in speziellen Fachgruppen wie z.B. Dienstleistung:

*„Man nennt das bayrische Modell das „Zwei-Verbände-Modell“ und unser Modell das „Modell der differenzierenden Mitgliedschaft nach dem Fachgruppenprinzip“. Wir machen aber ganz bewusst keine Reklame, weil wir nach wie vor überzeugt sind, dass ein Herausdrängen des Flächentarifvertrages falsch wäre. Wir wollen eine Evolution innerhalb des Systems haben. Aber auf der anderen Seite möchten wir den Firmen natürlich die Möglichkeit geben, bei uns zu bleiben oder neu hinzuzukommen, auch wenn sie keine Tarifbindung haben wollen.“ (LVT5)*

Die Mitgliedschaft in den Fachgruppen ist hier also möglich entweder in einem OT-Status oder in einem Tarif-Status. Die Tarifpolitik der einzelnen Fachgruppen ist relativ autonom. So gibt es in der Fachgruppe Dienstleistungen einen Rahmentarifvertrag Telekommunikation, der von einem großen Telekommunikationsunternehmen explizit gefordert wurde und so zugeschnitten ist, dass auch andere Telekommunikationsun-

ternehmen beitreten könnten. Der Verband ist zudem über eine Öffnung der Satzung in der Lage, auch weitere Fachgruppen einzurichten, sofern Nachfrage dafür besteht.

Eine spürbare Nachfrage nach verbandlichen Leistungen besteht nach Einschätzung unserer Gesprächspartner aber vor allem in den sogenannten OT-Verbänden, also Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung. Dies verweist auf die zweite zentrale Strategie der Arbeitgeberverbände, veränderten Erwartungsstrukturen gerecht zu werden und diese in formale Organisationsstrukturen zu verfestigen.

Diese Implementation von OT-Mitgliedschaften kann entweder über eine Öffnung der Satzung oder aber durch die Gründung eines OT-Verbandes erfolgen. Gemeinsames Merkmal dieser Strategie ist der Versuch, den veränderten Erwartungen der Unternehmen nach von diesen als zweckmäßig und legitim bewerteten Anforderungen nach Service und Dienstleistung zu entsprechen. Da die Arbeitgeberverbände bisher eine von den Unternehmen gewünschte Dezentralisierung der Tarifpolitik aufgrund des Widerstandes der Gewerkschaften nicht durchsetzen konnten, versuchen sie nun über verstärkte Organisationsreformen hinsichtlich Dienstleistungsorientierung, ihre Legitimität zu sichern und gleichzeitig die symbiotische Beziehung zu den Gewerkschaften zu lockern:

*„Ich habe vor einiger Zeit den Begriff geprägt: Differenzierung durch die Organisation. D.h. wenn es uns nicht gelingt mit der Gegenseite, im Tarifvertrag entsprechend differenzierte Lösungen beispielsweise auch für IT-Bedürfnisse herzustellen, dann ist die logische Konsequenz, dass Unternehmen, die solche differenzierenden Möglichkeiten benötigen, aussteigen. Dann aber nicht ganz aussteigen, sondern in einen OT-Verband unter dem Gesamtdach. Das ist allerdings eine Entwicklung, die sich verstärkt hat.“*  
(BV2)

Bei den untersuchten Arbeitgeberverbänden gibt es in Fragen der Dienstleistungsorientierung aber dennoch Unterschiede. Nicht jeder der Gesprächspartner sieht in der Ausweitung der Dienstleistungspalette einen zukunftssträchtigen Weg der Sicherung des verbandlichen Einflussbereiches.

*„Wir sind kein Dienstleistungsbetrieb, der um Aufträge kämpfen muss. Wir sind was anderes. Viele glauben immer, dass Arbeitgeberverbände Dienstleister sind. Das sind wir nicht, denn der Kern eines Dienstleistungsunternehmens ist der Wettbewerb, es gibt aber zur IG Metall oder zu anderen Arbeitgeberverbänden keinen Wettbewerb, und deswegen sind wir auch kein Dienstleister normaler Art und Güte. Wir sind vielmehr etwas anders: Wir sind als Verband ausgegliederter Teil der Firmen. Die Firmen sagen: wir wollen uns um Tarifverträge nicht kümmern, wir wollen uns um Teile des Arbeitsrechtes nicht kümmern etc. Da tun wir uns mal zusammen und lassen das einen Dritten machen.“* (LVT6)

Die strikte Tariforientierung in diesem Arbeitgeberverband ist der Grund dafür, dass hier auch kein OT-Verband gegründet wurde:

*„Wir haben hier - im Gegensatz zu anderen Bundesländern - auch keinen sogenannten OT-Verband. Ich kann, wenn ich eine Metallfirma habe, entweder in den Verband eintreten und die Tarifverträge anwenden, oder ich muss woanders hingehen, zum Anwalt oder sonst wohin. Aber so ein Mittelding wollen wir nicht machen.“ (LVT6)*

Dieser Arbeitgeberverband ist mit seiner ablehnenden Haltung zu OT im Kontext der untersuchten Verbände aber einzigartig, denn alle anderen untersuchten Arbeitgeberverbände haben sich für die Einführung von OT - entweder durch eine Öffnung der Satzung für OT-Mitgliedschaften, oder durch die Gründung eines eigenständigen OT-Verbandes - entschieden. Und auch die beiden Bundesverbände haben schon eine OT-Mitgliedschaft oder planen, diese einzurichten:

*„Die OT-Mitgliedschaft ist satzungsrechtlich festgelegt, es ist natürlich dann auch mit allen Konsequenzen satzungsrechtlich so geregelt, d.h. im bereits erwähnten sozialpolitischen Ausschuss haben natürlich die OT-Mitglieder nichts zu suchen. Wir haben also innerhalb des Verbandes durch Gremientrennung und Ämtertrennung eine interne Trennung (Tarif - OT) erreicht.“ (BV1)*

*„Wir denken zur Zeit darüber nach, die OT-Strukturen auf die Bundesebene zu projizieren, und dann wird es wahrscheinlich auch deutlicher werden und für sich aktiver werden im Sinne von Werbung.“ (BV2)*

Aus Sicht der Verbände hat die Einführung von OT zwei Funktionen: die erste Funktion besteht darin, ein Auffangbecken für diejenigen Unternehmen bereitzustellen, die aus dem tarifgebundenen Arbeitgeberverband ausscheiden wollen.

*„Wir haben es so gemacht vor 7 Jahren. Wir haben gesagt, wir müssen was tun, denn viele Firmen wollten die Tarifbindung nicht mehr haben, kündigten, und wir hatten keine Alternative zu bieten. Wir haben dann sehr schnell diesen tariffreien Verband gegründet.“ (LVT3)*

Da das Hauptmotiv für einen Verbandsaustritt in der Tarifbindung liegt, können die Arbeitgeberverbände über OT ein funktionales Äquivalent bereitstellen und über diese alternative Verbandsmitgliedschaft weiterhin Beiträge und Einfluss sichern. War die Öffnung der Verbände anfangs nur ein eher defensiver Versuch, der Verbandsflucht bisheriger Mitgliedsunternehmen entgegenzutreten, so zeigt sich mittlerweile eine für die untersuchten Verbände zweite Funktion als positiver Effekt: Durch die OT-Verbände bzw. OT-Mitgliedschaften können nicht nur bisherige Mitgliedsunternehmen im verbandlichen Einflussbereich gebunden werden, sondern vor allem auch neue Mitglieder angesprochen und rekrutiert werden:

*„Wir sehen, dass die OT-Verbände ein erhebliches Wachstumspotential haben, und da, ganz verblüffend, nicht etwa durch einen Umstieg von Tarifbindung auf OT, sondern durch einen Zuwachs von außen.“ (BV2)*

Diese zweite Funktion besteht darin, dass die Verbände auf das geänderte Nachfrageverhalten der Unternehmen offensiv reagieren können, denn die Unternehmen haben weiterhin einen Bedarf an vom Verband bereitgestellten individuellen betrieblichen Service- und Beratungsleistungen:

*„Der OT-Verband bietet den Firmen die Möglichkeit, betriebsindividuelle Vereinbarungen abschließen zu können, hier einfach flexibler zu sein. Dies ist auch ein Wunsch gewesen gerade im Umfeld mittelständischer Unternehmen und vor allem in den Branchen, denen wir uns jetzt zuwenden, gerade der IT-Branche.“ (OT1)*

*„Weil Unternehmen, die in die Verbände ohne Tarifbindung gehen, offensichtlich bestimmte Service- und Beratungsleistungen nicht missen möchten. Oder auch, dass sie der Auffassung sind, dass sie sozialpolitisch generell vertreten werden möchten.“ (BV2)*

Bei einem der untersuchten Verbände kam es vor drei Jahren zur Gründung eines reinen IT-Arbeitgeberverbandes, der ohne Tarifbindung ist, aber ansonsten alle anderen Leistungen eines Arbeitgeberverbandes erfüllt. Interessant ist hier, dass die Gründung auf hartnäckiges Betreiben eines IT-Unternehmers zustande kam, der weder in den tarifgebundenen noch in den allgemeinen OT-Verband eintreten wollte:

*„Der IT-Verband ist deshalb zustande gekommen vor knapp drei Jahren, als ein IT-Unternehmer hierher zu uns gekommen ist: Was wir denn so machen würden, und im Land gebe es ja auch IT-Unternehmen, und wer vertritt denn deren Interessen? Dann haben wir gesagt: nun, wir haben ja hier einen tariffreien Verband, da sind ja auch viele industriennahe Dienstleister drin, da können sie auch Mitglied werden. Das wollte der überhaupt nicht. Der ließ sich nicht abwimmeln. Der kam wieder und wieder und meinte: gut, dann machen wir eben einen eigenen Verband, und das sollen wir doch unterstützen. Und das haben wir dann auch getan und vor ca. drei Jahren diesen IT-Verband gegründet. Und haben das nicht bereut, in keinster Weise.“ (OT2)*

Dieser IT-Verband umfasst mittlerweile ca. 30% aller Mitgliedsunternehmen der drei Verbände und hat, wie die anderen OT-Verbände in anderen Bundesländern auch, erhebliches Wachstumspotential. Aufgrund der gemeinsamen Geschäftsstelle und der personellen Verflechtung können die Interessen der Mitgliedsunternehmen gezielt gebündelt und vertreten werden. Dabei gibt es zwei Aufgabenschwerpunkte: Der eine Schwerpunkt besteht darin, die Mitgliedsunternehmen untereinander zu vernetzen, um Konkurrenz zu mildern und Kooperationen zwischen den Unternehmen anzuregen:

*„Wir organisieren Unternehmergespräche hier im Haus. Wir bringen regelmäßig Unternehmer zusammen, immer in der Hoffnung, dass die ihre Visitenkarten tauschen, dass sie sich gegenseitig listen. Das ist im Prinzip Akquise, das ist Vertrieb.“ (OT2)*

Der andere Schwerpunkt besteht in der Interessenbündelung nach außen, wobei hier die Rolle eines Interessenmaklers eingenommen wird, der versucht, die verschiedenen Akteure miteinander zu vernetzen und gegenüber der Politik für die Problematik der eher klein- bis mittelständisch geprägten Wirtschaft zu sensibilisieren:

*„Wir haben sehr viele Initiativen gestartet. Und alle intern unter der Überschrift: „Partner zu sein“! Politik mit Wissenschaft, Wissenschaft mit Wirtschaft, Wirtschaft untereinander. Das Durchschnittsunternehmen hier im Land ist 74,7 MA stark. Wir versuchen, diese Querschnittsinteressen natürlich vorrangig beim Wirtschaftsministerium anzubringen. Ein konkretes Beispiel: Förderrichtlinien des Landes zu beeinflussen, damit die auch wirklich kleine Unternehmen fördern.“ (OT2)*

Ein ähnliches Modell findet sich beim LVT2, der im Jahr 2000 einen OT-Verband (OT1) gegründet hat. Die Besonderheit dieses Modells besteht darin, dass sich der Verband im Rahmen einer Verbandsumwandlung gespalten hat in einen klassischen Tarifträgerverband einerseits (LVT2) und in den tariffreien OT-Verband (OT1) andererseits. In der Konsequenz bedeutet dies, dass alle bisherigen, tarifgebundenen Mitgliedsunternehmen nun automatisch auch Mitglied im OT-Verband sind, während auf der anderen Seite ein Unternehmen, das nur in den OT-Verband eintreten möchte, nicht automatisch auch Mitglied im Tarifverband wird. Der OT-Verband erbringt dann alle Dienstleistungen für beide Verbände:

*„Und der neue Verband ist der klassische Dienstleistungsverband. Also überall dort, wo wir Dienstleistungen gegenüber Unternehmen erbringen, machen wir das nicht im Namen des Tarifverbandes, sondern im Namen des Dienstleistungsverbandes. Und zwar auch für all die Firmen, die in diesem Verband tarifgebunden sind. D.h., wir haben jetzt hier einen sog. OT-Verband, der dadurch, dass die alten tarifgebundenen Metaller dort auch Mitglied sind und dort die Hälfte ihrer Beiträge entrichten, finanziell relativ kräftig ist.“ (LVT2)*

Diese Struktur führt dazu, dass der OT-Verband mittlerweile mehr Mitglieder hat als der alte tarifgebundene Verband. Zudem wird versucht, über eine Ausweitung der satzungsmäßigen Zuständigkeit neue Branchen zu erschließen. Wachstumspotentiale ergeben sich so nach Auskunft der Gesprächspartner vor allem in der IT-Branche:

*„Die Neuaufnahmen, die mir jetzt bekannt sind im letzten Jahr, dürften zwischen 150 und 200 neue Mitglieder sein. Also wir sind ein wirklich sehr stark wachsender Verband, und das Wachstum kommt aus dem OT-Verband*

*heraus. Und wir wachsen eben jetzt gerade in dem Segment IT und IT-Umfeld. Und da kommen wir mit unseren Angeboten auch wirklich sehr gut an.“ (OT2)*

Die hier angesprochenen Angebote bestehen in einer speziellen Ausrichtung auf IT-Firmen, die organisationspolitisch durch einen sog. IT-Club umgesetzt wird, der spezielle Leistungen für IT-Unternehmen entwickelt. Eine dieser Kernleistungen besteht im Aufbau einer IT-Plattform, über die sich IT-Anbieter und IT-Anwender über relevante Themen austauschen können. Diese institutionalisierte Kommunikationsplattform dient Entscheidern aus den Unternehmen z.B. dazu, thematisch fokussierte Expertenforen durchzuführen. Die technische Umsetzung übernahm ein Mitgliedsunternehmen des Verbandes, und der OT-Verband behält sich die Moderation und redaktionelle Betreuung vor. Parallel dazu wurde in den 6 regionalen Geschäftsstellen jeweils ein sog. IT-Kompetenzträger eingerichtet, der dann in Zusammenarbeit mit dem Landesverband regionale Veranstaltungen durchführt, die sich z.B. mit der inhaltlichen Verknüpfung von IT-Techniken und Personalentwicklung bzw. Human-Ressource-Management beschäftigen. Ein ähnliches Angebot bieten auch andere der untersuchten Arbeitgeberverbände speziell für ihr IT-Klientel an:

*„Wir bieten Plattformen im Internet für die ITler. Oder so einen Chatroom. Diese Unternehmen kommunizieren anders. Da wir wissen, dass die anders kommunizieren, sind wir auch von den verbandlichen Anforderungen gehalten, deren Kommunikationsart und -weise aufzugreifen.“ (LVT4)*

Zusammenfassend können wir festhalten, dass die hier gezeigten Beispiele darauf schließen lassen, dass viele der untersuchten Arbeitgeberverbände eine stärkere ‚Kundenorientierung‘ entwickeln und damit auch allmählich ihr verbandliches Selbstverständnis modifizieren. Dies lässt sich an zwei Faktoren belegen: erstens versuchen die Verbände, über eine Ausweitung ihrer verbandlichen Service- und Beratungsleistungen ihre Mitgliederorientierung zu stärken. Dies impliziert eine angebotsseitige Anpassung von Verbandsfunktionen an die nachfragenden Unternehmen in inhaltlicher und auch struktureller Hinsicht. Die strukturelle Anpassung kann zweitens an der Einrichtung von OT-Mitgliedschaften bzw. OT-Verbänden verdeutlicht werden, durch die es zur innerverbandlichen Entkopplung von Tariforientierung und Serviceorientierung kommt.

Das verbandliche Selbstverständnis als Tarifakteur wird damit aufgebrochen in Richtung eines „Arbeitgeberdienstleistungsverbandes“ (LVT2). Dies gilt aber nicht für alle untersuchten Arbeitgeberverbände: Dort, wo der Reformwille nicht so ausgeprägt ist, oder dort, wo der Arbeitgeberverband traditionell stark ist und eine stabile Tarifpartnerschaft mit den Gewerkschaften pflegt, wird bisher noch keine Notwen-

digkeit gesehen, die etablierten Strukturen offensiv aufzubrechen, um sich beispielsweise neuen Organisationsdomänen zuzuwenden.

### 4.3 Effektivität der Strukturen von Arbeitgeberverbänden in der IT-Branche

Wir haben in den beiden vorangegangenen Abschnitten beschrieben, wie Arbeitgeberverbände den Organisationsbedarf von IT-Unternehmen wahrnehmen, welche Rekrutierungsstrategien sich daraus ergeben und welche Entkopplungsprozesse in der formalen Organisationsstruktur zu beobachten sind. Wenn wir davon ausgehen, dass Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften bei der Etablierung einer verbandlichen Ordnung eine Art von Konfliktpartnerschaft praktizieren und dabei strategisch voneinander abhängig sind (vgl. Müller-Jentsch 1997; Streeck/Schmitter 1996; Schroeder/Silvia 2003), stellt sich nun die Frage, welche Rückwirkungen sich aus den aufgezeigten Aktivitäten der Arbeitgeberverbände für die institutionelle und materielle Umwelt ergeben.

Zunächst möchten wir die Frage klären, ob die untersuchten Arbeitgeberverbände überhaupt das strategische Ziel haben, die IT-Branche als neue Organisationsdomäne zu erschließen und dort eine flächendeckende verbandliche Ordnung aufzubauen. Hierbei zeigen sich Unterschiede in der strategischen Orientierung der Arbeitgeberverbände. Diejenigen Verbände, die keine starken Aktivitäten im Hinblick auf eine Flexibilisierung und Differenzierung der Mitgliedschaft über OT verfolgen, haben auch weniger Interesse daran, die IT-Branche als Organisationsdomäne zu erschließen.

*„In dieser Branche ist das ein bewusster Verzicht auf die Gewinnung von neuen Mitgliedern, auch deshalb, weil diese Branche zu unseren klassischen Mitgliedern ... ob die da so genau hinpasst, ist die große Frage. Wir sind doch sehr Old-Economy geprägt, und ob unsere Tarifverträge und die Arbeitsbedingungen für unsere Firmen besser werden, wenn wir eine große Schar von Mitgliedern kriegen, die aus der „New Economy“ kommen, das ist die Frage... Meine Aufgabe ist es, die bestmöglichen Tarifverträge für unsere Firmen auszuhandeln, und ich sehe nicht ein, warum die besser werden, wenn da Dienstleister und IT-Branchen und alles dazukommen“. (LVT6)*

In einem anderen Landesverband, der traditionell einen hohen Organisationsgrad hat und mit der IG Metall eine produktive Zusammenarbeit pflegt, sieht die Lage ähnlich aus, auch weil hier der Druck, seine Organisationsdomänen ausweiten zu müssen, aufgrund der starken Position dieses Verbandes nicht gegeben ist:

*„Die IT-Branche nehmen wir als wesentliche Mitglieder nicht wahr ... Wir haben im Vorstand viele alte Hasen. Die haben den Boom der sog. New Economy äußerst argwöhnisch betrachtet. Das sind ja erfahrene Betriebswirte,*

*die waren da sehr skeptisch. Deswegen gab es da wenig Interesse, diese Firmen sofort zu integrieren.“ (LVt1)*

In den Verbänden, in denen eher eine Orientierung an institutionellen Erwartungen vorherrscht und in denen gleichzeitig der Veränderungsdruck aufgrund einer starken verbandlichen Position, sei es in Form von ausreichenden finanziellen Ressourcen und/oder einer hohen Mitgliederzahl, nicht stark ist, besteht also weniger Interesse an einer Ausweitung der Organisationsdomänen. Anders ist die Lage bei denjenigen Verbänden, die einen Problemdruck verspüren und die IT-Branche als strategischen Wachstumsbereich wahrnehmen.

*„Wir hatten das Glück in einer historisch wahrscheinlich einmaligen Chance, dieses Fenster offen zu haben. Dazu braucht man wirklich das Glück, sowohl einen Veränderungsdruck in der Mitgliedschaft zu haben als auch bei Leuten in der Spitze, die dann frei und veränderungswillig genug sind, es zu machen.“ (LVT2)*

Bei diesen Verbänden wird der Schwerpunkt auf die im vorigen Abschnitt skizzierten Strategien gelegt, vor allem über eine OT-Mitgliedschaft und spezialisierte Service- und Beratungsleistungen den IT-Bereich zu organisieren. Diese bewussten Aktivitäten in IT-Bereichen sind zum Teil auch dem Umstand geschuldet, dass die IT-Branche als moderner und innovativer Wachstumsmarkt begriffen wird, und verbandliche Aktivitäten in einer als modern empfundenen Branche rückwirkend diese Modernitätsmythen zum Ausdruck bringen können:

*„Also es ist natürlich schön, wenn ein Verband sich mit möglichst vielen IT-Unternehmen schmücken kann. Das ist modern, das ist ein tolles Schlagwort. Aber man springt halt auf den Zug auf und sagt: wir müssen modern sein, wir müssen ein sehr innovatives Bild auch als Verband abgeben und deswegen brauchen wir zwingend auch IT-Leute dazu und auch IT-Unternehmen, sonst sind wir ein Verband von Gestrigen. Und das will man natürlich vermeiden.“ (LVT4)*

Für die OT-Aktivitäten gilt jetzt aber gerade nicht das Ziel, eine institutionalisierte verbandliche Ordnung im traditionellen Sinn zu implementieren. Denn da hier die Widerstände gegen Flächentarifverträge in der derzeitigen Ausgestaltung als zu stark empfunden werden, wird die Strategie verfolgt, die Unternehmen über selektive betriebsindividuelle Leistungen in einer Mitgliedschaft zu halten oder neu zu akquirieren:

*„Tatsache ist, dass die Neumitglieder, die wir bei unserem OT-Verband haben - also typischerweise IT-Firmen -, in aller Regel keine kollektivvertraglichen Regelungen für ihre Arbeitsverträge haben, sondern Einzelarbeitsverträge. Dann nehmen sie gerne Beratung von uns in Kauf. Aber das ist dann*

*eher so, dass wir denen in einem Baukastensystem die Arbeitsverträge liefern, dass wir ihnen zeigen können, wie man am besten Stand-by-Vereinbarungen macht, wie man Zielvereinbarungen macht und solche Dinge. Die nutzen unser klassisches Handwerkszeug, aber nicht im Sinne eines Tarifvertrags, egal ob es jetzt ein Haustarifvertrag außerhalb der Fläche wäre oder ob es ein normaler Flächentarifvertrag wäre. Das tun sie eigentlich im Regelfall nicht - es sei denn, sie wären ein Anhängsel von großen Häusern, die ja dann aus ihrer Tradition und Entwicklung heraus so etwas haben.“ (OT1)*

Die Strategie der Entkopplung der Mitgliedschaft in Tarifträgerverband und OT-Verband auf Landesebene hat gewisse unerwünschte Effekte auf die Bundesebene und bedeutet beispielsweise für Gesamtmetall eine organisationspolitische Schwächung. Da die OT-Verbände kein Mitglied von Gesamtmetall sind, kann der Bundesverband diese auch nicht politisch vertreten. Zudem beziehen die OT-Verbände über den Umweg über die angeschlossenen Tarifträgerverbände Ressourcen und Leistungen von Gesamtmetall.

Bei Gesamtmetall ist deswegen eine Diskussion über die Auswirkungen der OT-Mitgliedschaft auf das System der Flächentarifverträge entbrannt (vgl. Gesamtmetall 2002). Vorrangiges Ziel der Verbandspolitik bleibt danach zwar die Tarifbindung der Unternehmen, aber es wird anerkannt, dass mit der OT-Strategie sowohl Verbandsaustritte vermieden als auch Neueintritte ermöglicht werden konnten: *„Erste Erfahrungen aus den Gesamtmetall-Mitgliedsverbänden belegen, dass beide Rechnungen aufgegangen sind. Nach zunächst zögerlichem Beginn sind zur Zeit von fünf Aussteigern aus dem T-Verband vier Mitglied im OT-Verband geworden. Der Anteil der Betriebe, die aus dem nicht-organisierten Segment dem OT-Verband beitreten, liegt bei rund 50 Prozent. Dagegen bilden Übertritte aus dem OT-Verband in den T-Verband erwartungsgemäß die Ausnahme“* (Gesamtmetall 2002).

Da Übertritte aus den OT-Verbänden in die Tarifträgerverbände die erwartete Ausnahme darstellen, kann also auch in der IT-Branche gegenwärtig nicht davon ausgegangen werden, dass über OT-Mitgliedschaften der institutionelle Kontext des Systems der kollektiven Arbeitsregulation gestärkt wird. Weil diejenigen Verbände, die eine stärkere institutionelle Orientierung haben, bisher noch keine Aktivitäten zur Gewinnung von IT-Unternehmen durchführen, und diejenigen Verbände, die Aktivitäten zur Gewinnung von IT-Unternehmen durchführen, dabei eher den materiellen Kontext berücksichtigen, ist die Etablierung einer verbandlichen Ordnung hier zur Zeit noch eher unwahrscheinlich.

Es scheint sich aber abzuzeichnen, dass mit der Flexibilisierung der Verbandsmitgliedschaften und einer Entkoppelung der Organisationsstrukturen eine Entwicklung

eingeleitet wird, die von Arbeitgeberseite ein verändertes Selbstverständnis und eine Auflösung der Strukturkomplementarität (vgl. Schroeder/Silvia 2003) zu den Gewerkschaften beinhalten kann:

*„Wir haben ja auch deshalb über OT gesprochen, weil ich der Auffassung bin, dass Arbeitgeberverbände - möglicherweise könnten das auch die Gewerkschaften, aber sie sehen das bisher noch nicht so - sich etwas stärker von der reinen Tarifpolitik emanzipieren sollten. Es stellt sich heraus, dass es Gründe für Mitgliedschaften gibt ohne Tarifpolitik, und dann sollten wir das anbieten.“ (BV2)*

Und weiter:

*„Die Ausschließlichkeitsorientierung auf Tarifpolitik hat sich aufgeweicht. Das macht sich beispielsweise bei uns im Dachverband bemerkbar. Zunächst mal nach außen hin an Kleinigkeiten: der eine Geschäftsbereich heißt nicht mehr Tarifpolitik wie bisher, sondern heißt jetzt Tarif- und Sozialpolitik. Hier kommt heraus, dass wir wesentlich stärker - gemeinsam mit dem BDA - unseren Fokus auf Sozialpolitik lenken, weil das sozialpolitische Feld die Unternehmen sehr stark beeinflussen kann über politische Rahmenbedingungen, die Beschäftigten natürlich auch. Insofern ergibt sich keine ausgesprochen schwerwiegende Verlagerung, aber eine ganz wichtige Re-Definition.“ (BV2)*

Die Emanzipation von der Tarifpolitik und eine Verlagerung des Selbstverständnisses von Arbeitgeberverbänden in Richtung Arbeitgeberdienstleistungsverband wirft allerdings wieder neue Probleme auf. Als Tarifträger stehen Arbeitgeberverbände unter dem institutionellen Schutz der Tarifautonomie und genießen hier quasi-gesetzgeberische Kompetenzen. Diese institutionellen Unterstützungsleistungen sind bei einer Verlagerung in Richtung Dienstleistungsverband nur noch zum Teil gegeben, und zwar da, wo Arbeitgeberverbände Beratung bei Haustarifen oder in der Sozialpolitik leisten. Überall da, wo Leistungen angeboten werden, die auch potentiell auch von anderen Anbietern bereitgestellt werden könnten (z.B. Rechtsberatung, Arbeitswissenschaft, allgemeine Unternehmensberatungen, IT-Expertenforen etc...), stehen die Arbeitgeberverbände in einer vermarktlichen Wettbewerbssituation. D.h. die Verbände stehen vor der Herausforderung, mit ihren Leistungen am Markt konkurrieren zu können. Zum einen muss die Qualität der erbrachten Leistungen stimmen, und zum anderen muss sich die Mitgliedschaft auch im Hinblick auf eine Kosten-Nutzen-Abwägung für die Unternehmen lohnen:

*„Wir als Verbände müssen immer darauf achten, dass wir einen guten Ruf bezogen auf unsere Leistung haben. Das Portfolio muss immer von hoher Qualität sein, damit wir mit den besten am Markt konkurrieren können. Das ist ein rein ökonomisches Argument. Die Entscheider in Unternehmen, die*

*auch vielfach von Controllern abhängig sind, fragen sich: Lohnt sich das für uns. Wenn die für das eingesetzte Geld was bekommen können, dann gehen die in den Verband rein.“ (LVT4)*

Gleichzeitig stellt sich bei einer Ausweitung der Organisationsdomänen aber auch für die Verbände die Kostenfrage. Denn eine strategische Verlagerung von Verbandsaktivitäten ist mit enormer Unsicherheit darüber verbunden, ob sich diese Aktivitäten unter Effizienzgesichtspunkten überhaupt lohnen:

*„Es gibt keine speziellen Strategien, und zwar weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass diese Betriebe, die für uns in Frage kämen – das ist ja nicht Siemens oder IBM, sondern das sind diese neuen Agenturfirmen – die sind bereit, für einen Club, in dem sie Mitglied sind, im Jahr ca. 200 oder 300 € zu zahlen, aber das deckt bei weitem nicht die Kosten eines Verbandes ab. Solange das Interesse dieser Betriebe nicht stark ist, wirklich qualifizierte Interessenvertretungen und Dienstleistungen zu bekommen, sind wir für die einfach zu teuer. Wenn die natürlich ein stärkeres Interesse daran haben, wirklich vom Verband zu profitieren und den nicht als Club anzusehen, dann wäre bei uns eine neue Lage geben und dann wären wir auch durchaus bereit, parallel zum Beispiel einen neuen Verband zu gründen. Aber was wir nicht machen wollen ist, einfach einen Club zu gründen, wo man mit 200 € Mitglied ist. Das ist zumindest der entscheidende Punkt für uns, warum wir keine aktive Strategie entwickeln, diesen Bereich zu erschließen, weil sich das für uns nur dann lohnt, wenn betriebswirtschaftlich gesprochen ein entsprechender Deckungsbeitrag kommt. Wir wollen natürlich keine Mitglieder aufnehmen, die uns nur enorme Kosten verursachen, die wir dann aus anderen Bereichen quersubventionieren müssen.“ (BV1)*

Diese beiderseitige Kostenorientierung kann also dann ein Hindernis zur Etablierung einer verbandlichen Ordnung sein, wenn für beide Seiten damit erhebliche Unsicherheiten über langfristige Entwicklungen verknüpft sind. Zudem scheint ein weiterer Faktor eine Rolle zu spielen, der auf ein gemeinsam geteiltes Wertesystem im Hinblick auf Gemeinschaftsbezüge und Solidarität abzielt und eine immer geringere Rolle einnimmt:

*„Natürlich machen wir auch Werbung damit, dass wir die Interessenvertretung der ganzen Branche vornehmen, dass wir die Berufsbilder voranbringen. Aber das sind mehr Gemeinschaftsaufgaben, die momentan leider nicht so gefragt sind. Das Interesse einzelner Mitglieder, die gesamte Branche nach vorne zu bringen, hat in den letzten Jahren deutlich nachgelassen. Die meisten Mitglieder wollen wissen, was sie für ihren Mitgliedsbeitrag denn bekommen, das ist irgendwo bedauerlich, ich glaube auch, dass sich das eines Tages wieder verändern wird, denn es gibt tatsächlich neben den individuellen betrieblichen Interessen, die rein betriebswirtschaftlich orientiert sind, für eine Branche natürlich auch das Interesse, die Branche weiter zu*

*entwickeln, nach vorne zu bringen, und so was geht natürlich nicht ohne Verband.“ (BV1)*

Das Interesse, die ganze Branche voranzubringen, scheint aber bei den Mitgliedsunternehmen der von uns befragten Wirtschaftsverbände vorhanden zu sein. Aber hier stehen ganz klar die politischen Interessen im Vordergrund, die durch gezielte selektive Leistungen des Verbandes unterstützt werden:

*„Da das politische und wirtschaftliche Gewicht der Branche zunehmend wuchs - Ende der 90er Jahre war das ja eigentlich überall zu sehen -, war eigentlich klar, dass es auf der ‚unternehmensvertreterischen‘ Ebene keine adäquate Abbildung gefunden hat. Und deshalb haben sich einige der größeren Verbände zusammengesetzt und gesagt: Damit wir der Branche auch das nötige politische Gewicht geben können, ist es notwendig, diese Fragmentierung aufzuheben und einen großen, bundesweiten Verband zu gründen, der dann tatsächlich alle Bereiche der Branche abdeckt.“ (WV1)*

*„Die großen Unternehmen sind deswegen bei uns, weil wir als einziger Verband interaktive Inhalte und Angebote thematisieren. Das macht kein anderer Verband. Die kleinen Unternehmen sind deshalb bei uns drin, weil wir ihnen über unsere Tätigkeiten und praktischen Hilfen Unterstützung anbieten. Das brauchen die Großen nicht. Die brauchen z.B. keine Telekommunikationsrabatte. Aber die brauchen die politische Arbeit, die wir machen, um sich abzusichern. Für die ist eine falsche Gesetzeszeile 2 Mio. wert. Deswegen zahlen sie dann auch ein bisschen mehr Mitgliedsbeitrag und gleichzeitig lösen wir damit aber auch die Probleme der Kleinen. Deshalb gibt es keinen Widerspruch zwischen den Interessen der Großen und der Kleinen. Weil die Großen nur an der politischen Arbeit interessiert sind, die letztendlich den gesamten Markt ermöglichen. Und dadurch profitieren alle anderen, alle Dienstleister, die davon leben, dass ein Werbeangebot viel genutzt wird, dass ein Kaufangebot wirklich gut verkauft, weil es dann Folgeaufträge gibt für die vielen kleinen Dienstleister und für die Werbeagenturen, für die Vermarktung und und und...“ (WV2)*

Auf die Frage, wie die Wirtschaftsverbände denn den Bedarf ihrer Mitglieder nach Leistungen eines Arbeitgeberverbandes einschätzen würden, folgten sehr pessimistische Antworten:

*„Unsere Erfahrung und unsere Existenz erklärt sich ja nur daraus, dass es eine Bereitschaft gibt, sich in einem Wirtschaftsverband zu positionieren. Es gibt für die meisten Unternehmen aber eben keinen Bedarf für einen Arbeitgeberverband. Und deshalb ist das bei uns auch ganz sauber getrennt bzw. schlichtweg kein Gegenstand unserer Aktivität. Also insofern: Das sehen wir keinen Bedarf und keine Bereitschaft quasi der Unternehmen, eine solche neue Struktur aufzubauen ... Also das Thema Arbeitgeberverband gab es nie. Ganz im Gegenteil. Ich glaube gerade die Abwesenheit dieses*

*Planes war Teil der Attraktivität unseres Verbandes, wenn ich das jetzt mal überspitzt formulieren darf.“ (WV1)*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass momentan keine Anzeichen dafür erkennbar sind, eine verbandliche Ordnung in der IT-Branche zu etablieren, bei der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften auf überbetrieblicher Ebene kollektiv die Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft festschreiben. Diejenigen Arbeitgeberverbände, die in ihren Organisationsdomänen auf Landesebene eine starke Tariforientierung haben, haben wenig Interesse daran oder sehen wenig Chancen, IT-Unternehmen tariflich zu organisieren. Zudem fehlt es an einer abgestimmten Strategie, die beispielsweise in einem IT-Arbeitgeberdachverband münden könnte.

Auch von Seiten der in der IT-Branche organisierten Wirtschaftsverbände gibt es keinerlei Interesse, ihre organisationspolitischen Aktivitäten auf tarifliche Bereiche auszuweiten, weil ihnen dafür die Legitimationsbasis bei ihren Mitgliedern fehlt. Der Geschäftsführer eines der untersuchten Wirtschaftsverbände ordnet den Stellenwert von Interessenverbänden in der IT-Branche dann auch eher als ausbaufähig ein, wenn er folgendes feststellt:

*„Man muss ganz klar sagen: Bleiben wir mal alle auf dem Boden. Da draußen existieren 40.000 Software- und IT-Dienstleister: Bei BITKOM sind es ca. 700 Mitglieder. Wir sind etwas über 1000. Wir sind alle noch marginal. Wir organisieren ein Vierzigstel des Marktes. Das ist ein Witz. Da sehen Sie mal die Heterogenität dieses gesamten Segmentes. Die Unternehmen sind nicht so organisiert. Die sind höchstens in einer Berufsgenossenschaft, weil es eine Zwangsmitgliedschaft ist, und in der IHK sowieso.“ (WV2)*

## 5 Fazit und Ausblick auf die weitere Untersuchung

Das Forschungsprojekt „Interessenverbände in der IT-Branche“ beschäftigt sich mit der Frage, wie Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in der IT-Branche eine verbandliche Ordnung etablieren können. Eine verbandliche Ordnung in diesem Sinne liegt dann vor, wenn die institutionellen kollektiven Tarifakteure in dieser Branche eine hinreichende Mitgliederbasis besitzen, um die Arbeitsbedingungen kollektiv auf überbetrieblicher Ebene über das zentrale Instrument des Flächentarifvertrages regulieren und ihre Mitglieder auf die überbetrieblich erzielten Kompromisse verpflichten zu können.

In der vorliegenden Teilstudie wurde die Perspektive der Arbeitgeberverbände thematisiert. Hierbei war von forschungsleitendem Interesse, wie die Arbeitgeberverbände die IT-Branche als potentielle Organisationsdomäne wahrnehmen und wie sie ihre Chancen einschätzen, in dieser Branche Mitglieder zu gewinnen und langfristig eine verbandliche Ordnung implementieren zu können.

Um diese Frage beantworten zu können, wurde eine Heuristik entwickelt, die sich aus Elementen der Verbändetheorie und des soziologischen Neo-Institutionalismus zusammensetzt. Dabei wurden drei in der Verbändetheorie diskutierte Organisationsprobleme in Verbindung gebracht mit der Frage, wie Organisationen als inkonsistent aufgenommene Erwartungen aus der Umwelt in organisationsinterne Strukturen und strategische Prozesse übersetzen. Die Verbindung dieser theoretischen Elemente führte zu einem Analyseraster, das in den drei Untersuchungsdimensionen „Rekrutierung“, „Repräsentation/Selbstverständnis“ und „Effektivität“ jeweils die Erwartungserwartungen der verbandlichen Akteure aus unterschiedlichen Umwelten thematisierte und so Entkopplungsprozesse in der verbandlichen Organisation identifizieren konnte.

Die Untersuchung der Organisationsbedingungen von Arbeitgeberverbänden in der Dimension Rekrutierung verdeutlichte, dass Arbeitgeberverbände den Organisationsbedarf von IT-Unternehmen als eher gering einschätzen. Dies liegt zum einen daran, dass ihrer Ansicht nach die klassischen Kernleistungen nach tariflicher Regulierung von den Unternehmen nicht nachgefragt werden, sich hier sogar eine klare Ablehnung dieses Regulierungsinstrumentes artikuliert. Zum anderen haben Gewerkschaften noch keine ausreichende Mitgliederbasis in dieser Branche, so dass von dieser Seite auch kein hinreichender Druck ausgeübt wird, um die Unternehmen zum Verbandsbeitritt zu motivieren. Als Reaktion darauf versuchen die Arbeitgeberverbände, über

eine Ausweitung der verbandlichen Beratungs- und Serviceleistungen die Mitgliedschaftslogik über selektive Anreize zu stärken. Dies impliziert eine Anpassung der Organisationsstruktur an materielle Anforderungen, die zum Teil so weit geht, dass die Arbeitgeberverbände sich in ihren Prozessen und Strukturen professionalisieren und an die Unternehmen angleichen.

Diese Entwicklung konnte in der Dimension „Repräsentation/verbandliches Selbstverständnis“ verdeutlicht werden. Hier zeigte sich, dass in den meisten der untersuchten Arbeitgeberverbände die Mitgliedschaftsbeziehungen ausdifferenziert wurden in eine Mitgliedschaft mit und ohne Tarifbindung. Da die Arbeitgeberverbände eine inhaltliche Anpassung der Tarifpolitik an veränderte Erwartungsstrukturen aus ihrer Mitgliedschaft aufgrund des Widerstandes der Gewerkschaften bisher nicht durchsetzen konnten, entkoppeln sie sich in ihren formalen Strukturen von der Tariforientierung, um über eine verstärkte Dienstleistungsorientierung die Unternehmen im Arbeitgeberverband halten zu können. Diese anfangs eher defensive Anpassungsstrategie hat in den meisten Verbänden einen positiven Effekt, da nicht nur Mitglieder im Verband gehalten werden können, sondern auch in strategischen Wachstumsbereichen wie der IT-Branche neue Mitglieder gewonnen werden können.

Diese Entkopplung in Tariforientierung und Dienstleistungsorientierung hat im Hinblick auf die Etablierung einer verbandlichen Ordnung in der IT-Branche erhebliche Auswirkung, wie wir in der Dimension „Effektivität“ aufzeigen konnten. Denn nicht alle der untersuchten Verbände haben das strategische Ziel, ihre Organisationsdomäne auf diesen Bereich auszudehnen. Diejenigen Verbände, in denen eine starke institutionelle Orientierung vorherrscht, konzentrieren ihre Kernaktivitäten auf die klassischen Domänen, und diejenigen Verbände, die über eine OT-Mitgliedschaft auch IT-Unternehmen gewinnen konnten, sehen wenig Chancen, hier eine kollektive tarifvertragliche Regulierung aufzubauen.

Eine der Grundthesen des Neo-Institutionalismus lautet, dass Organisationen, die gesellschaftlich legitimierte und als rational betrachtete Elemente in ihre formalen Strukturen aufnehmen, ihre Legitimität maximieren, den Zufluss an Ressourcen erhöhen damit ihre Überlebensfähigkeit sichern können (vgl. Meyer/Rowan 1977).

Wir konnten nun zeigen, dass Arbeitgeberverbände, die als Organisationen bisher eher institutionalisierten Anforderungen aus ihrer Umwelt entsprachen, in der IT-Branche mit dem Problem konfrontiert werden, dass institutionelle Elemente wie die tarifliche Normierung in der jetzigen Ausgestaltung von den IT-Unternehmen nicht als rational und legitim erachtet werden.

Da Arbeitgeberverbände nicht nur institutionellen Anforderungen aus dem Institutionenset der Industriellen Beziehungen unterliegen, sondern dieses als zentraler Akteur auch produzieren und reproduzieren, stehen sie vor der strategischen Herausforderung, einerseits weiterhin ihrer institutionellen Umwelt zu entsprechen, andererseits aber auch Erwartungen aus den IT-Unternehmen hinsichtlich Effizienzanforderungen zu genügen, um Mitglieder gewinnen zu können. Dies gelingt den Arbeitgeberverbänden zum Teil über eine strukturelle Entkopplung ihrer Mitgliedschaftsbeziehungen, und teilweise auch über eine Re-Definition des verbandlichen Selbstverständnisses.

Die Frage, ob über diese Strategien langfristig eine verbandliche Ordnung in der IT-Branche aufgebaut werden kann, kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden. Dazu bedarf es in einem weiteren Forschungsschritt der Untersuchung der gewerkschaftlichen Organisationsfähigkeit in der IT-Branche.

Für das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden wurde bisher aber angenommen, dass beide Organisationen, um der Einflusslogik angemessen gerecht werden zu können, komplementäre Strukturen aufgebaut haben. Die Frage stellt sich nun, ob es auch im Binnenverhältnis beider Verbände zu Entkopplungsprozessen kommen wird, was beispielsweise dann der Fall wäre, wenn Arbeitgeberverbände sich in ihren formalen Strukturen nicht mehr am relevanten Akteure Gewerkschaft, sondern verstärkt an ihren Mitgliedsunternehmen orientieren würden. Dies könnte man als Isomorphismus durch Anpassung (Imitation) interpretieren, der den bisherigen Isomorphismus durch Zwang, die Strukturkomplementarität zu den Gewerkschaften, ersetzen könnte. Im Ergebnis hätten wir dann erste Anzeichen für Deinstitutionalisierungsprozesse, die es jenen Akteuren, die den institutionalistischen Strukturelementen kritisch gegenüberstehen und Alternativen bevorzugen, erlauben würden, ihr Unbehagen mit den institutionalisierten Strukturelementen offen und selbstbewusst zu artikulieren, während jene Akteure, die den institutionalisierten Elementen Legitimität zuweisen, auf Strategien zurückgreifen könnten, die als in der Vergangenheit bewährt gelten (vgl. Lehbruch 2000), unter den veränderten Umweltbedingungen aber nicht unbedingt angemessen sind.

## 6 Literatur

- Abel, Jörg / Ittermann, Peter (2002): Reifeprüfung der New Economy. Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation, Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung, Ruhr-Uni Bochum, <http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps> (Zwischenauswertung)
- Abromeit, Heidrun (1993): Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz. Opladen: Leske + Budrich.
- Ahlers, Elke / Trautwein-Kalms, Gudrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- BITKOM (2002): Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Berlin.
- BITKOM (2004a): BITKOM Portrait, Stand März 2004. [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)
- BITKOM (2004b): Daten zur Informationsgesellschaft - Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Berlin
- BITKOM (2004c): IT und Telekommunikation europaweit im Aufwind. Pressemitteilung vom 11.03.2004.
- Boes, Andreas/Baukowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Berlin: edition sigma.
- Braczyk, Hans-Joachim / Franzpötter, Reiner / Renz, Christian / Töpsch, Karin (2000): Wandel der Arbeit durch neue Formen der Koordination und Steuerung. Forschungsbericht für die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Stuttgart.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, decisions and actions in Organizations. Chichester: Wiley.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48): 147-160.
- Dowe, Christoph / Welzel, Carolin / Stradtman, Philipp / Bieber, Christoph / Scharfenberg, Henriette (2001): „Are we family?!“ Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy. <http://www.politik-digital.de>
- Eggers, Bernd / Schumann, Katja (2001): Unternehmenskultur in jungen Multimedia-Unternehmen: spontane Entwicklung oder bewusste Gestaltung? S. 119-138. In: Bertelsmann-Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur. Band 6: Junge Unternehmen zukunftsfest machen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- EIRO (2001): Arbeitsbeziehungen im Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie.  
<http://www.ei.ro.eurofound.i.e/2001/08/study/TN0108100s.html>
- Hasse, Raimund / Krücken, Georg (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld: Transcript.
- Hasse, Raimund / Krücken, Georg (1996): Was leistet der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus? Eine theoretische Auseinandersetzung mit besonderer Berücksichtigung des wissenschaftlichen Wandels. Soziale Systeme (2) 1: 91 -112.
- Hirschman, Albert O. (1974): Abwanderung und Widerspruch : Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten. Tübingen: Mohr.
- Kohaut, Susanne / Schnabel, Claus (2003): Zur Erosion des Flächentarifvertrags. Ausmaß, Einflussfaktoren und Gegenmaßnahmen. Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management (10) 2: 193-219.
- Lehmbruch, Gerhard (2000): Verbände im ostdeutschen Transformationsprozess. S. 88-109. In: Bühner, Werner / Grande, Edgar (Hrsg.), Unternehmerverbände und Staat in Deutschland. Baden-Baden: Nomos
- Liebold, Renate / Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. S. 33-71 in Kühl, Stefan / Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt.
- Menez, Raphael / Munder, Irmtraud / Töpsch, Karin (2001): Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. Auswertung der Online-Studie BIT-S (Befragung von IT-Unternehmen der Region Stuttgart) Arbeitspapier Nr. 200 der Akademie für Technikfolgenabschätzung Stuttgart
- Menez, Raphael / Springer, Stefanie (2003): kollektive Regulierung von subjektivierten Arbeitsverhältnissen in der IT-Branche. Fiff-Kommunikation (20) 3: 18-24.
- Menez, Raphael / Töpsch, Karin (2003): Arbeitsregulation in der IT-Branche - Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht. Arbeitsbericht Nr. 231. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- Menez, Raphael (2003): Einführung in die Verbändetheorie. erscheint in: DVPW-Projektverbund PolitikON, Teilprojekt „Politische Organisationen im Vergleich“.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal structures as myth and ceremony. American Journal of Sociology (83): 340-363.
- MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg (2000): TIME-Branchen: Telematik, Information, Multimedia, Entertainment - Umsatzentwicklung im Land. Baden-Württemberg medi@Magazin 2000. Stuttgart.
- Müller-Jentsch, Walther (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. S. 408-432. In: Schmidt, Gert / Braczyk, Hans-Joachim / Knesebeck, Jost von dem (Hrsg.),

Materialien zur Industriosozologie. Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/Main: Campus.

Nordhause-Janzen, Norbert / Rehfeld, Dieter (1999): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Bd. 1999-01: Gelsenkirchen.

Offe, Claus / Wiesensthal, Helmut (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organisational Form. *Political Power and Social Theory* (1): 67-115.

Olson, Mancur (1968): Die Logik kollektiven Handelns. Tübingen: Mohr.

Potthoff, Helmut / Kipker, Ingo (2000): Job-Maschine Neuer Markt. Personal-Erfolgsfaktoren deutscher Wachstumsunternehmen. Management Summary, Gruppe Deutsche Börse. Frankfurt/M.

Powell, Walter W. / DiMaggio, Paul J. (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago/London: University of Chicago Press.

RWI/Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hg.) (2000): Wachstums- und Beschäftigungspotentiale der Informationsgesellschaft bis zum Jahre 2010. Endbericht zum Forschungsauftrag Nr. 30/99 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Essen.

Schmid, Alfons / Nüchter, Oliver / Knobel, Claudia / Baden, Christian, (2000): IT-Fachkräftebedarf in der Region Rhein-Main. Eine Untersuchung des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur im Auftrag des IHK-Forums Rhein-Main. [www.iwak-frankfurt.de/it-befragung.html](http://www.iwak-frankfurt.de/it-befragung.html).

Schmid, Josef (1998): Verbände. Interessenvermittlung und Interessenorganisation. München: Oldenbourg.

Schmid, Josef (1995): Expertenbefragung und Informationsgespräch in der Parteienforschung: wie föderalistisch ist die CDU? S. 293-326. In: Alemann, Ulrich von (Hrsg.): Politikwissenschaftliche Methoden. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schmitter, Philippe C. / Streeck, Wolfgang (1999): The Organization of Business Interests. Studying the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies. MPIFG Discussion Paper 99/1. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Schroeder, Wolfgang / Silvia, Stephen J. (2003): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. S. 244-270 In: Schroeder, Wolfgang / Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Seufert, Wolfgang (2000): Informations- und Kommunikationswirtschaft räumlich stark konzentriert. DIW-Wochenbericht 32/00. Berlin.

- Streeck, Wolfgang (1987): Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle intermediärer Organisationen in sich ändernden Umwelten. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (39) 2: 452-470.
- Streeck, Wolfgang (1991): Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Logics of Collective Action? S.161-198 In: Czada, Roland M. / Windhoff-Héritier, Adrienne (Hrsg.): Political Choice: Institutions, Rules and the Limits of Rationality. Frankfurt: Campus.
- Streeck, Wolfgang (1994): Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten? S. 7-34. In: Streeck, Wolfgang (Hrsg.), Staat und Verbände. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Streeck, Wolfgang / Schmitter, Philippe C. (1996): Gemeinschaft, Markt, Staat - und Verbände? Der mögliche Beitrag von privaten Interessenregierungen zu sozialer Ordnung. S. 123-164 In: Kenis, Patrick / Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/Main: Campus.
- Töpsch, Karin / Menez, Raphael / Malanowski, Norbert (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche. Industrielle Beziehungen (8) 3: 306-332.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1995): Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen, Berlin.
- Traxler, Franz (1999): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. S. 57-77 In: Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering: Hampp-Verlag
- Walgenbach, Peter (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. S. 319-353 In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer
- Walgenbach, Peter (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie - State of the Art und Entwicklungslinien. S. 155-202 In: Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung. Band 12. Wiesbaden: Gabler.
- Weitbrecht, Hansjörg (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie: Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wiesenthal, Helmut (1992): Kapitalinteressen und Verbandsmacht. "two logics of collective action" revisited. S. 38-61 In: Abromeit, Heidrun / Jürgens, Ulrich (Hrsg.): Die politische Logik wirtschaftlichen Handelns, Berlin: edition sigma.
- Wiesenthal, Helmut (1993): Akteurkompetenz im Organisationsdilemma. Grundprobleme strategisch ambitionierter Gliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung. Berliner Journal für Soziologie 1: 3-18.
- Zimmer, Stefan (2002): Jenseits von Arbeit und Kapital? Unternehmerverbände und Gewerkschaften im Zeitalter der Globalisierung. Opladen: Leske + Budrich.

Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review* (42): 726-743.

Zucker, Lynne G. (1983): Organizations as institutions. S. 1-47 In: S. B. Bacharach (Hrsg.): *Research in the sociology of organizations* Vol. 2. Greenwich.