

***Neue Selbständige in der Medienbranche***

***Ein Modellfall für den Dienstleistungssektor?***

Wolfgang Benkert / Lutz P. Michel

**Nr. 138 / März 1999**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-932013-69-7

ISSN 0945-9553

***Akademie für Technikfolgenabschätzung  
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart  
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299  
email: [info@afta-bw.de](mailto:info@afta-bw.de)  
<http://www.afta-bw.de>

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlußberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

# Inhaltsverzeichnis

**Verfasser / Kontaktadressen**

**Zusammenfassung**

**Summary**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Stand der Diskussion</b> .....	<b>1</b>
2.1 Veränderungen in den gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsbedingungen..	1
2.1.1 Erscheinungsformen "neuer Selbständigkeit" .....	1
2.1.2 Statistisches Bild .....	7
2.1.3 Erklärungsansätze.....	9
2.1.3.1 Gesamtwirtschaftliche Faktoren .....	9
2.1.3.2 Motive von Unternehmen und Beschäftigten.....	13
2.2 Entwicklung der Beschäftigungsformen in der Medienbranche.....	22
2.2.1 Kooperation von Medienproduzenten mit neuen Selbständigen.....	23
2.2.2 Neue Selbständige als Multimedia-Anwender .....	27
<b>3 Forschungshypothesen zur Bedeutung der "neuen Selbständigen" in der Medienbranche, bes. Multimedia</b> .....	<b>28</b>
3.1 Warum betätigt man sich als "neuer Selbständiger" in der Medienbranche?	28
3.2 Multimedia in der "Geburtsphase" .....	29
3.3 Warum Netzwerke statt Unternehmensentwicklung?.....	30
<b>4 Neue Selbständige aus der Perspektive etablierter Medienunternehmen</b> .....	<b>32</b>
4.1 Welche Bedeutung haben Kooperationen mit neuen Selbständigen für ein etabliertes mittelständisches Medienunternehmen?.....	32
4.2 Wann ist es sinnvoll, freie Mitarbeiter zu beschäftigen? .....	34
4.3 Welche Bedeutung haben "virtuelle Unternehmen" für die Medienbranche?	35
<b>5 Resümee</b> .....	<b>36</b>
<b>6 Literatur</b> .....	<b>38</b>

## **Verfasser / Kontaktadressen**

### **Prof. Dr. Wolfgang Benkert**

Seit 1989 Professor für Wirtschaftspolitik und öffentliche Finanzen an der Privaten Universität Witten/Herdecke und Leiter des dortigen Instituts Wirtschaft und Kultur (IWK). Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Arbeitsmarkt, Kultur und Wirtschaft, Umweltökonomik. Beratung und Gutachten für Ministerien und Kommunen zu Fragen der Wirtschaftsförderung, Regionalentwicklung und zum Technologietransfer.

### **Dr. Lutz P. Michel**

Kommunikationswissenschaftler und Medienforscher; seit 1996 Inhaber der MMB - Michel Medienforschung und Beratung - in Essen. Arbeitsschwerpunkte: Medienberufsforschung, Medienstandortforschung, empirische Medienforschung.

### **Prof. Dr. Wolfgang Benkert**

Universität Witten  
Herdecke  
A.-Herrhausen-Str. 50  
54448 Witten  
Tel.: 02302/926-534  
Fax: 02302/926-507  
e-mail: wbenkert@uni-wh.de

### **Dr. Lutz P. Michel**

MMB - Michel Medienforschung  
und Beratung  
Friedrich-List-Str. 37  
45128 Essen  
Tel.: 0201-87 77 287  
Fax: 0201-72 18 44  
e-mail: info@mmb-michel.de

## **Zusammenfassung**

Der Bericht untersucht verschiedene Erscheinungsformen atypischer Beschäftigung (Teilzeitbeschäftigung, (Schein-)Selbständigkeit, freie Mitarbeit, Projektstätigkeit) unter den Gesichtspunkten Flexibilisierung von Arbeits- und Betriebszeiten und -abläufen und entwickelt ein Beurteilungsraster für die Erscheinungsformen unter Bezugnahme auf das Normalarbeitsverhältnis. Atypische Beschäftigungsformen sind im Produzierenden Gewerbe eher selten, finden sich aber im Dienstleistungssektor - mit branchenspezifischen Mustern - in unterschiedlichen Ausprägungen. Atypische Beschäftigungsformen entsprechen dem Interesse von Unternehmen an Flexibilisierung und Kostensenkung einerseits und den Bedürfnissen von Arbeitnehmern nach mehr Autonomie am Arbeitsplatz und zeitlicher Beweglichkeit in der Lebenszeitgestaltung; sie sind insoweit konsensual gewählte Beschäftigungsformen. Im Multimedia-Bereich ist neue Selbständigkeit als Oberbegriff für verschiedene Formen atypischer Beschäftigung einerseits Symptom für die Dynamik und das Entwicklungsstadium der Branche und andererseits für die Virtualisierung der Produktions- und Leistungsprozesse. In diesem Sinne kann die neue Selbständigkeit im Multimedia-Bereich als wegweisend für die Entstehung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Dienstleistungsbranchen angesehen werden, die ähnlichen dynamischen Veränderungen ausgesetzt sind.

## **Summary**

The report examines different manifestations of atypical occupation (part time work, presumed self employment, free lancing, project co-operation) under the criteria of flexibilisation of work and organisation flows. It develops an evaluation raster for the manifestation of new self-employment with reference to the "normal" employer-employee relationship. Atypical forms of employment are rather rare in the manufacturing sector, they are found more often in the service sector - with specific samples in different stages of development. Atypical forms of employment correspond to the interest of enterprises in achieving more flexibility and cost reduction on the one hand and the desire of employees for more autonomy on the work place and more mobility in the organisation of lifetime. Atypical forms of employment are to that extent consensually selected forms of employment. In the Multimedia area "new self-employed" - as a header for different forms of atypical employment - can on the one hand be seen as a symptom for the dynamics and the stage of development of this sector and on the other hand for the "virtualisation" of production and performance processes. In this sense the new self-employed within the Multimedia sector can be regarded as trailblazing for the emergence of new and the future development of existing service industries which are subjected to similar dynamic change.



# 1 Einleitung

Die vorliegende Untersuchung befaßt sich mit dem in der öffentlichen Diskussion über alternative Beschäftigungsformen zunehmend beachteten Phänomen der "Neuen Selbständigen". Da diese Form der atypischen Beschäftigung besonders häufig im Zusammenhang mit der jungen Dienstleistungsbranche "Multimedia" thematisiert wird, lag es nahe, auf diese Branche (einschließlich der mit ihr eng verbundenen klassischen Medienwirtschaft) ein besonderes Augenmerk zu legen.

Im ersten Teil der Untersuchung wird zunächst auf der Basis einer umfassenden Auswertung der Literatur der Fachdiskurs zum Themenkomplex "atypische Beschäftigungsformen" aufgearbeitet. Auf dieser Basis werden in einer ersten Annäherung Kriterien für die Klassifizierung und Beurteilung einzelner Erscheinungsformen neuer Selbständigkeit entwickelt. Daran anschließend werden Ansätze zur Erklärung der wachsenden Bedeutung neuer Selbständigkeit skizziert.

Im zweiten Teil der Untersuchung werden die konkreten Erscheinungsformen neuer Selbständigkeit exemplarisch am Beispiel der Multimediawirtschaft Baden-Württembergs behandelt. Die Ausführungen stützen sich auf umfangreiche Experteninterviews mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen in Medienunternehmen Baden-Württembergs. Außerdem wurde ein Workshop mit "Neuen Selbständigen" aus der Region Stuttgart durchgeführt, dessen Ergebnisse einen weiteren wichtigen Beitrag zur Exploration der Motivationen und konkreten Erfahrungen von neuen Selbständigen in der Multimediabranche liefern.

## 2 Stand der Diskussion

### 2.1 Veränderungen in den gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsbedingungen

#### 2.1.1 Erscheinungsformen "neuer Selbständigkeit"

Das Normalarbeitsverhältnis - ein unbefristeter Vollzeitarbeitsplatz mit Präsenz in einem Unternehmen, mit Aufstiegschancen und kontinuierlicher Einkommensentwicklung - ist dabei, seinen prägenden Charakter in der bundesdeutschen Arbeitslandschaft zu verlieren<sup>1</sup>. Nach Schätzungen der Zukunftskommission für Bayern und Sachsen ist

---

<sup>1</sup> Ähnlich die Kommission für Zukunftsfragen: "...bedeutet das Normalarbeitsverhältnis eine spezifische Form der sozialen Organisation von Erwerbsarbeit, die folgende Bedingungen erfüllt: es handelt sich um ein Vollzeit-Lohnarbeitsverhältnis mit unbefristetem Arbeitsvertrag, Unterbrechungen sind - wenn überhaupt - nur vorübergehend, das Alter erhöht Beschäftigungsstabilität und Einkommen, die

inzwischen wahrscheinlich mehr als ein Drittel der Beschäftigungsverhältnisse in der Bundesrepublik den - noch so genannten - "atypischen Beschäftigungsformen" zuzurechnen<sup>2</sup>; die Zahl könnte nach Schätzungen der Kommission in den nächsten 15 Jahren auf 50% steigen. Aus der obigen Definition des Normalarbeitsverhältnisses lassen sich ex negativo vier Ausprägungen atypischer Beschäftigungsformen ableiten:

- (1) Befristungen der Beschäftigungsdauer,
- (2) verschiedene Formen von Teilzeitbeschäftigung,
- (3) Telearbeit und ähnliche räumlich ausgelagerte Tätigkeiten und
- (4) Tätigkeiten in einem nicht-hierarchischen Produktionszusammenhang.

Es fällt auf, daß diese Klassifizierung nur für Formen abhängiger Beschäftigung zu gelten scheint, während die Selbständigkeit seit jeher nicht nur als eine autonome, sondern auch sich gängigen Beschäftigungsmerkmalen entziehende Tätigkeitsform anzusehen sei. Daß bei einer solch strikten Trennung von abhängiger Beschäftigung und selbständig ausgeübten Tätigkeiten eine breite Grauzone von Beschäftigungsverhältnissen übersehen wird, hat spätestens die Diskussion über die "Scheinselbständigkeit" deutlich gemacht, bei der sich Juristen und Betriebswirte unter arbeits- und sozialrechtlichen Gesichtspunkten mit den Schwierigkeiten einer eindeutigen Abgrenzung plagen<sup>3</sup>. Angesichts der Vielfalt und Heterogenität der Fälle, die unter dem Stichwort "Verdacht auf Scheinselbständigkeit" diskutiert werden, fällt es zunächst schwer, die Motive und Anstöße dieser Debatte zu erkennen.

In einem Gutachten<sup>4</sup> für das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen erarbeitete Steinmeyer zwei wesentliche Motive, die auf un-

---

Erwerbstätigkeit zeichnet sich durch eine Kontinuität vom Ausbildungsabschluß bis zur Verrentung aus (im Extrem handelt es sich um die Verwirklichung einer Beamtenlaufbahn)." Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen, Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Teil II: Ursachen steigender Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen frühindustrialisierten Ländern, Bonn 1997, S. 43.

<sup>2</sup> Ebenda, Teil I: S. 52ff.; Rosenbaum spricht in diesem Zusammenhang auch von prekären (im Unterschied zu gesicherten) bzw. unnormalen (im Unterschied zu normalen) Arbeitsverhältnissen. Vgl. Rosenbaum, W.: Krise des Normalarbeitsverhältnisses? Trends und Perspektiven normaler und unnormaler Arbeitsverhältnisse, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie, 12. Jg. (1991), S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. als Überblick Steinmeyer, H.-D.: Die Problematik der Scheinselbständigkeit, in: Zeitschrift für Sozialreform, 42. Jg. (1996), S. 348ff.; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Empirische Befunde zur "Scheinselbständigkeit", erscheint demnächst als Bd. 205 der "Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung".

<sup>4</sup> Als überarbeitete und gekürzte Fassung des Gutachtens erschien der in der vorangehenden Fußnote zitierte Beitrag.



terschiedliche Interessen hindeuten: zum einen die "Schutzbedürftigkeit" von Erwerbstätigen und zum anderen die Finanzierung der Sozialversicherung. Ist es bei der Schutzbedürftigkeit der Arbeitgeber, der sich als Auftraggeber zu "tarnen" versucht, um arbeitsrechtlichen Vorschriften auszuweichen, so bilden bei der Umgehung der Sozialversicherungsverpflichtungen nach Meinung der Kritiker Arbeitgeber und Arbeitnehmer (bzw. Auftraggeber und Auftragnehmer) eine Koalition zu Lasten der Versicherungsgemeinschaft. Führt man sich diese Motiv- und Interessenlage vor Augen, so wird deutlich, daß die in dieser Pilotstudie anstehende Frage, ob es identifizierbare Veränderungen in den Beschäftigungsformen der Medienbranche, insbesondere bei Multimedia gibt, nichtwertender Art ist, während die Debatte um die Scheinselbständigkeit normativen Charakter hat. Wenn hier dennoch in einiger Ausführlichkeit wesentliche Aspekte dieser Debatte berichtet und pointiert werden, so geschieht dies vor dem Hintergrund, daß "im geltenden Recht (...) keine allgemeine Definition des Arbeitnehmerbegriffs" existiert<sup>5</sup> und bei genauem Hinsehen auch kein juristisch belastbarer Begriff des "Selbständigen". Die Auflösung der - in der Praxis seit jeher unscharfen - Grenze zwischen Selbständigen und Arbeitnehmern durch ausgeklügelte Umgehungsmodelle hat nicht nur der normativen Diskussion Auftrieb gegeben; die Debatte um die Scheinselbständigkeit kann bei nicht normativer Interpretation auch dabei helfen, eine Vorstellung vom Formenspektrum der "neuen Selbständigkeit" zu gewinnen.

Ein erstes Beispiel für den Formenwandel und die daraus folgende Unangemessenheit herkömmlicher Maßstäbe für die Abgrenzung von selbständigen und unselbständigen Tätigkeiten ist die folgende juristische Herleitung:

- persönliche Erbringung der Arbeitsleistung,
- keine oder nur wenige Mitarbeiter,
- nur geringes Eigenkapital,
- ausschließliche bzw. überwiegende Tätigkeit für einen Auftraggeber

sind Merkmale, die nach Paasch Schutzbedürftigkeit begründen und damit "abhängige Selbständigkeit"<sup>6</sup> als Analogon zur Scheinselbständigkeit. Nun könnte man mit diesen Merkmalen auch einen typischen Existenzgründer in der Medienwirtschaft und anderen Dienstleistungsbranchen kennzeichnen:

- Er ist der Ideengeber und Fachmann, der die Produktentwicklung, Beratung o. ä. persönlich erbringen muß,

---

<sup>5</sup> Ebenda, S. 350.

<sup>6</sup> Vgl. Paasch, U.: Abhängige Selbständigkeit - Rechtliche, politische, ökonomische und soziale Aspekte sowie mögliche Ansatzpunkte tarifvertraglicher Regelung, in: WSI-Mitteilungen, 38. Jg. (1991), S. 216ff.

- weil sein Unternehmen noch klein ist und/oder "schlank" bleiben soll (Kooperation bzw. Assoziation statt Organisation; s. unten 2.1.3.2.1), beschäftigt er keine festangestellten Mitarbeiter,
- sein wesentliches "Eigenkapital" ist seine persönliche Kompetenz, und
- für die Vermarktung seiner Idee arbeitet er mit einem Vertrieb oder einem Anwender zusammen, der Exklusivrechte hat.

Aus der Skizze wird deutlich, daß die oben genannten Merkmale statt auf Scheinselbständigkeit sowohl auf zukunftsfähige Unternehmensformen (Virtualisierung, schlanke Organisationen) als auch auf eine bestimmte Entwicklungsphase eines herkömmlichen Unternehmens hindeuten können<sup>7</sup>. Die Anknüpfung an einen Unternehmensbegriff, der auf eine elaborierte Organisation und einen Kapitalbestand abstellt, ist also überholt, wenn sie denn - gerade im Dienstleistungssektor - überhaupt jemals brauchbar war<sup>8</sup>. Auch die Abhängigkeit von einem oder wenigen Auftraggebern ist allenfalls ein Indiz für wirtschaftliche Leistungsfähigkeit oder ein bestimmtes Stadium der Unternehmensentwicklung und trifft im übrigen auch auf herkömmliche Zulieferbetriebe etwa in der Automobilindustrie zu, ohne daß deren Selbständigkeit angezweifelt wird.

Ein weiterer Typus von Fällen, der im Rahmen der Scheinselbständigkeits-Debatte diskutiert wird, sind die freien bzw. projektbezogen beschäftigten Mitarbeiter, die im Medienbereich seit langem einen erheblichen Teil der Produktleistungen erbringen. Hier ist es die inhaltliche und z. T. auch zeitliche Abgrenzbarkeit einzelner Tätigkeiten, die freie Mitarbeiter zu selbständigen Zulieferern für einen komplexen Produktionsprozeß machen; im übrigen hat das Bundesverfassungsgericht in einschlägigen Entscheidungen ausdrücklich die Besonderheiten dieses Produktionsprozesses für die arbeits- und sozialrechtliche Zuordnung solcher Beschäftigungsverhältnisse gewürdigt<sup>9</sup>. Damit ist für die Medienwirtschaft insgesamt ein Rahmen gesetzt, in dem Selbständigkeit sich an den besonderen Umständen der Branche orientieren kann und die Vertragspartner über einen entsprechenden Gestaltungsspielraum verfügen können.

Die im vorangegangenen Abschnitt zusammengefaßte und pointierte Diskussion über die "Scheinselbständigkeit" hat sich als nützlich erwiesen, um im Sinne einer Polarisie-

---

<sup>7</sup> Im übrigen kommen in einer ausführlichen Phänomenologie bei Steinmeyer mehrere seit langem etablierte Fallformen vor, auf die die genannten Merkmale ebenfalls zu vertreffen, so z. B. Franchisenehmer, Makler und Handelsvertreter, bei denen eine besondere Schutzbedürftigkeit kaum vorliegen dürfte. Vgl. Steinmeyer, H.-D.: Die Problematik der Scheinselbständigkeit, a. a. O., S. 357f., 360 und 366.

<sup>8</sup> So auch von Einem, H.-J.: "Abhängige Selbständigkeit". Handlungsbedarf für den Gesetzgeber?, in: Betriebsberater, 1994, S. 60.

<sup>9</sup> Vgl. zum Überblick Steinmeyer, H.-D.: Die Problematik der Scheinselbständigkeit, a. a. O., S. 365f.

zung Selbständige und Arbeitnehmer voneinander abzugrenzen. Im einzelnen kristallisieren sich als wesentliche Unterschiede heraus:

<i>Selbständiger:</i>	<i>Arbeitnehmer:</i>
Weisungsungebundenheit	persönliche Abhängigkeit
zeitliche Autonomie bei der Leistungserstellung	Arbeitszeitvertrag
Unternehmerrisiko	Beschäftigungsrisiko

Schema 1: Kriterien für die Abgrenzung von Selbständigen und Arbeitnehmern

In der Praxis der Rechtsprechung sind selten alle drei Kriterien eindeutig auf der einen oder anderen Seite angeordnet; bei konkreten Entscheidungen kommt es auf die "Gesamtschau" und die Abwägung des Einzelfalls an<sup>10</sup>. Ohne hier in die Phänomenologie der möglichen Zweifelsfälle allzu detailliert einzusteigen, soll im folgenden für den Zweck einer arbeitsfähigen Definition des Begriffs der "neuen Selbständigen" anstelle einer Abgrenzung ein Kontinuum mit abnehmender Zugehörigkeit zum Kerngegenstand verwendet werden, das im folgenden Schema 2 dargestellt ist:

Selbständige		Mitarbeiter		
Mit vielen bzw. wechselnden Kunden	mit wenigen dauerhaften Kundenbeziehungen	Telearbeit u. ä.	Teilzeit mit mehreren Stellen	befristete Beschäftigung

Schema 2: Elemente der Gruppe der "neuen Selbständigen" mit nach rechts abnehmender Relevanz

Zu den Selbständigen im herkömmlichen Sinne gehören zweifellos diejenigen, die mit vielen und/oder wechselnden Kunden in Geschäftsbeziehungen stehen. Bei wenigen und zudem dauerhaften Kunden beginnt der Übergang in arbeitnehmerähnliche Umstände, auch wenn die Übernahme eines Unternehmerrisikos sowie zumeist auch zeitliche Autonomie bei der Leistungserstellung nach den Kriterien des Schemas 1 auf Selbständigkeit hindeuten. Die Angehörigen der dritten Gruppe, die in einem Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen ohne feste räumliche Anbindung stehen (Telearbeiter, aber auch Handelsvertreter, Makler etc.), verfügen über zeitliche Autonomie bei der Leistungserstellung; sie sind auch mehr oder weniger weisungsungebunden und tragen jedenfalls dann, wenn sie leistungsabhängig bezahlt werden, ein gewisses Unternehmerrisiko.

<sup>10</sup> Vgl. dazu ebenda, S. 353f.

Mitarbeiter mit Teilzeitarbeitsplätzen, die vierte Gruppe, weisen zumindest dann eine Nähe zur Selbständigkeit auf, wenn sie in mehreren Teilzeitbeschäftigungen bei unterschiedlichen Unternehmen tätig sind (s. unten). Zur fünften Gruppe schließlich gehören die in einem Unternehmen angestellten Arbeitnehmer mit befristeten Arbeitsverträgen; hier kann zusätzlich unterschieden werden zwischen projektbezogener Beschäftigung und befristeter Beschäftigung in Dauerfunktionen.

Wie schwierig die Abgrenzung von abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit gerade bei den atypischen Beschäftigungsformen ist, zeigt etwa die Telearbeit, die von Brandes als "neue Heimarbeit" bezeichnet wird<sup>11</sup>. Er führt am Beispiel einiger Tätigkeiten, die per Telearbeit ausgeführt werden, die Grauzone vor: So sind etwa per Telearbeit erledigte Schreibarbeiten durchaus mit in Heimarbeit ausgeübten industriellen Tätigkeiten (historisch z. B. Weberei) vergleichbar, zumal dann, wenn die Telearbeit offline, also auf nicht dialogbezogenen Kommunikationswegen stattfindet: Der Telearbeiter ist in einer "arbeitnehmerähnlichen Position", was Weisungsgebundenheit und Beschäftigungsrisiko angeht. Anders hingegen verhält es sich mit dem von einem externen Arbeitsplatz aus erledigten Kundendienst o. ä., wobei dem Telearbeiter die Arbeit dem Grunde nach, aber nicht nach Umfang, Zeitraum und Art der Erledigung vorgegeben ist<sup>12</sup>. Gerade dann, wenn der Arbeitsanfall nicht fixiert ist, trägt ein solcher Telearbeiter sogar ein Unternehmerrisiko. Der Übergang zum Call Center, das als Serviceeinrichtung für mehrere Unternehmen tätig ist, ist hier offenkundig fließend. In diesem Sinne ist auch Brandes zu widersprechen bzw. zu relativieren, wenn er feststellt: "Heimarbeit ist in Unternehmensstrategien überwiegend Randbelegschaft und konjunkturelle Anpassungsreserve."<sup>13</sup>

Mit der oben vorgeschlagenen skalenbezogenen Verortung verschiedener Formen "neuer Selbständigkeit" wird die Dichotomie von Selbständigkeit vs. abhängige Beschäftigung überwunden und Raum geschaffen für eine Integration jener Tätigkeitsmuster, die im Ergebnis der auf Flexibilisierung, Subjektivierung und Autonomisierung der Arbeitswelt und der Erwerbstätigen ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Strategien seit etwa fünfzehn Jahren zu beobachten sind. Dazu zählen neben einer kaum noch zu überblickenden Zahl von Arbeitszeitmodellen<sup>14</sup> im Produzierenden Gewerbe, aber auch

---

<sup>11</sup> Brandes, W. unter Mitarbeit von Beyer, P./Konken, J.: "Neue" Heimarbeit, in: WSI-Mitteilungen, 40. Jg. (1993), S. 560ff.

<sup>12</sup> Zum Zusammenhang von Telearbeit und Zeiteinsatz vgl. Büssing, A./Aumann, S.: Telearbeit und Arbeitszeitgestaltung, in: WSI-Mitteilungen, 49. Jg. (1996), S. 450ff.

<sup>13</sup> Ebenda, S. 568.

<sup>14</sup> Vgl. dazu etwa Bielenski, H./Hegner, F. (Hrsg.): Flexible Arbeitszeiten. Erfahrungen aus der Praxis. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Bd. 68, Frankfurt/M.-New York 1986; Glaubrecht, H./Wagner, D./Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel. Möglichkeiten und Formen der Arbeitszeitgestaltung, 3. Aufl., Freiburg/Brsg. 1988; Linnenkohl, K. u. a.: Arbeitszeitflexibilisierung:

im Handel, auch solche organisationsinternen Veränderungen der Arbeitsprozesse wie Gruppenverantwortlichkeit, Profit Centers etc., die auf eine "Selbstregulierung" von Prozessen durch die Beschäftigten abstellen<sup>15</sup>. Festzuhalten ist hier für die Begrifflichkeit der "neuen Selbständigen", daß es um einen Problemkomplex mit vielfältigen Ausprägungen geht, bei dessen Analyse die "Ränder" bewußt unscharf gehalten werden sollten, um das Kaleidoskop von Tätigkeitsmerkmalen je nach Fragestellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln bewerten zu können.

### 2.1.2 Statistisches Bild

Nicht nur wegen der in Abschnitt 1.1 behandelten Abgrenzungsprobleme ist die statistische Fassung der "neuen Selbständigen" ein schwieriges Unterfangen. Zusätzlich bringt es gerade das Atypische vieler von den "neuen Selbständigen" ausgeübter Tätigkeiten mit sich, daß das gängige arbeitsstatistische Datenmaterial nur unzureichende Informationen gibt.

Nach Schätzungen von Rosenbaum<sup>16</sup> waren schon in den 80er Jahren 25-30% aller Beschäftigungsverhältnisse "unnormal"; nicht in dieser Zahl enthalten sind die unbezweifelbar Selbständigen. Diese Beschäftigungsverhältnisse teilen sich nach Rosenbaum wie folgt auf:

- 40% sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigte,
- 30% geringfügig Beschäftigte (davon 20% in Nebenerwerbstätigkeit),
- 17% in befristeten Beschäftigungsverhältnissen<sup>17</sup>,
- 2% in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen,
- 7% als Leiharbeiter Beschäftigte<sup>18</sup>,
- 2% Heimarbeiter,
- <1% Scheinselbständige.

---

140 Unternehmen und ihre Modelle, 2. Aufl., Heidelberg 1993; Walwei unterscheidet zwischen Lage der betrieblichen Arbeitszeiten und Dauer der individuellen Arbeitszeiten (Walwei, U.: Flexibilisierung und Regulierung des Beschäftigungssystems: Optionen und Effekte, in: Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2/1996, S. 223).

<sup>15</sup> Siehe dazu detaillierter Abschnitt 1.3.2.

<sup>16</sup> Rosenbaum, W.: Krise des Normalarbeitsverhältnisses..., a. a. O., S. 5f.

<sup>17</sup> Vgl. dazu Rudolph, H.: Befristete Beschäftigung - ein Überblick, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 20. Jg. (1987), S. 288ff.

<sup>18</sup> Vgl. dazu Rudolph, H./Schröder, E.: Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 30. Jg. (1997), S. 15ff.

Keller/Seifert nennen für Anfang der 90er Jahre folgende Zahlen<sup>19</sup>:

- 16,5% Teilzeitbeschäftigte,
- 15% geringfügig Beschäftigte (davon 9% in Nebenerwerbstätigkeit),
- 5% in befristeten Beschäftigungsverhältnissen,
- 0,5% als Leiharbeiter Beschäftigte (zusätzlich ca. 1% geschätzte Illegale).

Die beiden Quellen, deren Bezugsräume zeitlich eng beieinander liegen, offenbaren erhebliche Differenzen, wie sie auch in anderen Quellen zu finden sind<sup>20</sup>. Diese Differenzen beruhen nicht nur auf definitorischen Abgrenzungsunterschieden, sondern sind auch Ausdruck der Tatsache, daß das statistische Material disparat und lückenhaft ist.

Für die Abschätzung der quantitativen Gesamtbedeutung atypischer Beschäftigungsformen ist zudem folgendes zu beachten: Keller/Seifert<sup>21</sup> weisen für die Bundesrepublik ebenso wie Carley/Suri<sup>22</sup> für Großbritannien darauf hin, daß die atypischen Beschäftigungsverhältnisse bei einer nicht bekannten Zahl von Erwerbstätigen in Kombination auftreten können, die Gesamtzahl also nicht durch Addition ermittelt werden kann.

Für die Selbständigen im traditionellen Sinne wird ein Anteil an den Erwerbstätigen von 10% geschätzt; diese Rate war in der Nachkriegszeit - bedingt durch den Rückgang der Landwirtschaft - zunächst stetig gesunken, steigt aber seit einigen Jahren langsam von 9,5% (1991) auf knapp über 10% (1995)<sup>23</sup>. Für Großbritannien wird die entsprechende Quote auf 13% geschätzt; sie ist hier in den letzten Jahren von einem Stand von 9% (1981) durch Förderprogramme unterstützt angestiegen<sup>24</sup>. Die stärksten Steigerungen waren dort bei Banken, Versicherungen und im Finanzwesen zu verzeichnen, also Branchen, die in besonderem Maße dem Einfluß der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ausgesetzt sind. Die Tatsache, daß dort ältere Arbeitnehmer

---

<sup>19</sup> Keller, B./Seifert, H.: Regulierung atypischer Beschäftigungsverhältnisse, in: diess. (Hrsg.): Atypische Beschäftigung. Verbieten oder gestalten? Köln 1995, S. 234f.

<sup>20</sup> Friedrich kommt bei einer Auswertung der Daten zu den sozialversicherungsfreien Beschäftigungsverhältnissen zu einer Spanne von 1,5 bis 8 Mio. Vgl. Friedrich, W.: Sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse 1987 und 1992, in: Keller, B./Seifert, H. (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, a. a. O., S. 67.

<sup>21</sup> Ebenda, S. 235.

<sup>22</sup> Carley, M./Suri, O.: Atypische Beschäftigung in Großbritannien, in: WSI-Mitteilungen, 40. Jg. (1993), S. 603.

<sup>23</sup> Vgl. Kommission für Zukunftsfragen,....., a. a. O., S. 55.

<sup>24</sup> Vgl. Carley, M./Suri, O.: Atypische Beschäftigung in Großbritannien, in: WSI-Mitteilungen, 40. Jg. (1993), S. 607.

überdurchschnittlich oft den Weg in die Selbständigkeit gewählt haben, könnte jedoch - ebenso wie in der Bundesrepublik - auch darauf hindeuten, daß sich hinter dem Anstieg der Selbständigkeit z. T. auch ein Ausweichen zwecks Kaschierung von Arbeitslosigkeit verbirgt.

### **2.1.3 Erklärungsansätze**

Die Erklärung des steigenden Anteils atypischer Beschäftigungsformen muß sowohl auf der volkswirtschaftlichen als auch auf der Unternehmensebene ansetzen, um ein vollständiges Bild von den förderlichen oder hinderlichen Rahmenbedingungen und den aktiv treibenden Faktoren zu gewinnen.

#### **2.1.3.1 Gesamtwirtschaftliche Faktoren**

Auf der volkswirtschaftlichen Ebene können die zu beobachtenden Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen als Resultante mehrerer simultaner Entwicklungen erklärt werden, die in kausaler Hinsicht z. T. interdependent sind und folgenden Faktoren bzw. Faktorenbündeln zugeordnet werden können:

- *Weltwirtschaftliche Faktoren:*

Im Zuge der Auflösung von ideologisch definierten Wirtschaftsblöcken und dem - trotz der derzeitigen Turbulenzen - mittelfristig fortwirkenden Trend der Aufholbewegungen von Schwellen- und Transformationsländern wird der Faktor Arbeit zumindest bei mittleren und minderen Qualifikationen immer ubiquitärer verfügbar: EDV-Fachleute in Indien übernehmen nicht nur zu günstigeren Löhnen, sondern auch zu flexibleren arbeitsrechtlichen Bedingungen Aufgaben, die vormals den Arbeitskräften in den G 7-Staaten vorbehalten waren, von standardisierbaren industriellen Tätigkeiten, die unter Lohndruck aus Drittwelt- und Schwellen-/Transformationsländern geraten, ganz zu schweigen. Hochentwickelte Staaten wie die Bundesrepublik haben nur die Wahl, auf diese Konkurrenz mit Lohnanpassungen oder qualifikatorischen bzw. qualitativen Anpassungen zu reagieren. Während viele andere Staaten wie z. B. die USA und Großbritannien mit massiven Reallohnsenkungen der Herausforderungen begegnen, sind in der Bundesrepublik - wenn auch nach Ansicht mancher Beobachter bislang nur unzureichend - qualitative Anpassungen vorgezogen worden, zu denen nicht nur eine von den Unternehmen wie den Gewerkschaften getragene zeitliche und rechtliche Flexibilisierung der Tarif-Rahmenbedingungen gehört, sondern auch die Akzeptanz von Beschäftigungsformen, die jenseits des Normalarbeitsverhältnisses liegen.

- *Makroökonomische Faktoren:*

Die Massenarbeitslosigkeit, die z. T. Folge der Globalisierung, z. T. aber auch Ergebnis technologischer<sup>25</sup> und in deren Folge organisatorischer Veränderungen ist, bietet einerseits die Chance für eine Öffnung starrer Tariffrenten, andererseits erfordert sie wirtschaftspolitische Phantasie und Beweglichkeit (s. unten). Mit Blick auf die Experimente und Erfahrungen in anderen hochentwickelten Staaten hat man insbesondere der bedürfnisgerechteren Verteilung des Arbeitsvolumens über eine Auflösung der Arbeitszeitpolitik große Aufmerksamkeit geschenkt<sup>26</sup>. Die sonstigen Flexibilisierungspotentiale, wie sie im oben entwickelten erweiterten Begriff der "neuen Selbständigen" angelegt sind, werden in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion bisher eher vernachlässigt, werden aber wegen der arbeitsmarktpolitischen Potentiale früher oder später an Aufmerksamkeit gewinnen.

- *Strukturökonomische Faktoren:*

Neben den weltwirtschaftlichen Einflußfaktoren, die vorwiegend auf die makroökonomische Performance einer Volkswirtschaft wirken, sind Strukturveränderungen zu verzeichnen, zu denen vor allem die langfristig wirksame Tertiarisierungstendenz zählt, d. h. die Zunahme von Dienstleistungstätigkeiten zu Lasten der Güterproduktion<sup>27</sup>. Diese sich in der Beschäftigtenstruktur (wegen der höheren Arbeitsintensität des Dienstleistungssektors) noch stärker als in den Veränderungen der BSP-Anteile niederschlagende Verschiebung vom Produzierenden Gewerbe zu den Dienstleistungen fällt effektiv sogar höher aus als von den gängigen Statistiken ausgewiesen, weil der - statistisch dem Produzierenden Gewerbe zugerechnete - "interne Dienstleistungsanteil" des Produzierenden Gewerbes ebenfalls steigt<sup>28</sup>. Selbst dann, wenn man diese Tertiarisierungstendenz z. T. als Ergebnis einer neuen Positionierung der hochentwickelten Länder im weltwirtschaftlichen Wettbewerb ansieht und zum anderen Teil als organisatorische

---

<sup>25</sup> Zu den Beschäftigungseffekten der in dieser Studie im Vordergrund stehenden "Informationsindustrie" vgl. Hofmann, H./Saul, Ch.: Qualitative und quantitative Auswirkungen der Informationsgesellschaft auf die Beschäftigung. Eine Literaturlauswertung, in: Ifo-Schnelldienst 10/1996, S. 12ff.

<sup>26</sup> Vgl. für diesen Teilaspekt etwa Walwei, U./Werner, H.: Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im internationalen Vergleich. Ursachen, Arbeitsmarkteffekte und Konsequenzen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg. (1995), S. 365ff.

<sup>27</sup> Die Schrumpfung des Primären Sektors hingegen kann als weitgehend abgeschlossen gelten. Für die Interpretation des statistischen Materials in Langfristbetrachtungen ist diese Entwicklung dennoch beachtenswert; denn die Landwirtschaft unterscheidet sich sowohl was die Selbständigenquote als auch was atypische Beschäftigungsverhältnisse betrifft, vom Rest der Volkswirtschaft: Da sind zum einen die Hofbesitzer bzw. Pächter samt mithelfenden Familienangehörigen als Unternehmer und zum anderen Saison- und sonstige Teilzeitbeschäftigte, die bis in die 60er Jahre die relativ hohen Selbständigen- bzw. Teilzeitquoten in der Bundesrepublik miterklären.

<sup>28</sup> Vgl. dazu etwa Postlep, R.-D.: Regionale Effekte höherwertiger Dienstleistungen, Bonn 1982.



Konsequenz technologischer Entwicklungen interpretiert (also beides für "Pull-Faktoren" im Sinne von Anpassungsmaßnahmen hält), bleibt für die Veränderung der Bedingungen für den volkswirtschaftlichen Arbeitskräfteeinsatz zu konstatieren, daß der - statistisch unterzeichnete - Trend zur Dienstleistungsgesellschaft die organisatorisch und technologisch bedingten Normierungsanforderungen und tarifrechtlichen Vereinbarungen, die im wesentlichen dem Produzierenden Gewerbe und damit der Tradition der Güterproduktionswirtschaft entstammen, zumindest in Teilen obsolet erscheinen läßt und damit die Bedingungen der Möglichkeit einer "Entnormierung" der Beschäftigungsverhältnisse geschaffen hat.

- *Wirtschaftspolitische Strategieoptionen*

In Reaktion auf die vorgenannten Prozesse hat die Wirtschaftspolitik neben anderen Strategien auch die Arbeitsverhältnisse ins Visier genommen. Hier sind vor allem zu nennen

- die Förderung der Selbständigkeit
- die erleichterte Zulassung befristeter Arbeitsverhältnisse und
- die Förderung der Teilzeitarbeit.

Der *Förderung der Selbständigkeit* kommt dabei eine dreifache Funktion zu: Erstens führen Unternehmensgründungen i. d. R. zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze; zweitens beanspruchen Personen, die unmittelbar nach der Ausbildung die Selbständigkeit wählen, keinen der knappen Arbeitsplätze; drittens kann der Druck auf den Arbeitsmarkt dadurch reduziert werden, daß ehemals Arbeitslose sich selbständig machen.

Die *erleichterte Zulassung befristeter Arbeitsverhältnisse* soll einerseits für die Unternehmen das Beschäftigungsrisiko dadurch mindern, daß für neu eingestellte Arbeitskräfte, die die Erwartungen nicht erfüllen, keine Kündigungskosten entstehen; zum anderen soll für die Unternehmen die beschäftigungsorientierte Anpassungsflexibilität in Krisensituationen erhöht werden. Diese Argumentation zielt auf die Beseitigung des behaupteten "Sklerose-Problems", daß Unternehmen wegen der Kündigungskosten auch in Zeiten betrieblicher Vollausslastung nicht zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze bereit sind. Andererseits soll die erleichterte Zulassung befristeter Arbeitsverhältnisse aus der Sicht der Arbeitnehmer vor allem die Einstellungschancen von Langzeit- und anderen Problem- und Arbeitslosen erleichtern, für die auf diese Weise eine Art verlängerter Einarbeitungs- und Probezeit geschaffen wird.

Die dritte wirtschaftspolitische Option schließlich, die *Förderung der Teilzeitarbeit*<sup>29</sup>, dient vor allem der Verteilung der vorhandenen Arbeitsvolumens auf eine größere Zahl von Arbeitsuchenden. Walwei nennt dabei folgende Ursachen bzw. Motive bei

- Arbeitnehmern:

- Ausdruck eines veränderten Erwerbsverhaltens,
- Übergangsstufe zwischen zwei Erwerbsstadien,
- gleitender Übergang in den Ruhestand;

- Arbeitgebern:

- Anpassung der personellen Kapazitäten an die Produktionserfordernisse,
- höhere Produktivität von Teilzeitkräften.<sup>30</sup>

Ein Blick auf die Verteilung der Teilzeitarbeitsplätze in der Wirtschaft zeigt allerdings, daß es sich hier um einen spezifischen Ausschnitt aus der Erwerbstätigkeit handelt:

- 80% der Teilzeitkräfte sind im Handels- und Dienstleistungssektor beschäftigt;
- sie konzentrieren sich zu mehr als 50% bei den Reinigungsdiensten, im Verkauf und bei Bürofachkräften;
- Teilzeitkräfte werden in hohem Maße als un- oder angelernte Mitarbeiter beschäftigt, und
- Teilzeitarbeitskräfte zählen eher zu den Niedriglohnbeschäftigten.<sup>31</sup>

Außerdem gibt es größenspezifische Unterschiede: "In Klein- und Mittelbetrieben ist die Teilzeitarbeit stärker verbreitet als in Großbetrieben."<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. dazu auch Kohler, H./Spitznagel, E.: Teilzeitarbeit in der Gesamtwirtschaft und aus der Sicht von Arbeitnehmern und Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg. (1995), S. 339ff.

<sup>30</sup> Walwei, U.: Flexibilisierung..., a. a. O., S. 223. Zur Produktivität liegt eine Studie von McKinsey vor, die den Produktivitätsgewinn bei Wechsel in Teilzeit und entsprechender Betriebsorganisation auf durchschnittlich 20% der Personalkosten schätzt. Vgl. McKinsey&Comp.: Teilen und Gewinnen - Das Potential der flexiblen Arbeitszeitverkürzung, München 1994, S. 10.

<sup>31</sup> Bäcker, G./Stolz-Willig, B.: Teilzeitarbeit - Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, in: WSI-Mitteilungen, 40. Jg. (1993), S. 547.

<sup>32</sup> Kohler, H./Spitznagel, E.: Teilzeitarbeit in der Gesamtwirtschaft..., a. a. O., S. 344.

### 2.1.3.2 Motive von Unternehmen und Beschäftigten

"Neue Selbständige" sind Unternehmer, soweit sie Leistungen auf einem Markt anbieten und dafür spezifische Risiken übernehmen. Während diese Risiken sich früher, d. h. in einer Wirtschaft mit dominierendem Produzierenden Gewerbe, vor allem auf die Verwertung von Finanz- und Sachkapital bezogen, liegen die Risiken in der Dienstleistungsgesellschaft vor allem in der Verwertung von Humankapital; unter diesem Begriff sind hier Qualifikationsbestände wie neue Ideen zu verstehen. Die Wissensgesellschaft erfordert andere Produktionsbedingungen und andere Motive auf Seiten der Unternehmen wie der Beschäftigten. Solchen Motiven zum Engagement von Unternehmen und Beschäftigten in neuen Beschäftigungsformen unter dem Regime der Wissensgesellschaft sind die folgenden Ausführungen gewidmet; es geht sowohl um Folgen der ökonomischen und technologischen Veränderungen als auch um Gestaltungswünsche der Partner auf den Arbeitsmärkten.

#### *Unternehmen: Beweglichkeit durch Reorganisation*

Unternehmen als arbeitsteilig organisierte Produktionsprozesse, in denen mit der Verfügung über das Produktionskapital auch die Frage der Koordinierungskompetenz und -macht geklärt ist, stoßen derzeit auf drei Arten von Grenzen:

- Erstens setzt die Globalisierung<sup>33</sup> sie einem Kostendruck aus, dem sie allenfalls durch Flexibilisierung, vor allem aber durch die stetige Entwicklung neuer, noch besser auf die Kundenwünsche ausgerichteter Produkte und Dienstleistungen begegnen können.
- Zweitens - und dies mag in Zeiten verbreiteter Arbeitslosigkeit paradox erscheinen<sup>34</sup> - beobachten wir einen Wertewandel in der Arbeitswelt, dem sich die Unternehmen in Form neuer Organisationsmuster und Beschäftigungskonzepte stellen müssen, wenn sie die "Leistungsträger" für die Unternehmensentwicklung gewinnen wollen, sei es als abhängig Beschäftigte unter neuen Bedingungen oder durch kooperative/assoziierte Anbindung.
- Drittens schließlich schafft der technologische Wandel über die Kosten- und Leistungsseite Anpassungsdruck und eröffnet zugleich die organisatorischen Möglichkeiten für neue Organisationskonzepte.

Neben fortbestehenden traditionellen Arbeitsbeziehungen vor allem in den Großbetrieben des Produzierenden Gewerbes, insbesondere in den "alten" Industriezweigen, halten auf der Ebene der Beschäftigungsformen Anpassungs- und Gestaltungskonzepte Einzug. Dabei überlagern sich Niveau- (Beschäftigungsvolumen bzw. Arbeitslosigkeit) und Struktureffekte (neue Arbeits- und Organisationskonzepte). Ungeachtet der Bedeutung

---

<sup>33</sup> Vgl. dazu Beck, U.: Was ist Globalisierung?, Frankfurt/M. 1997.

<sup>34</sup> Vgl. zu dieser Paradoxie Handy, Ch.: Die Fortschrittsfalle, Wiesbaden 1995.

der oben behandelten makroökonomischen Aspekte der Thematik sollen in dieser Studie die Struktureffekte im Vordergrund stehen.

"Der Wandel der Wirtschafts-, Berufs- und Tätigkeitsstrukturen ebenso wie die Entwicklung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte verweisen weniger auf ein Ende als auf eine subjektive Modernisierung der Arbeitsgesellschaft. Auch in der Arbeitswelt nehmen die betrieblichen Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume zu. Es entwickeln sich neue Arbeitsformen, die stärker auf dem Leistungsvermögen, dem Engagement und den Selbststeuerungsfähigkeiten der Beschäftigten beruhen. Mit dem auch betrieblicherseits zunehmenden "Zwang" zur Selbstverwirklichung steigen die Anforderungen an die Eigeninitiative und die reflexive Selbststeuerung der Beschäftigten; verlangt wird eine postkonventionelle Arbeitseinstellung, die sich weniger an festen Vorgaben als an zu erreichenden Zielen orientiert. Die damit verlangte höhere Ergebnisverantwortung wird flankiert von einer höheren Transparenz des Produktionsprozesses. Die Subjektivierung der Arbeit impliziert daher den Abbau traditioneller Bindungen und Selbstverständlichkeiten, eine zunehmende Individualisierung von Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungszumutungen, höhere Anforderungen an die Selbststeuerungsfähigkeiten und die Reflexivität der Beschäftigten."<sup>35</sup>

Mit der These von der "subjektiven Modernisierung der Arbeitsgesellschaft" sind im weitesten Sinne Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen gemeint, denen sich Unternehmen und ihre Mit- (bzw. Zu-) arbeiter stellen müssen. Hier gilt zum einen die Beobachtung von O. Neuberger, daß die kontrollorientierten Managementkonzepte dort an ihre Grenzen stoßen, wo die gewünschte Produktivität sich nicht herbeikontrollieren läßt<sup>36</sup>, d. h. veränderte Produktionskonzepte sind sowohl Bedingung als auch Ergebnis veränderter Organisation und Qualifikation. Vor allem aber - und dies soll hier im Vordergrund stehen - ist zu beachten, "...daß neuere Organisationskonzepte breiter auf das Leistungsvermögen, die Selbststeuerungsfähigkeiten und die Subjektivität der Beschäftigten zugreifen...Verlangt wird nicht mehr nur die Befolgung von Regeln, sondern die Fähigkeit und Bereitschaft zur eigenständigen Definition und Lösung von Problemen."<sup>37</sup> Erpenbeck spricht in diesem Zusammenhang von der "Polyvalenz der Arbeitskraft"<sup>38</sup>. Diese Aspekte verweisen auf innerbetriebliche Flexibilisierungen, in deren Folge von abhängig Beschäftigten eine "neue Selbständigkeit" gefordert wird. Die These: "Betriebe setzen die unterschiedlichen Formen atypischer Erwerbsarbeit als Er-

---

<sup>35</sup> Heidenreich, M.: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften, in: Soziale Welt, 1/96, S. 39.

<sup>36</sup> Zitiert nach Lamparter, D. H.: Schöne neue Fabrik, in: Die Zeit, Nr. 16/1995, S. 11.

<sup>37</sup> Heidenreich, M.: Die subjektive Modernisierung..., a. a. O., S. 29 und 28.

<sup>38</sup> Erpenbeck, J.: Wertewandel und Selbstorganisation, in: Dräger, Ch./Pisulla, P./Wass von Czege, A. (Hrsg.): Mehr Wettbewerb, mehr Arbeit - Ist Vollbeschäftigung eine Illusion? Edition Dräger-Stiftung, Bd. 15, Baden-Baden 1996, S. 412.

gängerung zu ihren Stammkräften ein, um durch eine höhere Personalflexibilität Anpassungskosten (z. B. bei Schwankungen der Produktion oder der Nachfrage) einzusparen."<sup>39</sup>, umschreibt dabei nur eine der möglichen Formen der Flexibilisierung<sup>40</sup>, eine Art "internes Outsourcing" von Risiken und Auslastungsschwankungen, das vor allem in jenen Arbeitsmarktsegmenten zum Zuge kommt, in denen es einen Überschuß an Arbeitswilligen gibt. Hier werden parallel zu den neuen qualifikatorischen Anforderungen auch Anforderungen an die zeitliche, ggf. auch räumliche Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter gestellt.

### *Outsourcing als Flexibilisierungs- und Kostensenkungsstrategie*

Das Outsourcing von Funktionen kann als externe Flexibilisierungsstrategie verstanden werden, bei dem interne Mitarbeiter durch externe Zulieferer ersetzt werden. Motivational kann das Outsourcing zum einen Flexibilisierungsstrategie sein, mit der Unternehmen Entscheidungsabläufe verkürzen, mehr Kreativität ins Haus holen wollen etc. Zum anderen kann Outsourcing auf einer Kostensenkungsstrategie beruhen, die auf eine Senkung der Leistungserstellungskosten und/oder eine Senkung der Fixkosten abzielen kann. Je nach Typus ist Outsourcing eine offensive oder defensive Strategie zur Bewältigung von betrieblichen Anpassungsproblemen im Leistungs- und/oder im Kostenbereich. Während unter dem Regime des "lean management" der Kostenaspekt dominierte, steht bei neueren Managementempfehlungen wie der Kundenorientierung oder der Globalisierung der internen Organisation die Erhöhung der Leistungsfähigkeit im Vordergrund.

Während Outsourcing bei Unternehmen in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten reaktiv, also auf Anpassung bestehender Strukturen angelegt ist, zeigt sich bei jungen Unternehmen sowie allgemein bei solchen Unternehmen, die in wachsenden Märkten tätig sind, das proaktive Potential des Outsourcing: Unternehmen in wachsenden Märkten stehen vor der Entscheidung, zusätzliches eigenes Personal für die Leistungserstellung zu akquirieren oder die Leistungen am Markt einzukaufen. Die Motive für das proaktive Outsourcing unterscheiden sich nicht grundsätzlich von den vorgenannten: An die Stelle der Flexibilisierung tritt die Erhaltung von Flexibilität und überschaubaren Strukturen, an die Stelle der Fixkostensenkung die Vermeidung von Fixkosten; als zusätzliches Motiv ist die Vermeidung von eventuellen Finanzierungsengpässen bei der Unternehmensexpansion zu nennen.

Betrachtet man die Outsourcing-Entscheidungen von Unternehmen genauer, so stellt man fest, daß die scheinbar einfache "make or buy"-Kalkulation zum einen Bedingun-

---

<sup>39</sup> Walwei, U.: Flexibilisierung..., a. a. O., S. 226.

<sup>40</sup> Vgl. für einen Überblick über die Möglichkeiten Rudolph, H./Schröder, E.: Arbeitnehmerüberlassung, a. a. O., S. 26f.

gen unterliegt und zum anderen für die Unternehmensentwicklung schwerwiegende Nebenfolgen zu berücksichtigen sind. Zu den Bedingungen gehört, daß in bestimmten Arbeitsmarktsegmenten hinreichend qualifizierte und zu abhängiger Beschäftigung bereite Arbeitskräfte kaum zu rekrutieren sind; dieser Fall ist insbesondere in Branchen zu beobachten, die schnell expandieren und/oder in denen ein rapider und permanenter technischer Fortschritt wirkt. Zu den schwerwiegenden Nebenfolgen, die gegen ein an kurzfristigen Vorteilen orientiertes Outsourcing sprechen, gehört die Erfahrung, daß mit externen Kräften das Entwicklungs-Know-how<sup>41</sup> nach dem Ende des gemeinsamen Projektes für das auftraggebende Unternehmen verloren ist; daneben können Qualitätsrisiken, Informationsweitergabe an Wettbewerber sowie Risiken durch die Gewährung eines Netzzugangs für externe Kräfte die Kosten- und Geschwindigkeitsvorteile eines Outsourcings u. U. überkompensieren<sup>42</sup>.

### *Organisatorische "Auflösung" des traditionellen Unternehmenszusammenhangs*

Einer solcher Liste von Risiken stehen reale Entwicklungen in Unternehmen sowie Prognosen über einen Trend zur organisatorischen "Auflösung" des traditionellen Unternehmenszusammenhangs gegenüber, in deren Folge hierarchische Strukturen durch Kooperationen oder Assoziationen selbständiger Unternehmen im Sinne von "Konsortien" oder "Allianzen" abgelöst werden. Solche Tendenzen gehören im Zuge der Überwindung des "Fordismus", also derjenigen Arbeitsorganisation, für die paradigmatisch das Fließband steht, auch in traditionellen Branchen bereits zur Realität: Projektorganisation und Gruppenarbeit ersetzen durchgängige hierarchische Strukturen; Mitarbeiter übernehmen Elemente unternehmerischer Verantwortung und organisieren ihren Arbeitszusammenhang selbst. Dazu gehört auch die Disposition der Arbeitszeit: Gruppen mit Zielvorgaben regulieren den Arbeitsinput im Rahmen des Möglichen; die selbständige Vergabe von Fremdaufträgen oder die befristete Rekrutierung zusätzlicher Arbeitskräfte gehört dabei jedoch zu den Ausnahmen.

Die zweite Stufe der "Virtualisierung" kann ebenfalls schon in einigen Branchen beobachtet werden: Hier organisieren Unternehmen und Freiberufler den Produktionsprozeß in Netzwerken. Soweit diese Netzwerke horizontal organisiert sind, werden sie der unten behandelten dritten Stufe zugerechnet; hier sind vertikal strukturierte Netzwerke gemeint, in denen sich die oberste Ebene auf ihre Kernkompetenzen konzentriert und ein Netz von Zulieferern unterhält, die nach den zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben ihres Auftraggebers Vor- und Randleistungen erbringen. Am konsequentesten ist dieses Modell derzeit in der Automobilindustrie realisiert. Soweit die Zulieferungen transport-

---

<sup>41</sup> Dazu gehören neben technologischen Erfahrungen auch kundenbezogene Kenntnisse.

<sup>42</sup> So die Argumentation der Geschäftsführung eines interviewten Multimedia-Unternehmens, das dem Outsourcing insgesamt kritisch gegenübersteht.

kostenempfindlich sind<sup>43</sup>, siedeln die Zulieferer oft in räumlicher Nähe zum Auftraggeber, was die Abhängigkeit zusätzlich zur sachlichen Nähe erhöht. Diese Form der Kooperation verweist damit auf die in Abschnitt 1 beschriebene Grauzone von abhängiger und selbständiger Beschäftigung<sup>44</sup>.

Die dritte Stufe schließlich, die nur in wenigen Branchen - am konsequentesten wohl in der Filmwirtschaft und in einigen Multimedia-Entwicklungsbereichen - bereits realisiert ist, sind die virtuellen Unternehmen im engeren Sinne: "Ein Teil der Menschen wird sich an 'virtuellen Unternehmen' orientieren. Dies sind Betriebe, die je nach Bedarf entstehen, mit Fachkräften besetzt werden und die nach Erledigung des Unternehmenszweckes aufgelöst werden."<sup>45</sup> Neben dem Problem der Rekrutierung solcher Fachkräfte ist zu beachten, daß eine solche virtualisierte Unternehmensorganisation einen neuen Unternehmertypus erfordert: Der "neue Unternehmer" hat vor allem Koordinator und Moderator von Leistungsprozessen zu sein, und mit der Komplexität des Prozesses steigen nicht nur die technologischen, sondern auch die organisatorischen Anforderungen.

Die derzeitige Virtualisierungsdebatte konzentriert sich vor allem auf die räumliche Entkopplung von Leistungsprozessen; in diesem Sinne ist die Telearbeit das Paradigma virtueller Organisation<sup>46</sup>. Dabei wird häufig übersehen, daß es nicht nur - häufig nicht einmal dominant - die räumliche Dispersion des Leistungsprozesses ist, die die qualitativ neuen Anforderungen an die Koordinierung der Prozesse mit sich bringt. Kritisch sind vor allem folgende Faktoren:

- die Rekrutierung geeigneter Partner,
- die Sicherung der Qualität der Gesamtleistung, die von der Qualität des schwächsten Partners abhängen kann und
- die Sicherung und Zugänglichkeit der gewonnenen Erfahrungen für künftige Projekte.

---

<sup>43</sup> Dieser Faktor ist vor allem in der Güterproduktion relevant, während er bei Informationsdienstleistungen dank neuer Informations- und Kommunikationstechnologien weitgehend vernachlässigt werden kann; sonstige -personenbezogene - Dienstleistungen hingegen sind mitunter gar nicht transportfähig.

<sup>44</sup> Für eine kritische Sicht dieser Entwicklungen vgl. Trautwein-Kalms, G.: Informationsgesellschaft und Arbeitswelt: Nur Technik, Markt, Deregulierung? in: WSI-Mitteilungen, 50 Jg. (1997), S. 169ff.

<sup>45</sup> Kommission für Zukunftsfragen, ..., a. a. O., Teil II, S. 80.

<sup>46</sup> So auch bei Dostal. Vgl. Dostal, W.: Die Informatisierung der Arbeitswelt - Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg. (1995), S. 527ff., bes. 536ff.

### *Wertewandel und Arbeitszeitpräferenzen*

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Motive von Unternehmen dargestellt, die sich verstärkt auf die Kooperation mit "neuen Selbständigen" im engeren Sinne und die Erprobung neuer Beschäftigungsformen im weiteren Sinne einlassen. Unabhängig davon, ob diese neuen Konzepte von den Unternehmen proaktiv umgesetzt werden, um sich neue Marktchancen zu erschließen, oder ob diese Umsetzung ihrerseits eine Reaktion auf veränderte Anforderungen der Märkte sind, wird die Realisierung solcher neuen Organisationskonzepte nur gelingen, wenn hinreichend viele Mitarbeiter mit passenden Qualifikationsprofilen und kongruenten Präferenzen bezüglich Arbeitszeit und Beschäftigungsform verfügbar sind.

Analog zur Debatte, ob die Reorganisationen bei den Unternehmen pro- oder reaktiv sind, finden sich in der Diskussion über die Motive von Erwerbstätigen, die sich auf die "neue Selbständigkeit" in der einen oder anderen der oben behandelten Ausprägungen einlassen, reaktive und proaktive Elemente, die vermuten lassen, daß die Frage, ob die "neue Selbständigkeit" freiwillig oder aus einer Notlage gewählt wird, nicht generalisierend beantwortet werden kann. Vielmehr werden sich je nach den Umständen Beispiele für "neue Selbständigkeit als Notlösung" und für "neue Selbständigkeit als Wunsch-Tätigkeitsform" finden.

Generell kann festgehalten werden, daß gerade die auf dem Arbeitsmarkt besonders gesuchten Erwerbspersonen - hochqualifiziert, jung, (räumlich und geistig) beweglich und eigenmotiviert - mehr Freiheit haben, ihre Wünsche hinsichtlich Arbeitszeit, Art und Umfang der Tätigkeit sowie Bindungsdauer auch zu realisieren. Ohne hier die umfangreiche Debatte um vermutete und empirisch festgestellte Wandlungen in der Einstellung zur Arbeit<sup>47</sup> wiedergeben zu wollen, kann doch konstatiert werden, daß die "neue Selbständigkeit" sich nicht nur in einer "Gründerwelle" widerspiegelt, sondern in einem breiten Spektrum von bewußten und gewollten Abweichungen vom Normalarbeitsverhältnis. Aus den verschiedenen Dimensionen dieser Abweichungen werden im folgenden Arbeitszeitwünsche und Selbständigkeitsmotive als zwei Beispiele herausgehoben.

#### *Arbeitszeitwünsche*

Die Selbstbestimmung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit ist ein Element der arbeits- und lebensweltlichen Flexibilisierung, das für die Fragestellung dieser Studie aus zwei Gründen von Interesse ist: Erstens ist der Wunsch nach Selbstbestimmung im Arbeitsprozeß - sei es auf die Zeit oder den Ort bezogen - ein starkes Motiv für den

---

<sup>47</sup> Vgl. Thesen und Verweise etwa bei Fürstenberg, F.: Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert?, in: ders. (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, München 1995., S. 17ff.



Weg in die Selbständigkeit. Die Entscheidung für eine von der Normalarbeitszeit abweichende Gestaltung der Arbeitszeit enthält insoweit auch ein Moment von Selbständigkeit.

Ein Beispiel für diesen Autonomiezuwachs bildet die oben bereits angesprochene Teilzeitarbeit mit mehreren Arbeitsverhältnissen (multiple Beschäftigung). Es gibt Hinweise (zum einen im Rahmen der sozialversicherungsfreien Beschäftigungsverhältnisse<sup>48</sup>, zum anderen bei klassischer Teilzeitbeschäftigung<sup>49</sup>), daß sich mit dieser Form der "individuellen Arbeitszeitverkürzung" ein Modell von "Cafeteria-Beschäftigungsmustern"<sup>50</sup> zu entwickeln beginnt, bei dem die Erwerbspersonen über die Wahl und Gestaltung des Musters unternehmerähnliche Charakteristika erwerben, die denen der freien Wahl von Auftraggebern bei "echten" Selbständigen vergleichbar sind<sup>51</sup>. Der wesentliche Unterschied besteht dann darin, daß Auftragsverhältnisse zumeist an die Projektdauer gebunden sind, während die diversen Teilzeitarbeitsverhältnisse zumeist unbefristet sind. Diese Entwicklungen machen die Thematik Teilzeitarbeit und Arbeitszeitwünsche für die Frage nach neuen Formen der Selbständigkeit interessant<sup>52</sup>.

Zweitens ist die Thematik von Interesse, weil im Zuge der arbeitsmarktpolitischen Debatte um eine Ausweitung der Teilzeitarbeit die Arbeitszeitwünsche in den letzten Jahren auch empirisch erforscht worden sind und damit zumindest zu diesem Aspekt der Beschäftigtenpräferenzen Daten vorliegen.

Erhebungen im Rahmen des Mikrozensus haben ergeben, daß der Wunsch nach Teilzeitarbeit in der Gruppe der Arbeitslosen im wesentlichen von Frauen geäußert wird<sup>53</sup>;

---

<sup>48</sup> Vgl. Friedrich, W.: Sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse 1987 und 1992, a. a. O., S. 67.

<sup>49</sup> Vgl. N.N.: Ist Teilzeitarbeit der richtige Weg? Arbeitszeitpräferenzen in West- und Ostdeutschland, in: DIW-Wochenbericht, 61. Jg. (1995), S. 622.

<sup>50</sup> Der Begriff "Cafeteria-Modelle" stammt ursprünglich aus der betrieblichen Tarifpolitik; bei diesen Modellen können Beschäftigte aus einer Palette von Arbeitszeit-, Lohnbemessungs- und anderen Elementen ihren Arbeitsvertrag mitgestalten.

<sup>51</sup> Kohler/Spitznagel schätzen allerdings, daß "die individuelle Kumulation von Beschäftigungsverhältnissen bislang keine große Rolle spielt. Dies Segment hat mit 2 bis 3% gesamtwirtschaftlich wenig Gewicht." (Kohler, H./Spitznagel, E.: Teilzeitarbeit in der Gesamtwirtschaft ..., a. a. O., S. 345).

<sup>52</sup> Kohler/Spitznagel weisen zudem darauf hin, daß angesichts der Vielzahl neuer einzelbetrieblicher Arbeitszeitmodelle (z. B. die 28,5 Stunden-Woche bei VW) die "Grenze zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit zunehmend unscharf" wird; dies gilt auch für die zeitliche Verteilung des Arbeitsvolumens im Wochen- bzw. Jahresverlauf, weshalb sie auch von "Mobilzeit" sprechen. (Ebenda, S. 340).

<sup>53</sup> Vgl. Schwarz, K.: Teilzeitbeschäftigung und Arbeitszeitwünsche, in: Sozialer Fortschritt, 46. Jg. (1997), S. 77f.

grundsätzlich gilt diese Ungleichverteilung auch für die beschäftigten Erwerbspersonen. Daß Teilzeitbeschäftigung präferenzkonform ist, zeigt sich darin, daß nur 20% der Männer und nur 10% der Frauen, die derzeit teilzeitbeschäftigt sind, auf einen Vollzeitarbeitsplatz wechseln möchten<sup>54</sup>. Nach einer älteren Mikrozensus-Erhebung gaben nur 6% der befragten Teilzeitbeschäftigten an, daß sie mangels erreichbarer Vollzeitbeschäftigung in Teilzeit tätig sind.<sup>55</sup> Das DIW stellt in einer eigenen Erhebung fest, daß es neben der dominierenden Gruppe der weiblichen Erwerbspersonen vor allem alleinstehende Männer und unter diesen vor allem Jüngere und Arbeitnehmer kurz vor dem Ruhestand sind, die sich eine individuelle Verkürzung ihrer Arbeitszeit wünschen. "Überdurchschnittlich häufig wird dieser Wunsch auch von Männern mit einer Nebenerwerbstätigkeit geäußert."<sup>56</sup> Neben dem öffentlichen Dienst ist es insbesondere der Dienstleistungsbereich, in dem der Wunsch nach Teilzeitarbeit häufiger geäußert wird.<sup>57</sup>

Neben der Dauer der individuellen Arbeitszeit gilt es auch Wünsche hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit zu beachten ("Zeitsouveränität"<sup>58</sup>). Hier ist in den letzten Jahren ein allgemeiner Trend zur Flexibilisierung und zum Typenwandel festzustellen. "Die Arbeitszeiten sind flexibler, als gemeinhin angenommen wird. Das allgemeine Ausmaß der Arbeitszeitflexibilisierung ist gegenüber 1993 weiter angestiegen. Zuwächse sind insbesondere bei Teilzeit-, Gleitzeit- und Überstundenarbeit zu beobachten. Dagegen stagniert die Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit."<sup>59</sup> Besonderes Gewicht kommt dabei der Gleitzeit zu, die von 6% Beschäftigtenanteil 1972 auf 28% (1995) gestiegen ist<sup>60</sup>. Dies ist bemerkenswert, da diese Form der Arbeitszeitgestaltung geeignet ist, die Selbstbestimmung der Beschäftigten jedenfalls unter diesem Aspekt zu erhöhen. Zu-

---

<sup>54</sup> Vgl. Bauer, F./Groß, H./Schilling, G.: Zur Geschlechtsspezifität der Arbeitszeitformen, der Arbeitszeitwünsche und der Zeitverwendung bei den abhängig Beschäftigten, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 26. Jg. (1996), S. 107.

<sup>55</sup> Vgl. Heidenreich, H.: Erwerbstätigkeit im April 1989. Ergebnisse des Mikrozensus, in: Wirtschaft und Statistik, 7/1990, S. 463. Der Blick auf entsprechende Umfragen in den USA - wo die weit überwiegende Zahl der in atypischen Beschäftigungsverhältnissen Tätigen einen Vollarbeitsplatz bevorzugen würden - zeigt, daß institutionelle Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle spielen. Vgl. Rasell, E./Appelbaum, E.: Atypische Arbeitsverhältnisse in den USA, in: WSI-Mitteilungen, 51. Jg. (1998), S. 381ff., bes. S. 385.

<sup>56</sup> N. N.: Ist Teilzeitarbeit der richtige Weg?, a. a. O., S. 622.

<sup>57</sup> Ebenda, S. 624.

<sup>58</sup> Vgl. dazu grundsätzlich Nowotny, H.: Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls, Frankfurt/M. 1989.

<sup>59</sup> Schilling, G./Bauer, F./Groß, H.: Arbeitszeiten, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung in Deutschland, in: WSI-Mitteilungen, 49. Jg. (1996), S. 441.

<sup>60</sup> Ebenda, S. 437.

sammen mit der Arbeitszeit auf Abruf<sup>61</sup> zeigen sich hier bemerkenswerte Entwicklungen einer Ablösung des Normalarbeitsverhältnisses, bei der die "Entstetigung"<sup>62</sup> im Sinne einer an den Arbeitsanfall (längerfristig und tages-/wochenbezogen) angepaßten Beschäftigung eine dominierende Rolle einnimmt.

### *Selbständigkeitsmotive*

Über die Motive für den Weg in die Selbständigkeit ist erstaunlich wenig bekannt<sup>63</sup>. Zwar kann man aus der intensiven Inanspruchnahme der Überbrückungsgeld-Regelung des Arbeitsförderungsgesetzes schließen, daß ein Teil der Existenzgründer erst durch den Eintritt in die Arbeitslosigkeit in die Selbständigkeit gedrängt worden ist, doch ist zu vermuten, daß ein dominierender Teil vor allem der jüngeren Existenzgründer sowie der Selbständigen in jenen Bereichen, in denen es eine hohe Zahl offener Stellen gibt, den Weg in die Selbständigkeit freiwillig gegangen ist. Ohne Anspruch auf Repräsentativität für die Gesamtwirtschaft, aber mit Blick auf den Schwerpunkt dieser Studie von besonderem Interesse seien im folgenden die Ergebnisse einer Umfrage zitiert.

In einer aktuellen Befragung von Existenzgründern mit Multimedia-Anwendungen werden vor allem diese Motive für den Wechsel bzw. den Start in die Selbständigkeit genannt<sup>64</sup>:

- bessere Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Zeitvorstellungen,
- Verwirklichung eigener Ideen,
- größere Flexibilität,
- (Wieder-)Einstieg in die Berufstätigkeit,
- Aufbau einer stabilen beruflichen Existenz,
- Unzufriedenheit mit dem vorherigen abhängigen Beschäftigungsverhältnis,
- drohender oder stattgefundenener Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes.

Überwiegend scheint die Motivation zur Selbständigkeit aber zumindest bei der genannten Gruppe proaktiver Natur zu sein: "Die 'Neuen Selbständigen im Netz' setzen

---

<sup>61</sup> Vgl. dazu Bielenski, H./Pohlmann, G.: Formen arbeitsanfallorientierter Teilzeitbeschäftigung im Dienstleistungssektor: Zusammenfassung der empirischen Befunde und Bewertung, in Bielenski, H./Hegner, F. (Hrsg.): Flexible Arbeitszeiten. Erfahrungen aus der Praxis, Schriftenreihe "Humansierung des Arbeitslebens", Bd. 68, Frankfurt/M. 1985, S. 274ff.

<sup>62</sup> Hinrichs, K.: Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung, in: Soziale Welt, 43 Jg. (1992), S. 313ff.

<sup>63</sup> Auf Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums und durch Sponsoring der Deutschen Ausgleichsbank sind erst Ende 1997 erste Lehrstühle für Gründungsforschung errichtet worden.

<sup>64</sup> Vgl. Oertel, B./Wölk, M.: Neue Selbständigkeit im Netz, unveröff. Ms., Internationale Konferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung: Innovationen in Wissenschaft, Technik und Gesellschaft, 26./27.05.98, S. 5f.

sich überwiegend aus ehemals angestellten Mitarbeitern, aber auch aus Hochschulabsolventen, die bereits während ihres Studiums marktspezifisch relevante Praxiserfahrung gesammelt haben, zusammen. Mit ihrem erworbenen Wissen zählen sie häufig zu gesuchten Kräften auf dem Arbeitsmarkt."<sup>65</sup>

## 2.2 Entwicklung der Beschäftigungsformen in der Medienbranche

In den vorangegangenen Ausführungen ist deutlich geworden, daß das Vordringen neuer Beschäftigungsformen abseits des Normalarbeitsverhältnisses vor allem im Dienstleistungssektor zu beobachten ist. "Rechtliche Rahmenbedingungen und die derzeitigen tarifpolitischen Regulierungen werden vielleicht in den klassischen Bereichen des Produzierenden Gewerbes die bestehenden Normarbeitsverhältnisse auf längere Sicht noch erhalten. In anderen Wirtschaftszweigen - insbesondere in solchen mit starkem internationalen Wettbewerb und bei industrienahen Dienstleistungen (etwa in der Informationsindustrie) - wird es weitere Schübe in Richtung unsicherer Arbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeit und flächentariflich nicht regulierter Beschäftigungsverhältnisse geben."<sup>66</sup> Nicht zuletzt die Informations- und Kommunikationstechnologien, die die "Industrialisierung" von Dienstleistungen im Sinne von Standardisierung und Technisierung ermöglicht haben, wirken sich auch auf die Beschäftigungsformen aus: "Technik wirkt immer gemeinsam mit anderen Einflüssen, beispielsweise mit veränderten Organisationsstrukturen, mit neuen Kostenrelationen, mit verschobener Akzeptanz und/oder anderen Bedarfslagen."<sup>67</sup> In diesem Sinne ist die Medienbranche allenfalls hinsichtlich des Durchdringungsgrades neuer Technologien herausragend, im übrigen aber durchaus paradigmatisch für die beschriebenen neuen Beschäftigungsformen: "Im Bereich der anspruchsvolleren Dienstleistungen kann...eine erheblich deutlichere und schnellere Zunahme arbeitsinhaltlicher Orientierungen belegt werden."<sup>68</sup>

Als Einstieg in die Transferthematik sei das häufig zitierte Beispiel eines Jungunternehmers - Thorsten Rauser - erwähnt, der mit 7 festen und ca. 100 freien Mitarbeitern in einem boomenden Multimedia-Bereich tätig ist, der Entwicklung von Computerspielen<sup>69</sup>. In einem Interview schildert er die "Organisation" seines Unternehmens, das zu den ersten weitgehend virtuellen Unternehmen in der Bundesrepublik gehört. Die

---

<sup>65</sup> Ebenda, S. 7.

<sup>66</sup> Kommission für Zukunftsfragen....., a. a. O., Teil II, S. 81.

<sup>67</sup> Dostal, W.: Die Informatisierung der Arbeitswelt, a. a. O., S. 530.

<sup>68</sup> Ebenda, S. 40; empirische Verweise vgl. S. 33ff.

<sup>69</sup> Vgl. zum folgenden N. N.: "Gute Leute zu finden ist ein Problem", in: Computerwoche Spezial 2/1998, S. 16f.

Produktion eines neuen Spiels vollzieht sich zum größten Teil über Telearbeit: Es werden virtuelle Teams gebildet, deren Mitglieder nach Vorgaben der Rauser Advertainment GmbH spezialisierte Zulieferungen zum Produkt liefern. Nach Aussagen von Rauser sind die qualifiziertesten Experten in der Branche bekannt und werden von Fall zu Fall angefragt. Des weiteren recherchiert Rauser im Internet neue "Mitarbeiter", deren Qualifikation und Arbeitsqualität er über Arbeitsproben im Netz ermittelt. Das angesprochene Problem der Rekrutierung hinreichend qualifizierter Fachleute für die Branche ist nicht untypisch für stürmisch wachsende Branchen und erinnert an die Anfänge der EDV-Branche: Veränderungen der Qualifikationsanforderungen können nur über On-the-job-Training bewältigt werden, und die Entwicklung neuer Ausbildungsberufe hinkt hinter den Veränderungen der Anforderungen hinterher<sup>70</sup>. Insoweit ist fraglich, ob die Virtualisierung ein Übergangsphänomen ist, das aus einer qualifikatorischen Notlage entstanden ist, oder ob es sich um eine dauerhafte Entwicklung handelt.

Bei positiver Interpretation belegt das Beispiel der Firma Rauser Advertainment die These, daß es "das 'Normalarbeitsverhältnis' (...) mit Multimedia kaum mehr geben (wird)"<sup>71</sup>. Daß damit durchaus problematische Umstände einhergehen können, beweist Rausers Einschätzung, daß von den mehr als 1.000 Multimedia-Unternehmen in der Bundesrepublik "rund zwei Drittel um ihr tägliches Brot (kämpfen)"<sup>72</sup>; damit ist auch impliziert, daß die Beschäftigungschancen von freien Mitarbeitern und anderen "neuen Selbständigen" in der Medienbranche durchaus labil sein könnten.

### **2.2.1 Kooperation von Medienproduzenten mit neuen Selbständigen**

Wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig greift die Medienbranche in großem Umfang auf freie Mitarbeiter und externe Dienstleister zurück. Dies gilt für alle Medienbranchen, von der Werbewirtschaft über die Verlagsbranche und die audiovisuellen Medien bis zur neuen Multimediabranche. Für den Bereich der audiovisuellen Medien (Fernsehen, Film, Video) kommt eine repräsentative Untersuchung in Nordrhein-Westfalen zu dem Ergebnis, daß zwei Drittel der Positionen in einer AV-Produktion von einem „unständig Beschäftigten“ ausgefüllt werden.<sup>73</sup> Hohe Anteile erreichen die freien Mitarbeiter auch in der Multimediawirtschaft. Nach einer 1996 durchgeführten repräsentativen

---

<sup>70</sup> Vgl. auch Büssow, J.: Perspektiven von Arbeit und Beschäftigung in der Informationsgesellschaft, <http://www.bezreg-duesseldorf.nrw.de/aktuelles/telearbeit.html>, S. 10.

<sup>71</sup> Dostal, W.: Die Informatisierung der Arbeitswelt - Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg. (1995), S. 541.

<sup>72</sup> N. N.: "Gute Leute zu finden ist ein Problem", a. a. O., S. 17.

<sup>73</sup> Michel, Lutz P.: AV-Medien in NRW. Arbeitsmarkt und Qualifizierung. Verv. Ms., Düsseldorf 1998, S. 32 und 43. (Studie im Auftrag der Landesregierung Nordrhein-Westfalen,

Erhebung beschäftigt ein Multimedia-Unternehmen in Deutschland im Durchschnitt 12 feste und acht freie Mitarbeiter.<sup>74</sup>

Neben der Beschäftigung freier Mitarbeiter, die in der Regel auf Projektbasis erfolgt, spielt in großen Medienunternehmen der Einkauf spezifischer Leistungen von externen Dienstleistern eine zentrale Rolle. Während bei den „unständig Beschäftigten“ kreative Tätigkeiten den Schwerpunkt bilden – hier überwiegen Autoren, Designer, Kameraleute usw. –, werden externe Dienstleister („Subunternehmer“) für das gesamte Spektrum an technischen und gestalterischen Aufgaben eines Medienproduzenten eingesetzt. Lediglich für kaufmännisch-administrative Aufgaben greifen die Unternehmen nach wie vor überwiegend auf festangestellte Mitarbeiter zurück.

Um einen ersten fundierten Hinweis auf die Bedeutung der neuen Selbständigen für die Medienwirtschaft in Baden-Württemberg zu erhalten, wurden im Rahmen der vorliegenden Studie mehrere Fallstudien in ausgewählten Medienunternehmen realisiert. Insgesamt wurden in fünf Betrieben leitfadengestützte Interviews mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen durchgeführt. Die Unternehmen, die alle seit mehreren Jahren mit Spezialabteilungen oder selbständigen Gesellschaften im Multimedia-Markt aktiv sind, stammen aus der Verlagsbranche (3) und der AV-Branche (2) und beschäftigen jeweils mehr als 100 Mitarbeiter.

Alle fünf Unternehmen kooperieren in der einen oder anderen Form mit neuen Selbständigen. In der Regel werden Verträge (Werkvertrag, Vertrag über freie Mitarbeit) auf Produktionsdauer abgeschlossen. Vor allem in der AV-Branche existieren auch Rahmenverträge mit einer vereinbarten Abnahmegarantie („Jahresgarantie“). Insgesamt wird deutlich, daß die Unternehmen bestrebt sind, neue Selbständige, mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben – sei es als freie Mitarbeiter oder als Unterauftragnehmer – längerfristig zu binden.

Die Argumente für die Kooperation mit neuen Selbständigen lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen:

- Wirtschaftlichkeit,
- Flexibilität und
- Kreativität.

#### Argument „Wirtschaftlichkeit“:

Das ökonomische Argument wird von den meisten befragten Firmen an erster Stelle genannt. Wenn etwa ein großer Sender sich zum Personalabbau verpflichtet hat, dann

---

<sup>74</sup> Michel, Lutz P.: Qualifikationsprofile und Qualifikationsbedarf in der professionellen Multimediaproduktion. Essen/Köln 1996 (Studie in Kooperation mit AIM – Ausbildung in Medienberufen).

liegt es nahe, die entstehende Lücke durch verstärkte Beschäftigung von freien Mitarbeitern sowie den Einsatz von Fremdfirmen zu kompensieren. Ähnlich verfahren die meisten Verlage, die beim Eintritt ins Multimediageschäft den Aufbau fester Personalstrukturen scheuen und sich lieber auf die Kooperation mit einem Netzwerk von – meist sehr kleinen – Partnern stützen.

Die Funktionsaufteilung ist in den Multimedia-Units der meisten Verlage identisch: Fest beschäftigt werden in der Regel Mitarbeiter aus den Bereichen Produktmanagement und Marketing sowie einige wenige Mitarbeiter mit technischen Aufgaben (Programmierer, Netzwerkspezialisten) und kreativ-gestalterischen Aufgaben (Screendesigner). Ansonsten werden für Multimediadesign und Programmierung überwiegend neue Selbständige engagiert. Wenn es jedoch um die Programmierung von Serienprodukten geht, greift eines der befragten Unternehmen ausschließlich auf festangestellte Programmierer zurück. Die eingängige Begründung: „Wir wollen Herr der Codes sein.“

#### Argument Flexibilität:

Daß freie Mitarbeiter und Dienstleistungsfirmen eine wichtige Rolle bei kurzfristigen Personalengpässen sowie im „Saisongeschäft“ spielen, gilt nicht nur für die Medienbranche. Eines der befragten Unternehmen gibt an, „Outsourcing generell nur bei Engpässen“ zu nutzen. Alle anderen halten es wie der Geschäftsführer eines Multimediaverlages, der „von Anfang an mit Freiberuflern und kleinen Multimediafirmen zusammengearbeitet“ hat und dieses Verfahren vor allem mit der größeren Flexibilität begründet.

#### Argument Kreativität:

Für den Ankauf von Leistungen und gegen die Festanstellung spricht in erster Linie, daß „bei Festangestellten die Ideen schnell versiegen, die Kreativität verlorenght.“ Dieses Statement eines von uns befragten Geschäftsführers steht stellvertretend für viele andere. Große Unternehmen, so wird selbstkritisch eingeräumt, begünstigen das Entstehen von Routinetätigkeiten, während kleine Firmen oder Freiberufler über größere Freiräume für die Entfaltung von Kreativität verfügen. Nicht zuletzt dürfte hier auch der Zwang, sich durch neue Ideen vom Wettbewerb zu unterscheiden, eine wichtige Rolle spielen.

Auch wenn die generelle Bewertung der Kooperation mit neuen Selbständigen in den befragten Unternehmen durchweg positiv ausfällt, finden sich auch kritische Bewertungen. Jedoch nur in einem Fall, einem mittelständischen AV-Unternehmen, wiegen sie schwerer als die Pro-Argumente.

Gegen die Kooperation mit neuen Selbständigen spricht, daß sie:

- nicht kurzfristig verfügbar sind;
- potentielle Wettbewerber sind;

- ein „Qualitätsrisiko“ darstellen können;
- eine geringere Loyalität gegenüber dem Unternehmen haben;
- dem Unternehmen Know-how entziehen.

Das Thema „Scheinselbständigkeit“ wird von einigen Firmen sehr offensiv angegangen. Vor allem die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten mußten hier in der Vergangenheit viel Lehrgeld zahlen und sind entsprechend vorsichtig bei der Vertragsgestaltung. Aber auch die privaten Unternehmen sehen sich mit Auftragnehmern konfrontiert, die im nachhinein die Umwandlung ihres Vertrages fordern bzw. auf Nachzahlung der Sozialbeiträge dringen.

In Baden-Württemberg besteht generell ein ausreichendes Reservoir an neuen Selbständigen, die für eine Kooperation in Multimedia-Projekten in Frage kommen. Das gilt vor allem für die Region Stuttgart, in der vier der von uns befragten Unternehmen ihren Sitz haben. Der Ausbildungsstand der Mitarbeiter von neuen Selbständigen bzw. der Freiberufler wird z.T. bemängelt. Einige der Unternehmen beziehen deshalb ihre Kooperationspartner teilweise in eigene Fortbildungsmaßnahmen mit ein.

Obwohl die räumliche Nähe nicht als unverzichtbare Voraussetzung für die Kooperation gilt, legen die befragten Unternehmen doch großen Wert auf „kurze Wege“. Multimediale Produkte sind noch immer zu einem großen Teil Unikate – entsprechend groß ist der Abstimmungsbedarf zwischen den Beteiligten. Dessen ungeachtet arbeiten einige Unternehmen mit spezialisierten Kleinbetrieben und Freiberuflern zusammen, die ihren Sitz außerhalb Baden-Württembergs, z.T. sogar in den USA oder Kanada haben.

Alle Befragten sehen eine wachsende Bedeutung „virtueller Unternehmen“ in der Multimediawirtschaft.<sup>75</sup> Zum Teil betrachten sich Großunternehmen selbst als Bestandteil von Kooperationsnetzwerken, die sich dem Status eines „virtuellen Unternehmens“ annähern. Das gilt für die AV-Branche ebenso wie für die Verlagswirtschaft, in der einzelne Redaktionen vielfach bereits nach diesem Muster fungieren. So werden Projekte – etwa die Entwicklung und Produktion einer CD-ROM – immer häufiger unter der Leitung eines Produktmanagers von einem auf Projektdauer geformten Netzwerk von Freiberuflern und Spezialfirmen abgewickelt.

Generell ist die Prognose für die Multimediabranche eindeutig. Zwei Zitate stehen hier für viele: „Der Trend geht eindeutig in Richtung virtueller Unternehmen und internationaler Ausrichtung der Netzwerke.“ – „Die Zukunft gehört dem Netzwerk, der virtuellen Firma. Der Full-Service-Multimedia-Verlag hat keine Zukunft.“ In der Regel sehen sich Verlagsunternehmen in der Position des Auftraggebers der kleinen Kooperationspartner

---

<sup>75</sup> Diese Einschätzung gilt auch für andere europäische Länder, wie eine aktuelle Untersuchung am Beispiel Schwedens belegt: Ake Sandberg: New Media in Sweden. The Swedish New Media and Internet Industry Survey. Solna 1998; hier bes. S. 24f.



– oder, um im Bild zu bleiben, als „Knoten im Netz“. Nur in Ausnahmefällen, etwa beim sogenannten Co-Publishing, besteht eine gleichberechtigte Partnerschaft, bei der die Kooperationspartner mit ins Risiko gehen und an den Erlösen beteiligt werden.

### 2.2.2 Neue Selbständige als Multimedia-Anwender

In einer Untersuchung des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) im Auftrag der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages "Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft - Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft" wurden die Motive, das Leistungsspektrum sowie mögliche Unterstützungsbedarfe von Existenzgründern ermittelt, die neben Telefon/Fax mindestens einen weiteren interaktiven Dienst für die Kundenkommunikation nutzen. Bedingt durch die Recherchemethoden (vor allem Internet) wurden vor allem neue Selbständige im Bereich der Informations- und Multimediadienste ermittelt und befragt.

Die Aufträge dieser neuen Selbständigen sind überwiegend durch das Outsourcing herkömmlicher Aufgaben induziert, wie die folgende Liste der häufigsten Tätigkeitsfelder zeigt<sup>76</sup>:

- Übersetzungs- und Schreibdienste und andere herkömmliche Dienstleistungen,
- Marketing, Vertrieb und Service,
- Erstellung von Multimedia-Anwendungen,
- Vermittlungs- und Informationsdienste,
- Aus- und Weiterbildungsangebote,
- Beratungsleistungen jeder Art,
- Fernüberwachung und Betreuung.

Die Akquisition der Aufträge erfolgt in hohem Maße über das Netz<sup>77</sup>. Dabei werden herkömmliche Tätigkeiten vor allem kurzfristig, d. h. wohl im wesentlichen fallbezogen, vergeben, während im höherqualifizierten Bereich eine Neigung zur Vergabe von längerfristigen Aufträgen (ab ca. drei Monaten Bearbeitungsdauer) festgestellt wurde. Der Schwerpunkt der Akquisitionsbemühungen liegt auf der Direktansprache möglicher Kunden; die Inanspruchnahme von Vermittlern ist die Ausnahme. Diese Jobbörsen vermitteln eher Aufträge herkömmlicher Art wie etwa NEWPLAN; spezielle Telearbeitsvermittlungen wie TELINEX sind noch die Ausnahme.

---

<sup>76</sup> Vgl. Oertel, B./Wölk, M.: Neue Selbständigkeit im Netz, a. a. O., S. 4f.

<sup>77</sup> Vgl. zum folgenden ebenda, S. 8f.

Das Netz wird allerdings intensiv genutzt, um Kooperationspartner bzw. - i. d. R. ebenfalls selbständige - Unterauftragnehmer für die Bearbeitung akquirierter Aufträge zu gewinnen. In einem Sekundärmarkt beginnen sich bereits selbständige Dienstleister zu etablieren, die spezielles Know-how und die Erledigung von Routineaufgaben, aber auch Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen anbieten.

### **3 Forschungshypothesen zur Bedeutung der "neuen Selbständigen" in der Medienbranche, besonders Multimedia<sup>78</sup>**

#### **3.1 Warum betätigt man sich als "neuer Selbständiger" in der Medienbranche?**

1. Die Entwicklung neuer Produkte kam in der Medienbranche schon immer in hohem Maße von außen: Aus jungen Tüftlern mit einer Produktidee werden Auftragnehmer, die sich am Markt etablieren.

Im wesentlichen wurden zwei Gründe für die Selbständigkeit genannt:

- *Die Branche ist attraktiv für Menschen, die selbständig arbeiten wollen.*
- *"Es gibt in dieser Branche keine Unternehmen, die Menschen wie mich mit meinen Ideen anstellen."*

Außerdem wurde darauf hingewiesen, daß es im derzeitigen Reifestadium der Branche kaum Produkte, sondern vor allem Dienstleistungen sind, die entwickelt werden.

2. Kreativität gedeiht besser in der Selbständigkeit als in dauerhaft abhängiger Beschäftigung.

*Da die Ergebnisse der Kreativität verwertungsorientiert betrachtet werden, sollte besser von "Innovation" gesprochen werden.*

*Innovation gedeiht in der Multimedia-Branche am besten im Team.*

*Innovationen werden anschließend von den Großen der Branche imitiert oder die Initiatoren werden aufgekauft.*

---

<sup>78</sup> Die Hypothesen wurden auf einem Workshop mit jungen Selbständigen der Multimedia-Branche aus dem Raum Stuttgart vorgetragen und diskutiert. Die kursiven Texte sind Kommentare der Teilnehmer.

3. Multimedia-Entwicklungserfolge und -Unternehmensgründungen gelingen häufig ohne einschlägiges Studium und sonstige formale Ausbildung und sind damit besonders attraktiv für "neue Selbständige".

*Es gibt auch bei Multimedia Formalanforderungen und handwerklichen Qualifikationsbedarf.*

*Die Quereinsteiger-Thematik wird von der Presse aufgebauscht.*

*Die fehlende Ausbildung wird mangels Ausbildungsgängen und qualifizierter Kandidaten als Notlösung akzeptiert.*

*Viele Bewerber verwechseln Erfahrungen im Konsum von Multimedia-Erzeugnissen mit deren Produktion.*

4. Die Multimedia-Branche profitiert überdurchschnittlich von der aktuellen Gründerwelle, zum einen, weil das Equipment wenig Kapitaleinsatz im Vergleich zu anderen Technologiefeldern erfordert, zum anderen, weil die Produkte dieser Branche im Erfahrungshorizont der Computer-Generation liegen.

*Ein weiterer Grund: Multimedia ist in großen Teilen die intelligente Kombination von Bekanntem.*

*Zwar herrscht in der Branche eine gewisse "Goldgräberstimmung", doch zeichnen sich schon Qualitätsunterschiede z. B. bei der Zuverlässigkeit ab.*

5. Selbständigkeit bietet lebensweltliche Vorteile.

*Wesentlich für die Entscheidung zur Selbständigkeit ist der Optionsnutzen (das Potential an Freiheit, auch wenn es - freiwillig - nicht genutzt wird).*

*Für einzelne stellt sich die Selbständigkeit als vorübergehende Beschäftigungsform dar; sie könnten sich später eine angestellte Tätigkeit vorstellen.*

*Typischerweise gibt es bei Multimedia-Unternehmen nach einigen Jahren einen Eigentümerwechsel: Auf den Pionier folgt der Bewahrer/Controller.*

## **3.2 Multimedia in der "Geburtsphase"**

1. Netzwerke mit "neuen Selbständigen" sind überdurchschnittlich häufig bei jungen Unternehmen bzw. Unternehmenszweigen anzutreffen.

*"Jeder hat klein und im Netzwerk angefangen."*

*Es gibt in der Branche zwar einen Konzentrationsprozeß, doch ist die Zahl der Neugründungen noch immer sehr hoch.*

2. Der Multimedia-Markt ist in zweifacher Hinsicht schnellebig: zum einen mit Blick auf die Produktlebenszyklen und zum anderen hinsichtlich der Dauerhaftigkeit von Kundenbeziehungen. Diese Schnellebigkeit bzw. die Auslastungsrisiken, die sie mit sich bringt, bewirkt, daß die Dauerbeschäftigung von Mitarbeitern zu riskant für viele junge Unternehmen ist.

*Derzeit sind die Kundenbeziehungen i. d. R. noch flüchtig; es gibt zudem kaum Folgeaufträge.*

*Mittelfristig werden gute Chancen für eine bessere Kundenbindung gesehen, weil es bei Multimedia sequentielle Auftragsbedarfe gibt.*

*Analog zur Kundenbindung ist eine gute Bindung der - freien und festen - Mitarbeiter notwendig. Dagegen wurde eingewandt, daß gute Mitarbeiter nicht nur teuer sind, sondern auch Beteiligung erwarten.*

*Nicht jedes Multimedia-Unternehmen will wachsen, vor allem dann nicht, wenn dies das Verlassen der angestammten Dienstleistungsnischen erfordert.*

*Wachstum wird ambivalent als Chance und Risiko gesehen; es ist weniger selbstverständlich Unternehmensziel.*

3. Mit zunehmender Marktdurchdringung wird vermutlich auch für Multimedia-Unternehmen zwecks Kundenpflege und u. U. auch für die Erledigung von Routinefunktionen der Einsatz fester Vollzeitmitarbeiter wichtiger werden.

*Allgemeine Zustimmung, wenn auf der Absatzseite die nötige Stabilisierung erreicht worden ist.*

### **3.3 Warum Netzwerke statt Unternehmensentwicklung?**

1. "Neue Selbständige" scheuen die betriebswirtschaftlichen Funktionen des Unternehmenseins und suchen deshalb die Assoziation und Kooperation anstelle des Aufbaus einer komplexen Unternehmensorganisation.

*Ein Teilnehmer will sein Unternehmen in 1999 zertifizieren lassen, damit das "Chaos wegen der Verwaltungsdefizite" beseitigt werden kann.*

*Netzwerke erfordern eher stärkere organisatorische Vorkehrungen als etablierte Unternehmen.*

*Auch im Netzwerk gibt es eindeutige Verantwortungszuweisungen, die auch Routinefunktionen beinhalten.*

*Die gemeinsame Nutzung von Büroinfrastruktur (z. B. in "Medienhäusern") wird von einigen Teilnehmern als ausreichender Organisationsgrad angesehen.*

2. Bei der Multimedia-Produktentwicklung sind Einzel- und Kleinserienfertigung häufig; dies erfordert eine flexible Entwickler-Mannschaft, während Erfahrungs- und Routinewissen weniger wichtig sind als Kreativität.

*"Ich beschäftige Freie nur deshalb, weil ich mir keine festen Mitarbeiter leisten kann."*

*Das Auswechseln von Mitarbeitern bietet dann Vorteile, wenn man weniger auf die "Handschrift" als auf Innovationen abzielt.*

*Nichtanwendbarkeit des Kündigungsschutzes ist zweckmäßiger als die Probezeit bei Normalarbeitsverhältnissen.*

3. Multiple Auftragsverhältnisse sind für beide Vertragsparteien einfacher zu organisieren als entsprechende dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse.

*Wichtiges Kriterium für den Erfolg solcher Netzwerke ist das Ausbalancieren von Geben und Nehmen; dazu bedarf es auch einer gewissen Unabhängigkeit jedes einzelnen Partners.*

*Es sollte stärker unterschieden werden zwischen temporären und längerfristig ausgerichteten Netzwerken.*

*Bei Netzwerkorganisation muß darauf geachtet werden, daß die eigene "Marke" nicht durch das Netz "kannibalisiert" wird.*

*Kritisch im Netzwerk ist der Akquisiteur: Er ist der 'Principal', dessen Interessen maßgeblich sein sollten, während die Partner als 'Agents' eigene Interessen verfolgen, die denen des Akquisiteurs widersprechen könnten.*

4. "Neue Selbständige" in der Multimedia-Branche sind überwiegend als Subunternehmer etablierter Dienstleistungsunternehmen tätig und bekommen gar nicht die Chance zur eigenständigen Unternehmensentwicklung.

*"Dies ist die Sicht der Auftraggeber, die damit auch eine Wunschposition formulieren."*

*Über die Qualität der erbrachten Leistungen und die Ausfüllung einer unbestrittenen Nische wächst die Behauptungsfähigkeit der neuen Selbständigen im Markt.*

*Richtig an der These ist, daß sich einige Kunden dagegen sträuben, ihre Aufträge im Netzwerk bearbeitet zu sehen; das Netzwerk sollte daher eher verdeckt organisiert sein.*

## 4 Neue Selbständige aus der Perspektive etablierter Medienunternehmen<sup>79</sup>

### 4.1 Welche Bedeutung haben Kooperationen mit neuen Selbständigen für ein etabliertes mittelständisches Medienunternehmen?

*Die Medienwirtschaft ist nicht ausschließlich mit Gründern zu entwickeln. Es bedarf auch etablierter Player, um Großaufträge abzuwickeln.*

*Existenzgründer starten als Zulieferer für etablierte Unternehmen.*

*"Die ökonomische Kompetenz vieler Existenzgründer ist fragwürdig; zudem gehen sie aus Naivität mitunter rechtliche Risiken ein."*

*Viele Existenzgründer geraten in Finanzierungsengpässe wegen Zahlungszielen der Auftraggeber und wegen Expansion.*

*Ab ca. 10 Mitarbeitern bzw. 3 Mio. Umsatz ist eine permanente Marktbearbeitung und Professionalisierung der Unternehmensfunktionen unabdingbar.*

*Existenzgründer konkurrieren nicht mit Etablierten, sondern - wegen der Auftragsdimensionen - vor allem mit ihresgleichen.*

*Die Vergabe von Aufträgen an „Ein-Mann-Firmen“ ist rückläufig. Derzeit werden noch vier solcher Kleinstfirmen, die meist von ehemaligen Mitarbeitern (des Interviewten) gegründet wurden, ständig beschäftigt.*

*Fremdfirmen werden v.a. für die Bereiche Ü-Wagen, EB und Schnitt beschäftigt. Hier werden z.T. Garantieverträge abgeschlossen - etwa wenn eine Fremdfirma in einer Region als Außenstelle des Senders fungiert. Eine solche Garantie umfaßt in der Regel eine garantierte Abnahme von 120 Tagen pro Jahr.*

*Von Anfang an hat das Unternehmen mit Freiberuflern und kleinen Multimediafirmen zusammengearbeitet. Das soll auch in Zukunft so bleiben.*

*Anders als in vergleichbaren Firmen wird die Programmierleistung nicht fallweise eingekauft, sondern es werden zwei feste Programmierer beschäftigt. Die Begründung: Man will „Herr der Codes“ sein. Da etwa 50 Prozent der Produkte Serienfertigung sind, die technischen Plattformen sich aber immer wieder ändern, will man das komplette Programmierwissen, einschließlich aller Quellcodes, fest im Hause haben.*

---

<sup>79</sup> Die Statements entstammen ausführlichen Leitfadenterviews mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen, die im Rahmen der Untersuchung in ausgewählten Unternehmen der baden-württembergischen Medienwirtschaft durchgeführt wurden.

*Allerdings werden auch Programmierer von außen eingekauft. In der Regel geschieht das auf Werkvertragsbasis.*

*In einzelnen Fällen werden Rahmenverträge abgeschlossen, die den Freien eine Auslastung garantieren. In einem Fall handelt es sich dabei um einen ehemaligen festangestellten Programmierer, den man gerne weiter an das Haus binden will.*

*Die Firma hat keine guten Erfahrungen mit freien Spezialisten gemacht, die nicht in der näheren Umgebung ansässig sind. "Je näher, desto besser", lautet die Quintessenz aus den bisherigen Erfahrungen. Das persönliche Gespräch erweist sich als unverzichtbar. Das gilt auch für solche scheinbar leicht auszulagernden Arbeiten wie die Programmierung.*

*Bisher hat man mit zwei kleinen Firmen (negative) Erfahrungen sammeln können. Und zwar aus folgenden Gründen: Im ersten Fall ist die Integration in den Produktionsprozeß gescheitert, "weil die Wege zu weit waren und die Firma fakturierwütig war." Jeder kleine Arbeitsschritt, auch wenn er zu keinem Ergebnis führte, mußte sofort bezahlt werden. "Die zweite Firma ging, kaum daß man sich aneinander gewöhnt hatte, in Konkurs."*

*Das Unternehmen plant, bei der Kooperation mit Screen-Designern einen neuen Weg zu gehen. Geplant ist, daß die Firma Räume für die Ansiedlung eines Existenzgründers zur Verfügung stellt. Bei Bedarf kann auch Risikokapital gestellt werden. Ziel ist es, der größte, aber nicht der einzige Kunde dieser Multimedia-Design-Firma zu sein. Damit kann gewährleistet werden, daß die Produkte eine einheitliche gestalterische Handschrift tragen – und daß zugleich Standardisierung und Routine vermieden werden können. Die Startup-Firma kann sich Experimentiermöglichkeiten bewahren, die ein festangestellter Designer nicht hätte.*

*Bereits jetzt verfügt die Firma über ein dichtes Netzwerk von Kontakten. "Die Bandbreite reicht von Freiberuflern aus der Region bis zu Autoren in New York oder Programmierern in Bulgarien."*

*Für den Ankauf von Leistungen und gegen die Festanstellung spricht in erster Linie, daß bei Festangestellten die Ideen schnell versiegen, die Kreativität verloren geht.*

*Neue Selbständige spielen für die Multimediaproduktion eine zentrale Rolle. Dafür sind drei wesentliche Gründe zu nennen: „Die Eintrittsbarriere ist niedrig, der Markt wächst schnell, und es gibt wenige gefestigte Player.“*

*Die Fluktuation bei Existenzgründern ist sehr groß, was nicht zuletzt daran liegt, daß die Firmen von Kreativen und Entwicklern gegründet werden, denen das betriebswirtschaftliche Know-how fehlt.*

*Eine neue Form der Kooperation ist die Koproduktion, bzw. das Co-Publishing: Das Produkt wird in enger Zusammenarbeit mit Entwicklern erstellt, die Kooperationspart-*

*ner gehen mit ins Risiko und werden an den Erlösen beteiligt. Dieses Modell wurde im AV- und Multimediageschäft entwickelt, hat im Stammgeschäft der Mutterfirma keine Tradition.*

*Die Multimedia-Produktentwicklung erfolgt in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Dabei greift man auf Erfahrungen zurück, die bei der Einführung von Redaktionssystemen gemacht wurden.*

*Das Netzwerk einer Multimediaproduktion besteht aus der jeweiligen Redaktion (festangestellte Redakteure), einem freiberuflichen Designer und einem externen Dienstleister, der neben der Programmierung auch standardisierte Designaufgaben übernimmt.*

*Als Autoren werden freie Journalisten „mit großer Nähe zu Multimedia“ gewonnen.*

*Grundsätzlich ist man daran interessiert, die Potentiale im Haus zu entwickeln und möglichst viel mit Bordmitteln zu produzieren. Auch deshalb setzt man auf einen behutsamen Einstieg in die Multimediaproduktion.*

## **4.2 Wann ist es sinnvoll, freie Mitarbeiter zu beschäftigen?**

Die Beschäftigung von Scheinselbständigen ist ein Risiko, vor allem für die Auftraggeber: Das Unternehmen wird erpreßbar durch die Auftragnehmer, die bei Konflikten auf die Nachzahlung (Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Anteile) der Sozialbeiträge dringen können.

*Das Unternehmen ist an der Festanstellung auch von Kreativen interessiert, damit Lernen im Hause geschieht und die Ergebnisse an das Haus gebunden werden. Im übrigen ist auch ein Kreativer auf Kundenkenntnis angewiesen. Häufig werden externe parallel zu internen Kreativen engagiert.*

*Als freie Mitarbeiter werden wegen Rekrutierungsproblemen vor allem Texter und Grafiker engagiert.*

*Gegen freie Mitarbeiter spricht, daß sie nicht kurzfristig verfügbar sind, daß sie*

*Know-how an den Wettbewerber weitergeben könnten (geringere Loyalität als Festangestellte), daß Qualitätsrisiken nicht vermieden werden können sowie schließlich, daß die Entwicklung von Know-how nicht outgesourct werden darf.*

*"Hier gilt die Regel, daß Mitarbeiter nach der Kündigung mindestens ein Jahr nicht als Freie engagiert werden."*

*Der Anteil der freien Mitarbeiter beträgt etwa 15 Prozent; auch hier wurde in den letzten Jahren abgebaut, vor allem bei den „festen Freien“.*



*Für die Beschäftigung von freien Mitarbeitern spricht neben der größeren Flexibilität auch die Tatsache, daß Freie selbstverständlich einen 10-Stunden-Tag akzeptieren und für Feiertags- und Wochenendarbeit keinen Aufschlag beanspruchen.*

*Vereinzelt werden feste freie Mitarbeiter auch mit einer Jahresgarantie beschäftigt.*

*Verträge für freie Mitarbeiter aus dem Bereich Produktion (Kameraleute, Cutterinnen usw.) werden zunehmend „auf Produktionsdauer“ abgeschlossen. Diese Vertragsform gilt bereits traditionell für den Bereich Redaktion.*

*Es ist nicht geplant, weitere Multimedia-Fachkräfte fest anzustellen. Es wird bei der – mehr oder weniger bewährten – Kooperation bleiben. Als Kernkompetenz versteht man neben Projektmanagement und Marketing vor allem die inhaltliche Kompetenz (Ideen aufgreifen, eigene Ideen entwickeln). Vom klassischen Verlag unterscheidet man sich vor allem dadurch, daß nur Mitarbeiter fest beschäftigt werden, die zu diesen Kernkompetenzen einen Beitrag leisten. Der Verlag hat u.a. eigene Grafiker und Autoren auf der Payroll.*

### **4.3 Welche Bedeutung haben "virtuelle Unternehmen" für die Medienbranche?**

*Die Virtualisierung wird eher skeptisch gesehen: Solche für ein konkretes Projekt geschaffenen "Unternehmen" können meist nur kleine und überschaubare Aufträge erledigen.*

*"Das funktioniert nur bei Ein-Mann- oder Zwei-Mann-Unternehmen, sonst ist der interne Koordinierungsaufwand viel zu hoch."*

*Virtuelle Unternehmen eignen sich eher als Zuarbeiter; "sie sind für unsere Firma keine Wettbewerber".*

*Im Fernsehbereich bestehen, anders als beim Hörfunk, Netzwerke von Subunternehmern, die z.T. mit Rahmenvereinbarungen an den Sender gebunden werden.*

*Netzwerk oder Unternehmen? „Die Zukunft gehört dem Netzwerk, der virtuellen Firma. Der Full-Service-Multimedia-Verlag hat keine Zukunft.“*

*"Unser Verlag will noch stärker von der 'Atomisierung' seiner Kooperationspartner profitieren. Sie erhöht die Wirtschaftlichkeit, da man je nach Produkt gänzlich unterschiedliche Netzwerke bilden kann."*

*Voraussetzung für virtuelle Unternehmen ist allerdings, daß die Auftragnehmer ein klares Profil aufweisen. Daran fehlt es derzeit noch in der jungen Multimediabranche.*

*„Der Trend geht eindeutig in Richtung virtueller Unternehmen und internationaler Ausrichtung der Netzwerke.“*

## 5 Resümee

In der Untersuchung werden zunächst die Erscheinungsformen neuer Selbständigkeit in Abweichung vom "Normalarbeitsverhältnis" beschrieben, das insbesondere in der Medienbranche dabei ist, seinen Normcharakter zugunsten einer Vielfalt anderer Beschäftigungsformen einzubüßen. Aus der aktuellen Debatte um "Scheinselbständigkeit" werden Kriterien für die Beurteilung und Klassifizierung einzelner Erscheinungsformen neuer Selbständigkeit abgeleitet. Aus dem spärlichen empirischen Material über von der Norm abweichende Beschäftigungsformen wird versucht, die quantitative Bedeutung des Themas für die Gesamtwirtschaft abzuschätzen.

Anschließend werden verschiedene Ansätze für die Erklärung der Zunahme atypischer Beschäftigungsformen skizziert. Dabei werden insbesondere weltwirtschaftliche, makro- und strukturökonomische Faktoren mit ihren spezifischen ökonomischen, sozialen und technologischen Ausprägungen unterschieden sowie verschiedene wirtschaftspolitische Strategieoptionen untersucht, die bezüglich der Entwicklung der Beschäftigungsformen auf diese Faktoren zu reagieren versuchen.

Die Motive von Unternehmen und Beschäftigten, sich auf neue Beschäftigungsformen einzulassen bzw. solche anzustreben, werden mit Blick auf die Eigenlogik der Akteure untersucht. Dabei stehen bei den Unternehmen das Outsourcing als Flexibilisierungs- und Kostensenkungsstrategie und die organisatorische "Auflösung" des traditionellen Unternehmenszusammenhangs im Vordergrund. Bei den Arbeitnehmern geht es insbesondere um veränderte Arbeitszeitpräferenzen und Autonomiewünsche im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels. Es zeigt sich, daß zumindest im Falle konsensualer Vereinbarung neuer Beschäftigungsformen die Eigenlogiken von Unternehmen und Beschäftigten konvergieren und allen Beteiligten zusätzliche Autonomie- und Flexibilitätsspielräume eröffnen.

Für neue Selbständige in der jungen Dienstleistungsbranche "Multimedia" stellt die Kooperation mit etablierten Unternehmen der Medienwirtschaft (einschließlich der Werbewirtschaft) eine unverzichtbare Existenzgrundlage dar. Diese in der Region Stuttgart gewonnene Erkenntnis kann für die gesamte Branche in der Bundesrepublik Gültigkeit beanspruchen.

Aus Sicht großer Medienunternehmen sprechen vor allem die Faktoren Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Kreativität für eine z.T. punktuelle, in der Regel aber strategische Kooperation mit neuen Selbständigen. Für diese wiederum stellt die Kooperation mit großen Partnern (oft in Form eines Auftragsverhältnisses) nicht selten eine entscheidende existentielle Absicherung dar. Als Alternative zu einer solchen, in der Medienbranche weit verbreiteten "Trabantenfunktion" streben viele neue Selbständige den

Aufbau von Netzwerken spezialisierter Selbständiger und Startup-Unternehmen zur Erlangung einer konkurrenzfähigen Position zu mittelständischen Medien- oder Softwareunternehmen an. Wieweit diese Strategie erfolgreich sein wird, kann heute noch nicht abgeschätzt werden.

## 6 Literatur

- Bäcker, G./Stolz-Willig, B.: Teilzeitarbeit - Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, in: WSI-Mitteilungen 40. Jg. (1993), S. 545ff.
- Baden, Ch./Schmid, A.: Arbeitsmarktsegmentation und Informationstechnologien, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31. Jg. (1998), S. 143ff.
- Bauer, F./Groß, H./Schilling, G.: Zur Geschlechtsspezifität der Arbeitszeitformen, der Arbeitszeitwünsche und der Zeitverwendung bei den abhängig Beschäftigten, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 26. Jg. (1993), S. 105ff.
- Beck, U.: Was ist Globalisierung?, Frankfurt/M. 1997.
- Berg, J./Gräbner, H. (Hrsg.): Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt-New York 1995.
- Bielenski, H./Hegner, F. (Hrsg.): Flexible Arbeitszeiten. Erfahrungen aus der Praxis, Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Bd. 68 Frankfurt-New York 1985.
- Bielenski, H./Pohlmann, G.: Formen arbeitsanfallorientierter Teilzeitbeschäftigung im Dienstleistungssektor: Zusammenfassung der empirischen Befunde und Bewertung, in: Bielenski, H. /Hegner, F. (Hrsg.): Flexible Arbeitszeiten, a. a. O., S. 274ff.
- Bispinck, R.: Zur Entwicklung der kollektiven Regulierung von Arbeitszeit, in: WSI-Mitteilungen, 49. Jg. (1996), S. 414ff.
- Blossfeld, H.-P.: Karriereprozesse im Wandel der Arbeitsmarktstruktur, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 20 Jg. (1987), S. 74ff.
- Böhm, D./Volkert, B.: Freie Mitarbeit im Multimedia-Markt. Unveröff. Arbeitsbericht der Steinbeis-Stiftung im Rahmen des Projektes "Regionale Erneuerung durch Multimedia?" für die Akademie für Technikfolgenabschätzung, Stuttgart 1998.
- Bosch, G.: Die Auswirkungen der neuen Informationstechnologien auf die Beschäftigung, in: WSI-Mitteilungen, 50. Jg. (1997), S. 150ff.
- Brandes, W. unter Mitarbeit von Beyer, P./Konken, J.: "Neue" Heimarbeit, in: WSI-Mitteilungen, 40. Jg. (1993), S. 560ff.
- Büssing, A./Aumann, S.: Telearbeit und Arbeitszeitgestaltung, in: WSI-Mitteilungen, 49. Jg. (1996), S. 450ff.

- Büssow, J.: Perspektiven von Arbeit und Beschäftigung in der Informationsgesellschaft, <http://www.bezreg-duesseldorf.nrw.de/aktuelles/telearbeit.html>.
- Carley, M/Sury, O.: Atypische Beschäftigung in Großbritannien, in: WSI-Mitteilungen, 40. Jg. (1993), S. 600ff.
- Dietrich, H.: Die soziale und wirtschaftliche Lage von freien Mitarbeitern und selbständigen Einzelunternehmern mit persönlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit unter besonderer Berücksichtigung der arbeits- und sozialrechtlichen Ausgestaltung der Erwerbsverhältnisse. IAB-Projekt 4-448, Nürnberg 1998.
- Dostal, W.: Die Informatisierung der Arbeitswelt - Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg. (1995), S. 527ff.
- Dräger, Ch./Pissulla, P./Wass von Czege, A. (Hrsg.): Mehr Wettbewerb, mehr Arbeit - Ist Vollbeschäftigung eine Illusion? Edition Dräger-Stiftung, Bd. 15, Baden-Baden 1996.
- Einem, H.-J. von: "Abhängige Selbständigkeit". Handlungsbedarf für den Gesetzgeber?, in: Betriebsberater, 1994, S. 40ff.
- Erpenbeck, J.: Wertewandel und Selbstorganisation, in: Dräger, Ch./Pissulla, P./Wass von Czege, A. (Hrsg.): Mehr Wettbewerb, mehr Arbeit - Ist Vollbeschäftigung eine Illusion?, a. a. O., S. 409ff.
- Friedrich, W.: Sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse 1987 und 1992, in: Keller, B./Seifert, H. (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, a. a. O., S. 65ff.
- Fürstenberg, F.: Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert?, in: ders. (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, München 1995, S. 17ff.
- Fuchs, G./Wolf, H.-G.: Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg - Erfahrungen, Erfolgsbedingungen und Erwartungen, in: TA-Informationen 4/98, S. 6ff.
- Glaubrecht, H./Wagner, D./Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel. Möglichkeiten und Formen der Arbeitszeitgestaltung, 3. Aufl., Freiburg/Brsg. 1988.
- Handy, Ch.: Die Fortschrittsfalle, Wiesbaden 1995.
- Hegner, F./Kolocke-Kramer, M./Lakemann, U./Schlegelmilch, C.: Dezentrale Arbeitsplätze. Eine empirische Untersuchung neuer Erwerbs- und Familienformen, Frankfurt 1989.
- Heidenreich, H.: Erwerbstätigkeit im April 1989. Ergebnisse des Mikrozensus, in: Wirtschaft und Statistik, 7/1990, S. 451ff.

- Heidenreich, M.: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften, in: *Soziale Welt*, 47. Jg. (1996), S. 24ff.
- Hinrichs, K.: Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung, in: *Soziale Welt*, 43. Jg. (1992), S. 313ff.
- Hörning, K. H./Gerhardt, A./ Michailow, M.: *Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten - neuer Lebensstil*, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1991.
- Hofmann, H./Saul, Ch.: Qualitative und quantitative Auswirkungen der Informationsgesellschaft auf die Beschäftigung, in: *IFO-Schnelldienst* 10/1996, S. 12ff.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Empirische Befunde zur "Scheinselbständigkeit", erscheint demnächst als Bd. 205 der "Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung", Nürnberg 1999.
- Keller, B./Seifert, H. (Hrsg.): *Atypische Beschäftigung. Verboten oder gestalten?* Köln 1995.
- Keller, B./Seifert, H.: Regulierung atypischer Beschäftigungsverhältnisse, in: diess. (Hrsg.): *Atypische Beschäftigung*, a. a. O., S. 229ff.
- Kohler, H./Spitznagel, E.: Teilzeitarbeit in der Gesamtwirtschaft und aus der Sicht von Arbeitnehmern und Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 28. Jg. (1995), S. 339ff.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: *Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland*, 3 Bde., Bonn 1997.
- Kravaritou-Manitakis, Y.: *New forms of work. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (ed.), Shankill/Irland 1988.
- Lamparter, D. H.: *Schöne neue Fabrik*, in: *Die Zeit*, Nr. 16/1995, S. 11.
- Linnenkohl, K. u. a.: *Arbeitszeitflexibilisierung: 140 Unternehmen und ihre Modelle*, 2. Aufl., Heidelberg 1993.
- McKinsey&Comp.: *Teilen und Gewinnen - Das Potential der flexiblen Arbeitszeitverkürzung*, München 1994.
- Michel, L. P.: *AV-Medien in NRW. Arbeitsmarkt und Qualifizierung*. Verv. Ms., Düsseldorf 1998.
- Michel, L. P.: *Qualifikationsanforderungen in der professionellen Multimedia-Produktion*. Essen, Köln 1996.

- Mückenberger, U.: Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer "Krise der Normalität", in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 40 (1989), S. 211ff.
- Mutz, G. u. a.: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe. Analysen zur postindustriellen Arbeitslosigkeit, Opladen 1995.
- N.N.: "Gute Leute zu finden ist ein Problem", Interview mit Th. Rauser, in: Computerwoche Spezial 2/98, S. 36f.
- N.N.: Ist Teilzeitarbeit der richtige Weg? Arbeitszeitpräferenzen in West- und Ostdeutschland, in: DIW-Wochenbericht, 61. Jg. (1995), S. 618ff.
- Nowotny, H.: Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls, Frankfurt/M. 1989.
- Oertel, B./Wölk, M.: Neue Selbständigkeit im Netz, unveröff. Ms., Internationale Konferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung: Innovationen in Wissenschaft, Technik und Gesellschaft, 26./27.05.98.
- Paasch, U.: Abhängige Selbständigkeit - Rechtliche, politische, ökonomische und soziale Aspekte sowie mögliche Ansatzpunkte tarifvertraglicher Regelung, in: WSI-Mitteilungen, 38. Jg. (1991), S. 216ff.
- Pittscheidt, C.: Ich bin so frei, in: Focus 23 vom 03.06.1995, S. 205ff.
- Postlep, R.-D.: Regionale Effekte höherwertiger Dienstleistungen, Bonn 1982.
- Projektgruppe Betriebspanel: Das IAB-Betriebspanel - Ergebnisse der zweiten Welle 1994, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg. (1995), S. 43ff.
- Rasell, E./Appelbaum, E.: Atypische Arbeitsverhältnisse in den USA, in: WSI-Mitteilungen, 51. Jg. (1998), S. 381ff.
- Rosenbaum, W.: Krise des Normalarbeitsverhältnisses? Trends und Perspektiven normaler und unnormaler Arbeitsverhältnisse, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie, 12. Jg. (1991), S. 1ff.
- Rudolph, H.: Befristete Beschäftigung - ein Überblick, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 20. Jg. (1987), S. 288ff.
- Rudolph, H./Schröder, E.: Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 30. Jg. (1997), S. 15ff.
- Rürup, B./Steger, U.: Arbeit 2000. Soziale, ökonomische und politische Trends für Unternehmen, Frankfurt-New York 1992.

- Sandberg, A.: New Media in Sweden. The Swedish New Media and Internet Industry Survey. Solna 1998.
- Schilling, G./Bauer, F./Groß, H.: Arbeitszeiten, Arbeitswünsche und Zeitverwendung in Deutschland, in: WSI-Mitteilungen, 49. Jg. (1996), S. 432ff.
- Schwarz, K.: Teilzeitbeschäftigung und Arbeitszeitwünsche, in: Sozialer Fortschritt, 46. Jg. (1997), S. 76ff.
- Seifert, H. (Hrsg.): Jenseits der Normalarbeitszeit, Köln 1993.
- Steinmeyer, H.-D.: Die Problematik der Scheinselbständigkeit, in: Zeitschrift für Sozialreform, 42. Jg. (1996), S. 348ff.
- Trautwein-Kalms, G.: Informationsgesellschaft und Arbeitswelt: Nur Technik, Markt, Deregulierung? in: WSI-Mitteilungen, 50. Jg. (1997), S. 169ff.
- Voswinkel, S.: Die Regulierung der Leiharbeit, in: Keller, B./Seifert, H. (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, a. a. O., S. 114ff.
- Walwei, U.: Flexibilisierung und Regulierung des Beschäftigungssystems: Optionen und Effekte, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 29. Jg. (1996), S. 219ff.
- Walwei, U./Werner, H.: Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im internationalen Vergleich. Ursache, Arbeitsmarkteffekte und Konsequenzen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg. (1995), S. 365ff.
- Welsch, J.: Der Telekommunikationssektor: "Beschäftigungslokomotive" der Informationsgesellschaft? Beschäftigungseffekte von Multimedia in einer Schlüsselbranche der Zukunft, in WSI-Mitteilungen, 51. Jg. (1998), S. 61ff.