

***Organisatorische Restrukturierung  
und Wandel der Arbeitsbeziehungen***

**Ergebnisse einer empirischen  
Untersuchung in der baden-  
württembergischen Wirtschaft**

Reiner Franzpötter, Christian Renz

**Nr. 211 / Januar 2002**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-934629-65-2  
ISSN 0945-9553

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

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart  
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299  
E-Mail: [info@ta-akademie.de](mailto:info@ta-akademie.de)  
Internet: <http://www.ta-akademie.de>

Ansprechpartner: Dr. Gerhard Fuchs  
Tel. 0711/9063-199  
E-Mail: [gerhard.fuchs@ta-akademie.de](mailto:gerhard.fuchs@ta-akademie.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 TA-Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

## **Zusammenfassung**

Am Beispiel Baden-Württembergs werden die Auswirkungen der betrieblichen Organisationsreformen und des wirtschaftlichen Strukturwandels auf das System der industriellen Beziehungen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass das bislang dominierende Modell der Arbeitsregulation infolge der wirtschaftlichen Veränderungen an Bedeutung verliert und die Praxis der Arbeitsregulation vielfältiger wird. Diese Vielfalt wird mit Hilfe einer Typologie von unterschiedlichen Formen der Arbeitsregulation abgebildet.

## **Abstract**

The federal state of Baden-Württemberg serves as an example and a model case for examining the effects of organisational reforms in enterprises and the structural change on the system of industrial relations. The results show that the now dominating model of work regulation is losing its importance because of economic changes and that the practice of work regulation is becoming increasingly complex. This complexity is described by a typology of different forms of work regulation.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkungen</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Fragestellung und Problemperspektive der Untersuchung</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Die Regulation der Arbeit in der Perspektive des Governance-Ansatzes</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Ausdifferenzierung der Arbeitsregulation in Baden-Württemberg I: Eine Typologie</b> .....	<b>8</b>
3.1 <i>Kollektive Arbeitsregulation</i> .....	9
3.2 <i>Unternehmensbezogene Arbeitsregulation</i> .....	10
3.3 <i>Individualisierte Arbeitsregulation</i> .....	13
<b>4. Ausdifferenzierung der Arbeitsregulation II: Beobachtungen und Befunde</b> .....	<b>16</b>
4.1 <i>Anpassung im Rahmen der kollektiven Arbeitsregulation</i> .....	16
4.1.1 Neue Formen der Koordination und Steuerung .....	17
4.1.2 Anreiz- und Gratifikationssysteme .....	23
4.1.3 Arbeitszeitgestaltung.....	27
4.1.4 Wandel und Beharrung in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen.....	31
4.1.5 Festhalten am Flächentarifsystem .....	37
4.2 <i>Infragestellung tradierter Regulationsweisen: Unternehmensbezogene Arbeitsregulation</i> .....	42
4.2.1 Neue Koordinationsformen.....	43
4.2.2 Anreiz- und Gratifikationssysteme .....	45
4.2.3 Arbeitszeitgestaltung.....	47
4.2.4 Verortung am Rande des Flächentarifsystems .....	48
4.3 <i>Individualisierte Arbeitsregulation: Pfade in die Gesellschaft der Selbständigen</i> .....	54
4.3.1 Innovative Produkte und wissensbasierte Arbeitszusammenhänge .....	55
4.3.2 Koordination und Steuerung: Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Zielvereinbarungen .....	56
4.3.3 Anreiz- und Gratifikationssysteme .....	63
4.3.4 Arbeitszeit- und Abwesenheitsregelung .....	66
4.3.5 Probleme der Interessenvertretung in individualisierten Arbeitsbeziehungen.....	68
4.3.6 Individualisierte Arbeitsregulation als Ordnungsrahmen .....	72
<b>5. Schlussfolgerungen: Transformation der Arbeitnehmergeellschaft in eine Erwerbspersonengesellschaft?</b> .....	<b>76</b>
<b>6. Literatur</b> .....	<b>82</b>
<b>Anhang: Unternehmensübersicht</b> .....	<b>85</b>

## Vorbemerkungen

In diesem Arbeitsbericht werden Ergebnisse des Forschungsprojekts „Wandel der Arbeit durch neue Regimes der Koordination und Steuerung“ dargestellt, das an der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg in den Jahren 1996 – 1999 durchgeführt wurde<sup>1</sup>. Das Projekt wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Forschungsschwerpunktes „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“ gefördert.

Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk leitete das Projekt bis zu seinem Tode im November 1999. Neben den Autoren waren an dem Projekt Dr. Jörg Abel, Dr. Norbert Malanowski und Dr. Karin Töpsch als wissenschaftliche Mitarbeiter sowie Dagmar Brenner und Raphael Menez als wissenschaftliche Hilfskräfte beteiligt.

Bedanken möchten wir uns an dieser Stelle bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft und unseren Gesprächspartnern aus den Unternehmen. Unser besonderer Dank gilt darüber hinaus Herrn Prof. Braczyk, der das Projekt durch seine Ideen, sein Engagement und seine Kreativität maßgeblich geprägt hat. Wir haben uns bemüht, die Arbeit in seinem Sinne fortzuführen.

Stuttgart, im Dezember 2001

Reiner Franzpötter

Christian Renz

---

<sup>1</sup> Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wurden außerdem folgende Arbeitsberichte veröffentlicht: Abel u. a. 1998, Braczyk und Renz 1998, Töpsch und Malanowski 2000.

## 1. Fragestellung und Problemperspektive der Untersuchung

Ausgangspunkt der vorliegenden Studie war die Überlegung, dass die von den großen Unternehmen in den vergangenen Jahren forciert betriebene Restrukturierung der Arbeit auch das System der Arbeitsregulation in Baden-Württemberg stark verändert hat. Da Baden-Württemberg in der einschlägigen Fachliteratur lange als besonders wettbewerbsstark und anpassungsfähig galt, waren viele Beobachter von den Rezessionserscheinungen der 90er Jahre, die in massiven Auftragseinbrüchen, Massenentlassungen und Organisationsrestrukturierungen ihren Niederschlag fanden, sehr überrascht. Während in der Vergangenheit die Formen der Arbeitsorganisation mit dem System der Arbeitsregulation weitgehend kompatibel schienen, traten durch organisatorische Restrukturierungen spätestens seit Mitte der 90er Jahre Spannungen und Konflikte zutage, die (den Beobachter) dazu zwingen, die These vom Modellcharakter der baden-württembergischen Arbeitsregulation einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

In der Problemperspektive unserer Untersuchung gehen wir von der Hypothese aus, dass die regionale Regulationsstruktur Baden-Württembergs, mit der der wirtschaftliche Erfolg des Landes immer erklärt wurde, heute einem tiefgreifenden Wandel ausgesetzt ist. Daraus resultieren einschneidende Veränderungen in den etablierten regionalen Koordinations- und Kommunikationsnetzwerken. In dem Maße, wie die industrielle Verbundstruktur lockerer wird, ist zugleich auch ein Nachlassen der Strukturierungskraft des alten „Modells Baden-Württemberg“ wahrscheinlicher. Zugleich kommen neue Organisationspraktiken zum Zuge, die in der Struktur der alten Ordnung nicht vorgesehen waren. Gemeint sind diskursive Praktiken der Koordinierung von Wirtschafts- und Organisationsprozessen (vgl. Braczyk 2001). Während die „alte Ordnung“ auf bewährten, auch hierarchisch abgesicherten organisationalen Verhandlungssystemen zwischen Kapital und Arbeit beruhte, besteht das Grundproblem von Wirtschaftsorganisationen heute in der dauerhaften Fähigkeit zur flexiblen Gestaltung von Kooperationsweisen, Produktionsprozessen und Vertriebsstrukturen. Verglichen mit der alten Ordnung vollzieht sich die Herstellung dieses Verhältnisses in Operationsbedingungen, die in starkem Maße durch kommunikationsintensive und interpretationsbedürftige Aushandlungsprozesse zwischen den Beteiligten charakterisiert sind. Für diesen Sachverhalt verwenden wir im Folgenden den Begriff der „diskursiven Koordinierung“.

Zunächst wird der Begriff der Arbeitsregulation und die – als Ergebnis unserer Beobachtungen – vorgenommene Erweiterung der Problemperspektive mit Hilfe des Begriffs der Governance dargelegt (Kapitel 2). Anschließend werden drei Typen von Arbeitsregulation unterschieden (Kapitel 3). Mit Hilfe dieser Typologie sollen dann die empirischen Befunde der Untersuchung vorgestellt und erläutert werden (Kapitel 4).

## 2. Die Regulation der Arbeit in der Perspektive des Governance-Ansatzes

Unter *Arbeitsregulation* verstehen wir das historisch gewachsene System der Regelung von Arbeitsbedingungen in einer Region, einem bestimmten Sektor wirtschaftlicher Tätigkeit (z.B. der Internetwirtschaft) oder auch einem Unternehmen. Dazu gehört die Regelung der Arbeitszeit, die Art der Entlohnung und Gehaltsfindung, die konkrete Formalisierung der Arbeitsbeziehungen usw. In Baden-Württemberg – wie auch in der Bundesrepublik insgesamt – werden die Elemente der Arbeitsregulation weitgehend kollektiv durch das Arbeits- und Sozialrecht sowie durch Tarifverträge bestimmt, die den Tarifparteien (Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften) auch bestimmte Sanktionen zur Sicherung der Vereinbarungen bereitstellen.

Im Zuge der Globalisierung von Wirtschaft und Unternehmen haben sich die nationalen und regionalen Rahmenbedingungen der Arbeitsregulation grundlegend verändert. Die analytische Betrachtung regionaler Wirtschaftsräume, Innovationssysteme und Arbeitsregime muss deshalb in eine erweiterte theoretische Perspektive überführt werden, in der die neuartigen Verschränkungen und Wechselwirkungen zwischen globalisiertem Wirtschaftsgeschehen und der jeweils empirisch aufweisbaren Form der Arbeitsregulation adäquat analysiert werden können. Als eine solche Theorieperspektive haben wir in unserer Untersuchung den *Governance-Ansatz* gewählt (vgl. Braczyk 1997: 551 ff., 2001: 39 ff.).

Mit dem Blick auf Governances bzw. Ordnungsstrukturen wird versucht, eine distinkte Theorieperspektive zu explizieren, die in den empirischen Teilen dieser Untersuchung genutzt und fruchtbar gemacht werden soll. Governances bzw. Ordnungsstrukturen seien hier in industriesoziologischer Perspektive als Formen der organisationalen, wirtschaftlichen und sozietalen Koordination bezeichnet, die zur einen Seite hin eine beträchtliche Varianz von Handlungen und Entscheidungen ermöglichen und zur anderen Seite Anschlusskommunikationen gewissermaßen verengen und diese kanalisieren (vgl. Braczyk 1997: 569).

Soziologisch ist jedoch zunächst das Verhältnis von Ordnungsstrukturen und handelnden Akteuren interessant (vgl. Braczyk 1997: 552 ff.). Eine Ordnungsstruktur ist selbst Teil übergreifender Ordnungen, die in der Literatur als Steuerungsmuster, Industrial Orders, kollektive Ordnungen, Regimes, Sozialverfassungen oder eben: Governances bezeichnet werden. Diese Begriffe bezeichnen ähnliche Sachverhalte auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus. Gemeinsam ist ihnen jedoch der Umstand, dass die Autoren, die diese Begriffe verwenden (z.B. Campbell u. a. 1991; Sabel 1991; Wieland 1996; Albert 1998; D'Allesio und Oberbeck 1998), an institutionellen bzw. kulturellen Gebilden und Konfigurationen interessiert sind. Es verbindet sie der Anspruch auf die Hypothese, dass Handelnde für bestimmte Handlungskonstellationen und Problemstellungen, in der Wirtschaft zumal, sich jeweils einen *Ordnungsrahmen* schaffen. Ein solcher Ordnungsrah-

men „reflektiert in der Regel Formen der sachlichen und sozialen Beherrschung in einem ziemlich genau abgegrenzten Geltungsbereich (Betrieb, Unternehmung, Verband, Teilsektor usw.) und besteht aus einem Ensemble von Prämissen, Regeln und Normativen“ (Braczyk 1997: 553).

Als Beispiele für *Prämissen* sind die Prinzipien tayloristischer Arbeitsgestaltung zu nennen. Beispiele für *Regeln* sind angewandte Rechtskonstruktionen für die Ausgestaltung von Arbeits- und Lieferverträgen, die Übernahme von Tarifregelungen, das informelle Procedere des internen Arbeitsmarktes, formelle und informelle Betriebsvereinbarungen. Als Beispiele für *Normative* sind öffentlich bekundete Absichtserklärungen und Selbstverpflichtungen zu nennen, z.B. die gesellschaftlich erwarteten Ausbildungsleistungen zu erbringen, die Verpflichtung, behinderte Personen bei der Personalrekrutierung zu berücksichtigen oder die Kriterien ökologischer Nachhaltigkeit bei den eigenen produktionstechnologischen Verfahren zu beachten. Normative besitzen teilweise auch rechtsverbindlichen Charakter, ihre Wirkung geht aber im Wesentlichen auf ihr Potenzial zur Selbstverpflichtung und Selbstbindung organisationaler Akteure zurück. Insofern können sie auch als die institutionellen Kerne von organisationalen Ethikprogrammen angesehen werden, z.B. von Unternehmensethiken oder Umweltethiken (vgl. Wieland 1998).

In kritischer Abgrenzung von deterministischen Ansätzen wird hier die Wirkung von Ordnungsstrukturen auf das Handeln von Akteuren im Anschluss an Giddens (1995) konzipiert. Giddens stellt dabei auf den rekursiven Aspekt sozialen Handelns und sozialer Ordnungen ab, d.h. auf die Beobachtung der Tatsache, dass Handlungen in routinisierten, Tag für Tag wiederholten Handlungsvollzügen kontextualisiert werden, die ihrerseits sich zu bestimmten Mustern, Regeln und Normativen verfestigen und dadurch im Verlauf der Zeit strukturierende Wirkung entfalten. Das Handeln der sozialen Akteure kann insoweit immer als rekursiver Bezug auf Strukturen charakterisiert werden. Akteure produzieren und reproduzieren im rekursiv sich wiederholenden Vollzug von Handlungen zugleich auch distinkte Strukturen, die weiteren Anschlusshandlungen Ordnungs- und Orientierungswert verleihen. Rekursivität ist nach Giddens eine generelle Eigenschaft von sozialen Handlungen und Ordnungen, durch die ein Minimum an Kontinuität in den wechselseitigen Beziehungen der Akteure geschaffen und sichergestellt wird. Ordnungsstrukturen ermöglichen einerseits das kompetente Handeln der Akteure, andererseits schränken sie deren Handlungsoptionen ein (Giddens 1995: 432). Dies bedeutet nun im Hinblick auf Organisationen, Institutionen und korporative Akteure, dass Ordnungsstrukturen in diesen Kontexten dem Entscheiden und Handeln *bevorzugte* Richtungen und Bandbreiten verleihen und es den Beteiligten dadurch eher erschweren, auf andere Möglichkeiten auszuweichen (vgl. Braczyk 1997: 553).

Ordnungsstrukturen sind nichts Ahistorisches, sie unterliegen vielmehr selbst dem historischen Wandel. Sie entstehen immer durch eine bestimmte soziale Praxis, und durch ihre Funktionsweise tragen sie selbst dazu bei, dass diese Praxis wiederholt und über eine mehr oder weniger lange Dauer ausgeübt werden kann (vgl. Braczyk 1997: 554 f.). Ordnungsstrukturen reproduzieren sich somit im zeitlichen Prozess, sie kontinuierieren



soziale Handlungsmuster und verleihen den Kooperationsweisen der Akteure Dauer und Stabilität. Zugleich aber stellen sich immer auch strukturelle Veränderungen ein (meist im Kleinen), die zunächst vielleicht folgenlos bleiben, dann aber massiv auf das ursprüngliche Gefüge der Ordnungsstruktur einwirken können. Dies bedeutet, dass die jeweils vorherrschenden Ordnungsstrukturen als *dynamische Systeme* von Reproduktion und Veränderung beschrieben werden müssen, deren Geltung sich im alltäglichen Geschehen durch Modifikationen im typischen Handeln und Verhalten laufend verändert.

Nach außen erfüllen Ordnungsstrukturen gewissermaßen Abschirmfunktionen gegenüber Eingriffen in das geordnete Gebiet (vgl. Braczyk 1997: 553 ff.). Mit Ausnahme von gesellschaftlich anerkannten Institutionen (z.B. Recht, Gesetz, Regulierungs- und Strafverfolgungsbehörden, auch Tarifvertragsparteien) sind Eingriffe untersagt und Zutritte im Prinzip genehmigungspflichtig. Außerhalb ihres jeweiligen Geltungsbereichs bilden solche Ordnungen Schnittstellen zu anderen Ordnungen. Das ist eine Voraussetzung dafür, dass Repräsentanten verschiedener Ordnungen überhaupt miteinander so kommunizieren können, dass der Austausch füreinander informativ und anschlussfähig bleibt. Auf diese Weise entsteht ein komplexes System von unterschiedlichen Ordnungen, die miteinander in Wechselbeziehungen stehen und das Handeln der Akteure im betreffenden Geltungsbereich lenken und kanalisieren: „Betriebliche Ordnungen, solche der Unternehmung, daran anschließende Verbandsordnungen können mehr oder minder lose miteinander verkettete Ordnungen darstellen. Einige von diesen stehen mit Ordnungen aus anderen gesellschaftlichen Teilbereichen in Verbindung, etwa mit solchen der Politik und der Wissenschaft. Ein Geflecht von teils sehr lose, teils eng aufeinander bezogenen Ordnungen ist demnach in Rechnung zu stellen, die das Entscheiden und Handeln von individuellen und kollektiven Akteuren in einem spezifischen Sinn lenken. Der technische Wandel, die Rationalisierung, die Lösung industrieller Konflikte, der Niedergang von ganzen Industriesparten und das Entstehen neuer Wirtschaftszweige geschehen unter der Herrschaft solcher Ordnungen und Ordnungskonstellationen“ (Braczyk 1997: 554).

Mittels des Governance-Ansatzes wird die Untersuchungsperspektive von der Ebene nationaler und regionaler Wirtschaftspraktiken auf die Ebene global tätiger wirtschaftlicher Akteure erweitert. Die Aufmerksamkeit gilt insbesondere den neuen, auf internationalen Vernetzungen ökonomischer Prozesse beruhenden Unternehmensregimen. In der Literatur spricht man auch von neuen *Corporate Governances* und betont damit die Konstitution eines neuen globalen Raums wirtschaftlicher Aktivitäten und Transaktionen – im Unterschied zu den alten, nationalstaatlich umgrenzten Räumen, die über viele Jahrzehnte den Kontext für die Arbeitsregulation auch in Baden-Württemberg bildete.

Die Dynamisierungswirkung der neuen Governances auf das bisherige System der Arbeitsregulation lässt sich gut an der zunehmenden Bedeutung der Finanz- und Kapitalmärkte verdeutlichen. Als Organisation der Wirtschaft muss jede Unternehmung im Blick auf das Wirtschaftssystem seine Operationen am Kriterium der Erhaltung und Steigerung seiner Zahlungsfähigkeit ausrichten (vgl. Luhmann 1988). Diese Tatsache

wird durch die Governance-Perspektive systematisch in Betracht gezogen (zum folgenden vgl. Braczyk 1996, 2001; Albert 1998; D'Allessio und Oberbeck 1998). Die Rede von „neuen Unternehmensregimes“ bzw. den neuen globalen Regimen der Corporate Governances im engeren Sinn reflektiert dabei zwei miteinander zusammenhängende Entwicklungen: Zum einen das Verschwinden des nationalen Unternehmens- und Innovationsmodells (Reich 1993), zum anderen die Tatsache, dass die Aktionäre heute in neuartiger Weise zu relevanten Akteuren („Playern“) im Feld weltweit verflochtener wirtschaftlicher Transaktionen geworden sind. Nach dem Zusammenbruch des Sozialismus, der sich mit dem Jahr 1989 datieren lässt, haben sich global orientierte Ordnungen von Unternehmen konstituiert, deren Managementselfverständnis primär an den Interessen von internationalen Anlegern und Aktionären ausgerichtet ist und deshalb dem *Shareholder Value* oberste Priorität gibt. Als prominentes Beispiel für diesen Übergang zur Shareholder-Value-Orientierung kann die Fusion der „deutschen“ Daimler-Benz AG mit der „amerikanischen“ Chrysler AG zur DaimlerChrysler AG angeführt werden. Mit der Theorie und Ideologie der Corporate Governances verpflichten sich die Unternehmen und die beteiligten wirtschaftlichen Akteure auf eine primär finanzielle Sichtweise aller Organisationsabläufe und Geschäftsprozesse.

Dies impliziert eine gänzlich neue Sicht auf das Unternehmen. Während das Unternehmen in der „alten“, durch nationale und regionale Räume umgrenzten Unternehmensordnung als eine Gemeinschaft von Menschen galt, die an einem bestimmten Ort, eben dem „Betrieb“, über viele Jahre zusammenarbeiteten, sich gemeinsam weiterentwickelten, und deren tagtäglicher Lebensrhythmus synchron mit dem Arbeitsrhythmus „ihrer Firma“ verlief, treten heute die Lebensrhythmen der Personen und die Organisationszeiten in den unterschiedlichen Ordnungen der Unternehmen immer weiter auseinander. Innenwelt und Außenwelt der Unternehmen folgen je anderen Gesetzen und Regeln. In der Außenwelt wird das Unternehmen nur noch als „Marke“ oder als „Aktienwert“ wahrgenommen; die Innenwelten des traditionellen industriellen Großbetriebs transformieren zu komplexen Informationsnetzwerken und wissensbasierten Austauschbeziehungen, die komplexe Produkte aus Gütern und Dienstleistungen produzieren (wie etwa in der IT-Branche), ohne dadurch an bestimmte Orte, Regionen oder Städte gebunden zu sein (vgl. Albert 1998). Maßgabe des wirtschaftlichen Erfolgs ist die Wettbewerbsfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen unter den Bedingungen dynamischerer, weltweit verteilter Produkt-, Absatz- und Arbeitsmärkte.

Die Umgestaltung der Unternehmensführung und die Herausbildung neuer, letztlich am Shareholder Value orientierter Corporate Governances muss allerdings im Zusammenhang mit langfristigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandlungsprozessen gesehen werden. Einer der hierbei zu berücksichtigenden Faktoren ist die Entwicklung der Kapital- und Finanzmärkte (zum folgenden vgl. D'Allessio und Oberbeck 1998 sowie Hirsch-Kreinssen 1998). Für die alte Unternehmensordnung war bis in die jüngste Vergangenheit Konzernwachstum das zentrale Kriterium zur Bewertung der Geschäftsstrategie. Solange die Konzerne wuchsen und die Erwartungen hinsichtlich der Ertragshöhe

eingehalten werden konnten, wurde auch das System insgesamt als effizient angesehen, wobei diverse Praktiken zur Quersubventionierung defizitärer Geschäftsbereiche immer mitberücksichtigt waren.

In der heutigen Diskussion über das Shareholder-Value-Konzept verschieben sich nun die Kategorien und Kriterien zur Bewertung wirtschaftlichen Erfolgs radikal. Jetzt werden Aktienkapitalisierung und Dividendenhöhe zum zentralen Kriterium bei der Bewertung von Erfolg und Misserfolg. Nicht mehr alleine die Stakeholder eines Unternehmens (in Deutschland vor allem Arbeitgeber und Arbeitnehmer) sind es, die das Management disziplinieren, vielmehr sind es jetzt die Shareholder, deren Verhalten in der wirtschaftlichen Kommunikation eine entscheidende Rolle zukommt.

Die Analyse der Unternehmensregime schärft den Blick für die Spannungen, Brüche und Konflikte zwischen den „neuen“, international verorteten Unternehmensordnungen und dem „alten“ System der Arbeitsregulation in Baden-Württemberg. Drei wesentliche Elemente sind es dabei, die für die arbeitsregulatorischen Veränderungen der 90er Jahre als besonders charakteristisch angesehen werden können: *Erstens* die überragende Bedeutung der organisatorischen Restrukturierungen in den Großunternehmen der baden-württembergischen Wirtschaft, was zur Folge hatte, dass diesen bis heute eine eindeutig offensive Rolle in der arbeitsregulatorischen Neugestaltung zugekommen ist; *zweitens* die Veränderungen des betrieblichen Ordnungsrahmens, durch die jetzt auch die bis dato immer noch weitgehend tayloristisch geprägten arbeitsorganisatorischen Prämissen, Regeln und Normative einer grundsätzlichen Revision ausgesetzt bzw. durch neue Ansätze (wie z.B. Lean Production) abgelöst werden. Und *drittens* begannen in den 90er Jahren unternehmensweit neue diskursive Organisations- und Steuerungsmodi zu greifen, die mit dem tradierten bürokratisch-tayloristischen Stil der Unternehmensführung zunehmend unvereinbar wurden. Der neue, diskursive Stil der Koordinierung und Steuerung von Arbeitsgruppen und größeren Organisationseinheiten setzte zugleich auch neue Bezugspunkte für das Handeln und Entscheiden der Akteure im System der Arbeitsregulation.

### 3. Ausdifferenzierung der Arbeitsregulation in Baden-Württemberg I: Eine Typologie

In unserer Untersuchung konnten wir feststellen, dass die Arbeitsregulation in Baden-Württemberg vielfältiger und differenzierter geworden ist. Sektor-, unternehmens-, betriebs-, bereichs- und gruppenspezifische Formen der Arbeitsregulation bilden sich heraus. Anhaltspunkte über deren Formung sind von den jeweiligen Ausprägungen der variablen Wirtschaftsstruktur, Sozialstruktur und Organisationsreform sowie damit eng assoziierter Variablen zu erhalten. Aus ersten Beobachtungen in diesem Feld leiteten wir wichtige Elemente zur Bildung von Typen der Arbeitsregulation ab. Mit Hilfe dieser Typologie gewinnen wir eine Orientierung für die empirischen Untersuchungen und für die Ordnung des empirischen Materials. Hierbei sollen drei Funktionen erfüllt werden. Einmal sollen gegeneinander abgrenzbare Ordnungsgebiete von differenter Arbeitsregulation abgesteckt werden. Zweitens sollen die Typen auch dazu dienen, den Variantenreichtum *innerhalb* desselben Ordnungsgebiets erkennen und erfassen zu können. Drittens schließlich sollen die Typen dabei helfen, den jeweiligen Zusammenhang zwischen Arbeitsregulation und Organisationsreform zu erhellen. Unter Aufnahme der Überlegungen des Konzepts „verbundener Ordnungen“ (Braczyk 1997) geht es uns darum, dem Gedanken der Interdependenz zwischen organisationalen Ordnungen der Unternehmen und jenen der industriellen Beziehungen Rechnung zu tragen und danach zu fragen, ob und mit welchen Wirkungen wechselseitige Bedingtheiten für das Handeln in den Unternehmen einerseits und in den industriellen Beziehungen andererseits ausgeübt werden können.

Es muss betont werden, dass wir – in Anlehnung an die Konstruktion von Idealtypen – bei der Bildung der Typologie ausgewählte Gesichtspunkte besonders hervorheben und andere unberücksichtigt lassen. Man wird sagen können, dass der erste Typus, den wir konstruiert haben, vor allem den Verhältnissen im industriell-gewerblichen Bereich entsprechen könnte und der dritte Typus vor allem der Lage in modernen, wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen. Es wäre aber von vornherein verfehlt anzunehmen, die Typen könnten auf die Struktur der Wirtschaftssektoren einfach projiziert werden. Das wäre insofern ein Missverständnis, als wir die Typen primär vom Gesichtspunkt der Handlungsorientierung her bilden. Es kommt uns auf die Art und Weise an, mit der sich die Akteure auf das gegebene System der industriellen Beziehungen und dessen Potenzial für künftige Arbeitsregulation orientieren, und zwar im Sinne einer Ordnungsvorstellung. Somit sind im Hinblick auf Prämissen, Regeln oder normative Unterschiede zwischen den Typen zu erwarten.

Im Folgenden unterscheiden wir drei Typen der Arbeitsregulation.<sup>2</sup> Diese sollen vor allem differente Handlungsorientierungen sowie die jeweils dominierenden Akteure in dem jeweiligen Handlungsfeld beschreiben und analysieren. Damit korrespondieren unterschiedliche Akzentuierungen beziehungsweise Bevorzugungen von Regulationsgegenständen, Regelungsebenen und Regelungsinstrumenten sowie Ansprüche auf Interessenrepräsentanz. Die Typen mögen eine Entwicklungslinie und -richtung suggerieren; das entspricht jedoch nicht unserer Absicht. Vielmehr sollen unterschiedliche Umsetzungs- und Verarbeitungsformen der durch Wirtschafts- und Sozialstrukturwandel sowie Organisationsreformen bedingten Neustrukturierung der Arbeit in der Arbeitsregulation (Re-Regulierung) besser und geordneter sichtbar werden.

### 3.1 Kollektive Arbeitsregulation

Mit dem Typus der kollektiven Arbeitsregulation beschreiben wir die Orientierung von betrieblichen Akteuren an der Option, die neuen Herausforderungen an die Arbeitsregulation in Fortsetzung und wohl auch Erweiterung der bisherigen Praxis bewältigen zu wollen. Es geht um den Fortbestand der Möglichkeit, die wichtigsten Variablen der Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung, Belastungen usw. zu standardisieren und möglichst breit einer zumindest moderaten, wenn nicht hohen Regulierungsdichte zu unterwerfen. Die hierfür bevorzugten Regeln sind die Regularien der Mitbestimmung. Die damit korrespondierenden Normative sind auf die vorherrschende wechselseitige Erwartung auf Konsens, Konsultation und Partizipation zwischen respektive von Repräsentanten zweier distinkter Lager, nämlich Kapital und Arbeit, gerichtet. Allerdings beginnt der institutionell und kulturell fixierte Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit auf der Ebene der Handlungsorientierungen zu verblassen oder gar zu verschwinden. Im Zuge der Reorganisationsprozesse in den Unternehmen entstehen neue Akteure mit eigenen Interessen (Gruppensprecher, Projektleiter, Profit-Center-Leiter etc.).

Hervorzuheben ist das beiderseitige Interesse an institutionell verankerter Interessenrepräsentanz. Die dahinter stehende Ordnungsvorstellung findet denn auch genau dort ihre Grenze, wo die soziale Praxis in den Betrieben die klaren Distinktionen zwischen Kapital und Arbeit zu verwischen droht. Nicht die Veränderung der in langer Tradition eingelebten – wie immer modernisierten – und institutionalisierten Beziehung, sondern entweder die Bewahrung des Status quo oder weitere Schritte in Richtung Parität der gegensätzlich ausgerichteten Pole machen die normativen Handlungsorientierungen der Akteure aus. Damit korrespondiert eine auch öffentlich sehr markante Akteurskonstellation, eben die zwischen Kapital und Arbeit. Vorwiegend oder gar ausschließlich haben es hier institutionelle und kollektive Akteure miteinander zu tun. Betriebsrat und Perso-

---

<sup>2</sup> Die folgenden Beschreibungen der drei Typen der Arbeitsregulation wurden weitgehend aus Abel u. a. 1998 übernommen.

nal- bzw. Geschäftsleitung, Arbeitgeberverband und Gewerkschaft, allenfalls noch öffentlich-rechtliche Instanzen. Sie bevorzugen die Regelungsinstrumente Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung, die der Gestaltung und Kontrolle durch die kollektiven Akteure zugänglich sind, und sie beanspruchen den Tarifbezirk als Geltungsbereich für ihre Verträge.

Im Hintergrund wissen die kollektiven Akteure jeweils eine starke und gut organisierte Verbandsmacht, und der Organisationsgrad auf beiden Seiten ist vergleichsweise hoch. Dem Typus der kollektiven Arbeitsregulation lassen sich vorwiegend die Unternehmen der baden-württembergischen Kernindustrien zuordnen, die sozialstrukturell von (Fach-) Arbeitern geprägt sind. Gewerkschaftliche Organisationsgrade von 60 oder 70 % im Fertigungs- und Montagebereich sind keine Seltenheit. In diesem Ordnungsarrangement wählen die Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre die Verhandlungsgegenstände Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsbedingungen, Ausbildung usw. unter dem Gesichtspunkt des Risikoschutzes für die Arbeitnehmer aus. Aus einer auf Fürsorge abstellenden Perspektive heraus suchen sie diesen Gegenständen jeweils Mindeststandards anzuheften, die nicht unterschritten werden dürfen.

### **3.2 Unternehmensbezogene Arbeitsregulation**

Die Vertreter der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation streben keine „Kontinuität durch Wandel“ an, sondern setzen eher auf die Option „Wandel durch Verweigerung“. Damit ist gemeint, dass insbesondere die Unternehmensleitungen nicht daran glauben, dass die neuen Anforderungen an die Arbeitsregulation (Stichwort Wettbewerbsverschärfung) innerhalb der Bestimmungen des Flächentarifvertrages zu lösen sind. Ihre Prämisse zielt auf eine Aufhebung der bisherigen Standardisierung der für alle Beschäftigten gleichermaßen geltenden Regelungsgegenstände Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsbedingungen und Qualifizierung. Die Akteure suchen gleichwohl nach einer Redefinition der Situation innerhalb des bestehenden institutionellen Arrangements. Weit mehr als dies den Reformern unter den Akteuren des Kollektivmodells vorschwebt, wollen die Geschäftsleitungen dieser Unternehmen die Regelungsgegenstände auf der betrieblichen Ebene vereinbart wissen. Dabei geht es um eine Flexibilisierung in zweierlei Hinsicht: Zum einen zielen die Geschäftsleitungen auf eine Flexibilisierung der Regelungen selbst. Das heißt, sie erwarten von künftigen Entgeltvereinbarungen oder Arbeitszeitregelungen wesentlich größere Spielräume als von den bestehenden Tarifverträgen. Zum anderen soll der Generalanspruch von Tarifverträgen, nämlich für alle abhängig Beschäftigten zu gelten, eingeschränkt werden. Angestrebt werden statt dessen Lösungen, die nur für bestimmte Beschäftigtengruppen gelten sollen. Diese Strategie der „Entstandardisierung“ lässt sich durch den Austritt aus dem Arbeitgeberverband, aber auch durch den Verstoß gegen die Bestimmungen des Flächentarifvertrags verfolgen. Weitere Varianten sind der Versuch von Arbeitgebern, mit konkurrierenden Gewerkschaften (etwa DAG und IG Metall) zu verhandeln, Haustarifverträge abzuschließen, den Arbeitgeber-

verband zu wechseln oder das Outsourcing von Unternehmensteilen mit der Intention, diese der Tarifbindung zu entziehen. Auf Basis dieser Beobachtungen konnten wir zwei Varianten der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation unterscheiden.

Zunächst gibt es die den Kernindustrien zuzurechnenden Unternehmen. Deren Motiv für Tarifvertragsabweichungen oder den Verbandsaustritt liegt primär in ihrer Wettbewerbssituation und dem daraus resultierenden Zwang zur Kostensenkung. Die in diesen Subtyp fallenden Industrieunternehmen bevorzugen die Regularien der Mitbestimmung. Das Management hält weiterhin an einer möglichst weitgehenden Regulation des Arbeitsprozesses fest. Die Beschäftigten bevorzugen den Fortbestand bzw. weiteren Ausbau der institutionalisierten Mitbestimmung. Ähnlich wie im Modell der kollektiven Arbeitsregulation sind Konsens und Partizipation die prägenden Normative. Die institutionalisierte Interessenvertretung wird beibehalten, allerdings verändert sich die Akteurskonstellation. Der Arbeitgeberverband spielt kaum noch eine Rolle, der Einfluss der Gewerkschaften wird zugunsten von Verhandlungen mit dem Betriebsrat und der Belegschaft zurückgedrängt. Die Verhandlungsergebnisse werden in Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträgen festgehalten.

Sozialstrukturell wird diese Ausprägung der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation von gewerblichen Arbeitskräften mit einem eher niedrigen Qualifikationsniveau dominiert. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist niedriger als in den Unternehmen des ersten Typs. Dementsprechend fehlen die mächtigen, mobilisierbaren Belegschaften, die ein Absenken des Status quo verhindern könnten. Zum Teil umgehen die Geschäftsleitungen sogar den Betriebsrat und gehen mit ihren Forderungen in Bezug auf Entgeltkürzungen oder Arbeitszeitverlängerungen direkt auf die Beschäftigten zu. Überzeugen soll in erster Linie das Kostenargument; nur die Verletzung der Tarifvertragsbestimmungen könne die Arbeitsplätze im Unternehmen und am Standort sichern helfen. Das gemeinsame Interesse von Geschäftsleitung und Belegschaft an dem Erhalt des Standortes führt aber nicht unbedingt zu einem harmonisch verlaufenden Verhandlungsprozess; vielmehr ist er durch Macht (etwa die Androhung einer Standortverlagerung) und Konflikt charakterisiert. Die Herausforderung an die betriebliche Interessenvertretung wandelt sich von einer Besitzstandswahrung bzw. der Erweiterung und Erhöhung von Mindeststandards zu einer Politik der Sicherung von Arbeitsplätzen.

Die zweite Ausprägung des unternehmensbezogenen Regulationsmodells weist dagegen gänzlich andere Charakteristika auf. Hier sind diejenigen Unternehmen zu finden, die aus historischen Gründen dem Flächentarifvertrag unterworfen waren, jetzt aber infolge einer strategischen Neuausrichtung der Geschäftsfelder (zum Beispiel wissensbasierte Dienstleistungen) andere Anforderungen an die Arbeitsregulation entwickeln. Das führt zu veränderten Regeln: Statt institutionalisierter Mitbestimmung treten Selbstorganisationsprozesse und unternehmenskulturell vermittelte Werte und Commitments in den Vordergrund. Im Unterschied zur kollektiven Arbeitsregulation bauen die Unternehmensleitungen auf eine hohe Eigenmotivation ihrer Beschäftigten; der Interessengegensatz zwischen „Kapital versus Arbeit“ ist für die Beteiligten kaum mehr oder gar nicht

instruktiv. Damit nimmt auch das Interesse bei den Geschäftsleitungen und den Beschäftigten an institutionell verankerten Arbeitsbeziehungen ab.

Die Akteurskonstellation verändert sich im Unterschied zu der in den Kernindustrien deutlich. Zwar existieren weiterhin Betriebsräte, die mit dem Management über Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit und Entgelt verhandeln, aber diese verfügen aufgrund des niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrades der Beschäftigten im Vergleich zu den Großunternehmen der Kernindustrien nur über eine geringe Durchsetzungsfähigkeit. Die Bedeutung des Betriebsrates resultiert in dieser Ausprägung der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation aus der Zeit, als in diesen Firmen die Produktionsarbeit dominierte. Die bislang auf die gewerblichen Arbeitskräfte zugeschnittene Organisationsbasis und Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte verliert mit der Verlagerung von der Produktions- zur Dienstleistungsarbeit zusehends an Tragfähigkeit.

Unter anderem aufgrund der Traditionen in diesen Unternehmen können und wollen aber weder das Management noch der Betriebsrat und die Beschäftigten völlig auf kollektive Regelungen verzichten. Es zeigen sich allerdings in Bezug auf die Akteure, Regelungsinstrumente und Regelungsebenen deutliche Veränderungen. Zum einen wandeln sich, wie gesagt, die Unternehmensstrukturen, indem etwa neu gegründete oder zugekaufte Unternehmensteile nicht mehr der Tarifbindung unterliegen. Zum anderen verändern sich die Beschäftigtenstrukturen. Neue Gruppen von Angestellten, teilweise direkt von den Hochschulen rekrutiert, brechen mit den bisherigen Interessenvertretungstraditionen, zeigen kaum noch Bedarf an gewerkschaftlicher Vertretungsmacht und pochen im Gegenteil darauf, ihre Arbeitsbedingungen selbst verhandeln zu können. Neben unternehmensspezifischen Regelungen (Haustarifverträge, Betriebsvereinbarungen) gewinnen daher auch individuelle Regelungen (Arbeitsverträge) an Bedeutung. Reguliert werden insbesondere Fragen der Karriereplanung und des ergebnisabhängigen Entgelts. Die Lage und die Dauer der Arbeitszeit sind dagegen keine bevorzugten Regelungsgegenstände mehr.

Sozialstrukturell handelt es sich bei den Beschäftigten dieses Untertyps um hochqualifizierte Angestellte, vielfach mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss. Wie schon erwähnt ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad niedrig, er dürfte 10 % in der Regel nicht überschreiten. Die „intrinsische“, also sich aus der Tätigkeit selbst begründende Motivation ist stark ausgeprägt, das Arbeitshandeln orientiert sich primär an den insbesondere während des Studiums erlernten professionellen Standards. Diese Beschäftigten vertreten ihre Interessen selbst, und sie haben mit ihrer Stellung im Unternehmen (etwa begründet durch spezifische fachliche Spezialisierungen) hierfür auch günstige Voraussetzungen. Dieser Arbeitskräftetypus entspricht in weiten Teilen demjenigen, der in den Unternehmen mit individualisierter Arbeitsregulation vorherrschend ist.



### 3.3 Individualisierte Arbeitsregulation

Der dritte Typ, den wir als individualisierte Arbeitsregulation bezeichnen, unterscheidet sich grundlegend von den in den Kernindustrien verbreiteten Regulationsformen. Er repräsentiert eine Arbeitsregulation ohne Tarifvertrag und teilweise auch ohne Mitbestimmung und Betriebsverfassung. Somit bildet er einen Gegensatz zu der hohen Standardisierung und Regulationsdichte des ersten Typs. Die Prämisse heißt Selbststeuerung auf der Grundlage der gesetzlichen Regelungen (Arbeitszeitordnung, Arbeitsschutzgesetzgebung etc.) und den Verhandlungsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und dem einzelnen Beschäftigten. Entgelt, Arbeitszeit oder auch Arbeitsbedingungen werden individuell ausgehandelt und fußen nicht auf Tarifverträgen und nur selten auf Betriebsvereinbarungen. In den meisten Unternehmen dieses Typs wird auf die Wahl von Betriebsräten verzichtet.

Auch treten neue Regelungsinhalte in den Vordergrund. Zwar bleibt das Entgelt ein dominierender Regelungsgegenstand, aber mit Karriere (durchaus auch im Sinne einer zunehmenden Höherbewertung der fachlichen Karriere gegenüber einer Managementkarriere) und Qualifizierung sowie Beteiligung an Entscheidungen, die nicht nur die Arbeitsbedingungen betreffen, sondern sich auf die Tätigkeit selbst beziehen,<sup>3</sup> erhalten neue Komponenten einen im Vergleich zur kollektiven und unternehmensbezogenen Arbeitsregulation wesentlich höheren Stellenwert. Dauer und Lage der Arbeitszeit sind dagegen kaum einer ausdrücklichen Regelung unterworfen.

Damit verändern sich auch die Regularien. Die Beschäftigten vertreten ihre Interessen weitgehend selbst, die Mittel zur Zielerreichung fallen in starkem Maße in die Verantwortung der Beschäftigten. Commitment gegenüber der Firma und dem Team sowie das Ethos des professionellen Dienstleisters kennzeichnen das institutionelle Muster dieses Typus' der Arbeitsregulation. In ihm findet der „Intrapreneur“, also die Leitfigur des „Unternehmers im Unternehmen“, am ehesten seinen Platz.

Die Beschäftigten von wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen (z.B. Softwarehäuser) verstehen sich selbst kaum mehr als „Arbeitnehmer“ im hergebrachten Sinn. Daher existiert auch selten eine betriebliche Interessenvertretung. Auftretende Probleme werden in der direkten Aussprache zwischen Beschäftigten und Führungskräften zu lösen versucht. Als formalisierte Regelungsinstrumente gibt es Arbeitsverträge und Zielvereinbarungen, in denen Prämien, Qualifizierungsmaßnahmen oder auch Arbeitszeitmodelle ausgehandelt werden. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden kommt in diesem Feld keine große Bedeutung zu. Weder sind die Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert, noch sind die Unternehmen einem Arbeitgeberverband angeschlossen.

Die individualisierte Arbeitsregulation setzt sich in wissensbasierten Wirtschaftszweigen mit gering standardisierten Arbeitsprozessen durch, in denen hochqualifizierte Beschäf-

---

<sup>3</sup> Beteiligung ist dann nicht gedacht als in Anspruch genommene, betriebsverfassungsrechtlich verankerte Mitbestimmung.

tigte (überwiegend mit Hochschulabschluss) tätig sind. Zudem bestehen für diese Unternehmen keine industriellen und arbeitspolitischen Traditionen und Bindungen. Aber es muss ebenfalls hervorgehoben werden, dass diese Praxis der Arbeitsregulation noch nicht gefestigt ist. Dazu sind die unter diesen Typ fallenden Unternehmen zu jung, zu sehr im personellen Wachstum und wirtschaftlichen Aufschwung begriffen.

Mit Hilfe der skizzierten Typologie (vgl. die Tabelle auf der folgenden Seite) sollen nun die Befunde unserer empirischen Erhebung dargestellt und interpretiert werden. Unsere Darstellung orientiert sich an folgenden Fragen:

- Welche Prämissen, Regeln und Normative der Arbeitsregulation finden sich in den Unternehmen, die dem jeweiligen Typus zuzuordnen sind? Wo und inwiefern entstehen Spannungen mit geplanten oder bereits durchgeführten Organisationsreformen?
- Welches sind die dominierenden Akteurskonstellationen, welches die bevorzugten Regelungsgegenstände, -instrumente und -ebenen?
- Welches *Potenzial* für die gegenwärtige und zukünftige Arbeitsregulation sehen die Akteure in den Unternehmen im gegebenen System der industriellen Beziehungen und für welche Optionen innerhalb oder außerhalb des Systems entscheiden sie sich?

## Typen der Arbeitsregulation

Typen	Strukturmerkmale	Institutionelles Muster	Primäre Akteure	Primäre Regelungsinstrumente	Repräsentierte Gruppen (durch Interessenvertretung)
<b>Kollektive Arbeitsregulation</b>	Kollektive Verrechtlichung mit hohem Obligationsscharakter (auf Tarifvertragebene)	Korporatistische „Arbeitnehmergesellschaft“ Konsens - Partizipation - Mitbestimmung	Arbeitgeberverbände Gewerkschaften	Flächentarifvertrag	Potentiell alle Arbeiter und Angestellten Faktisch Industriearbeiter
<b>Unternehmensbezogene Arbeitsregulation</b>	Offenheit für flexible Organisationsanforderungen	Unternehmens- und Betriebsorientierung Konsens - Partizipation	Gewerkschaften Unternehmen Betriebsräte	Haustarifvertrag Betriebsvereinbarung	Potentiell alle Beschäftigten des Unternehmens Faktisch begrenzt auf bestimmte Beschäftigtengruppen
<b>Individualisierte Arbeitsregulation</b>	Gewollter Verzicht auf kollektivvertragliche Regulation; statt dessen individuelle Arbeitsverträge = stark voluntaristisch	Commitment gegenüber Unternehmen und Team Ethos des professionellen Dienstleisters Beteiligung am Unternehmen	Unternehmen und Mitarbeiter	Arbeitsvertrag Zielvereinbarung	Potentiell hochqualifizierte Mitarbeiter in „Zukunftsbereichen“ Faktisch keine Hohes Maß an Selbstvertretung

## **4. Ausdifferenzierung der Arbeitsregulation II: Beobachtungen und Befunde<sup>4</sup>**

### **4.1 Anpassung im Rahmen der kollektiven Arbeitsregulation**

Die Unternehmen und Betriebe, die wir unter diesem Typus der Arbeitsregulation zusammenfassen, zeichnen sich dadurch aus, dass sie am Grundsatz der kollektiven, unternehmensübergreifenden Regulation der Arbeitsbedingungen festhalten und versuchen, die aufgeworfenen Probleme im Rahmen des bisherigen Modells zu lösen. Im Prozess der Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation kommt es allerdings – wie im Folgenden gezeigt wird – zu erheblichen Spannungen. Die Anwendung neuer Modi der Koordination und Steuerung erfordert eine grundlegende Verhaltensänderung bei den Akteuren auf Seiten des Managements und der Beschäftigten. Diese halten jedoch in vielen Fällen an der etablierten sozialen Praxis fest und setzen den Veränderungen zum Teil sogar Widerstand entgegen. Das hat zur Folge, dass im Betrieb alte und neue Organisationsprinzipien zunehmend nebeneinander existieren und vielfach in einem Spannungsverhältnis stehen. Hinzu kommt, dass die neuen Organisationspraktiken in Widerspruch zu den bestehenden Formen der Arbeitsregulierung geraten, d.h. zu Entgeltssystemen, Arbeitszeitmodellen, Interessenvertretungsstrukturen, weshalb sich die bisherige Arbeitsregulation oftmals als Hindernis für die Restrukturierung erweist. Bei der Reformierung des organisationalen Ordnungsrahmens stoßen die Beteiligten auch an Grenzen, die vom Tarifvertrag gezogen sind. In der Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Problemen werden diese Grenzen bisweilen erheblich gedehnt. So gibt es zahlreiche Fälle, in denen Unternehmen mit Zustimmung der Tarifparteien von tariflichen Regelungen abweichen, indem sie entsprechende Ergänzungstarifverträge abschließen. Grundsätzlich halten sie aber am Prinzip der flächendeckenden Regelung der Arbeitsbedingungen fest. Sie verbleiben im (Flächen-)Tarifvertragssystem, auch wenn dies zum Teil mit gravierenden Nachteilen verbunden ist.

Im Folgenden wird dieser Typus der Arbeitsregulation näher beschrieben, indem die organisatorischen Reformen, die damit verbundenen Spannungen und die Konsequenzen dieser Veränderungen für die Arbeitsregulation anhand von beispielhaften Fällen veranschaulicht werden. Die empirische Basis bilden dabei Erhebungen in zehn Unternehmen aus den baden-württembergischen „Kernindustrien“, dem Fahrzeugbau einschließlich der Zulieferindustrie, dem Maschinenbau und der Elektroindustrie (vgl. die Unternehmensübersicht im Anhang).

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu auch Abel u. a. 1998: 25 ff.

#### 4.1.1 Neue Formen der Koordination und Steuerung

Für die baden-württembergischen Industrieunternehmen haben sich die Wettbewerbsbedingungen seit Beginn der 90er Jahre gravierend geändert. Bis dahin konnten die Firmen, um sich am Markt zu behaupten, auf die technische Exzellenz ihrer Produkte setzen sowie auf die Fähigkeit, diese nach den Wünschen ihrer Kunden zu gestalten. Der Preis spielte als Wettbewerbsfaktor keine entscheidende Rolle, da man als führende Unternehmen am Weltmarkt kaum Rücksicht auf die internationale Konkurrenz zu nehmen brauchte. Mit dem Erstarren ausländischer Wettbewerber und einer Veränderung der Präferenzen auf der Nachfrageseite hat sich diese Situation grundlegend gewandelt. Japanische und andere ostasiatische Konkurrenten, aber auch nordamerikanische Unternehmen waren nun in der Lage, Produkte auf deutschem Qualitätsniveau zu günstigeren Preisen anzubieten, sodass die baden-württembergischen Firmen einem verschärften internationalen Preiswettbewerb ausgesetzt wurden. Hinzu kamen veränderte Anforderungen von Seiten der Kunden. Diese legten nun in größerem Maße Wert auf eine umfassende Betreuung (Beratung und Service), kurze und verlässliche Lieferzeiten, Produktvielfalt und nicht zuletzt auf den Preis. Die Unternehmen in Baden-Württemberg standen damit vor der Aufgabe, den Wettbewerbsvorsprung der ausländischen Konkurrenten durch eine Steigerung ihrer Produktivität aufzuholen und ihre Produkt- und Preispolitik auf die veränderten Kundenpräferenzen abzustimmen, d.h. vor allen Dingen, sich an dem Preis zu orientieren, den der Kunde für ein bestimmtes Produkt zu zahlen bereit ist. Für den jeweiligen Produzenten ergibt sich daraus die Notwendigkeit, den Herstellungsprozess eines Produktes – von der Entwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb – so zu gestalten, dass die damit verbundenen Kosten unter dem Marktpreis bleiben.

„Früher hat man was entwickelt, und das wurde uns gerne abgenommen. Und das ist heute nicht mehr so unter dem Preisdruck, und da weiß man einfach, ich kann ein Produkt nicht verkaufen, wenn es teurer ist als X. Das sagt einem der Kunde, ich kaufe das für 100 \$, und von daher ist es einfach lebenswichtig, dass man jetzt einen Entwurf macht, der nie mehr als 100 \$ kostet - oder inklusive das, was man als Ertrag haben möchte. (...) Das Wichtigste ist dieser Anfangsgedanke, dass ich nicht drauf los entwickeln kann und sage, jetzt mach' ich mal was ganz Tolles, sondern ich sage, ich mache etwas, so wie der Kunde das haben will. (...) Und dazu gehört eben auch der Preis, und das hat Auswirkungen auf die Frage, wie mach' ich das Produkt, wie sieht das Produkt aus, und natürlich auch, wie komme ich dazu, wie gestalte ich die Prozesse.“ (E1, Personalleiter)

Bei ihren Bemühungen, sich den veränderten Wettbewerbsbedingungen anzupassen, orientierten sich die Firmen in Baden-Württemberg an den Organisationskonzepten ihrer erfolgreichen Konkurrenten in Japan und den USA. Dem Leitbild „Lean Production“ folgend, begannen die Unternehmen, ihre Organisationsstrukturen ganz auf die Erfordernisse des Marktes auszurichten, den Wertschöpfungsprozess in den Mittelpunkt zu stellen und unnötige Redundanzen zu eliminieren. Dies führte insbesondere zu der Bildung von weitgehend autonomen Produktions- und Dienstleistungszentren, der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen „nach unten“ und einem damit verbundenen Abbau von Hierarchieebenen, der Einführung von Gruppenarbeit und der Einrichtung eines

kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als Aufgabe aller Organisationsmitglieder. Im Zuge dieser Restrukturierungsmaßnahmen wurde der bislang dominierende Modus der Koordinierung und Steuerung von Handlungen, die hierarchisch-bürokratische Anweisung, zumindest teilweise von einem anderen Koordinierungsmechanismus abgelöst. In dem Maße, wie die Notwendigkeit einer flexiblen Anpassung an die jeweiligen Marktbedingungen zunimmt, die einzelnen Organisationseinheiten sich bis hinunter zu den Arbeitsgruppen selbst steuern und die Individuen eine permanente Optimierung der Arbeitsprozesse betreiben (sollen), nehmen die Möglichkeiten der Vorausplanung, Determinierung und Standardisierung von organisatorischen Abläufen und damit die Voraussetzungen für eine bürokratische Koordinierung ab. Die Beziehungen zwischen den Beteiligten gestalten sich somit sehr aushandlungs- und vereinbarungsintensiv: Zuständigkeiten und Aufgabenstellungen müssen immer wieder neu ausgehandelt und festgelegt werden. Im Gegensatz zum alten Steuerungsmodus wird die Art und Weise der Aufgabenerledigung bei der diskursiven Koordinierung nicht bis ins Detail vorgeschrieben, sondern verhandelt oder ganz in die Verantwortung der jeweils Ausführenden gestellt. Auch das Arbeitsziel selbst kann zumindest teilweise zum Verhandlungsgegenstand werden.

Die Anwendung veränderter Formen der Koordination und Steuerung lässt sich einmal in Bezug auf die Beziehung zwischen der Unternehmenszentrale und den einzelnen Produktions- und Dienstleistungsbereichen beobachten. Mit der Ablösung der Funktionsgliederung durch die Zentren- oder Spartenorganisation erhalten die einzelnen Werke bzw. Sparten, in denen bestimmte Produktgruppen oder Teilgruppen gefertigt werden, und die jeweiligen Dienstleistungseinheiten weitgehende Entscheidungskompetenz und Kostenverantwortung<sup>5</sup>. Die zentrale Steuerung dieser Bereiche erfolgt nun nicht mehr über detaillierte Handlungsanweisungen, sondern über die Definition von Zielen (z. B. Menge, Kostenobergrenze, Liefertermin). Diese werden in der Regel direkt vom Markt hergeleitet. Auf der Grundlage weltweiter Kostenvergleiche wird ermittelt, welches Ergebnis die jeweiligen Produktions- und Dienstleistungseinheiten erreichen müssen, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt. In der Konsequenz bedeutet das, dass bestimmte Bereiche ausgelagert werden, wenn die Leistung, die sie erbringen, am Markt billiger zu beziehen ist. So wurde bei einem von uns untersuchten Landmaschinenproduzenten (MB1) beispielsweise die Gießerei geschlossen, weil sie aufgrund ihrer Kostenstruktur nicht mehr konkurrenzfähig war. Produktbereiche, die sich nicht am Markt behaupten können, werden nicht mehr gefördert und schrumpfen, bis sie gegebenenfalls ganz aufgegeben werden.

---

<sup>5</sup> Die Möglichkeiten zur Einrichtung betriebswirtschaftlich eigenständiger Einheiten sind freilich von der Größe des jeweiligen Unternehmens abhängig. So wird diese Strategie in der Bundesrepublik insbesondere von den großen Unternehmen der Automobilindustrie verfolgt (vgl. Schumann 1997: 219 f.). Dagegen ist der Trend zur Bildung von Cost- oder Profit-Centers etwa im deutschen Maschinenbau betriebsgrößenbedingt erheblich schwächer; allerdings gaben in einer 1995 durchgeführten Befragung 43,7 % aller Maschinenbaubetriebe mit mehr als 200 Beschäftigten an, betriebliche Einheiten mit eigener Kosten- bzw. Ergebnisverantwortlichkeit eingerichtet zu haben (Widmaier 1998: 96).

„Wir haben schon einen guten Überblick, was uns das gleiche Produkt hier kostet, in Malaysia kostet, in den USA, weltweit. Wir kalkulieren ja auch von da aus bei neuen Produkten. Deswegen können wir die Zielkosten auch klar definieren: Was darf das Produkt kosten, um am Weltmarkt bestehen zu können? Wenn das ein Produktbereich nicht schafft, gibt es auch kein Geld für weitere Investitionen.“ (FB3, Produktbereichsleiter)

Vielfach setzen die Geschäftsleitungen die Unternehmenseinheiten auch einem internen Wettbewerb aus. Die einzelnen Werke konkurrieren dann untereinander um neue Aufträge: Den Zuschlag bekommt das Werk, das am kostengünstigsten produzieren kann.

„Es wird jedes Auto ausgeschrieben, und nur wer in diesem konzernweiten Wettbewerb der erste ist, der kriegt' s.“ (FB4, Personalleiter)

„Bei Standortfragen - wer kriegt die Nachfolge von Fahrzeug X - kämpfen Werk A und Werk B gegeneinander.“ (FB2/Werksstandort, Leiter Vergütung)

Mit der erweiterten Autonomie der Unternehmenseinheiten und der strikten Ausrichtung am Markt wächst allerdings die Gefahr, dass Bereichsinteressen die Oberhand gewinnen und die Unternehmensteile auseinander driften. Da sich die einzelnen Bereiche dazu veranlasst sehen, unternehmerisch zu handeln, kommt es beispielsweise vor, dass sie beanspruchen, die jeweils preisgünstigsten Anbieter von Vorprodukten und Dienstleistungen auszuwählen, unabhängig davon, ob es sich hierbei um eine Unternehmenseinheit oder einen externen Anbieter handelt. Umgekehrt versuchen einige betriebliche Teilbereiche, ihre Leistungen am externen Markt anzubieten. Damit wandeln sich die Beziehungen zwischen den Unternehmenseinheiten von Organisations- zu Marktbeziehungen. Das kann ein durchaus erwünschter und sogar beabsichtigter Effekt sein, aber damit ist zugleich das Risiko verbunden, dass übergeordnete Unternehmensinteressen aus dem Blick geraten. Wie schwierig es unter diesen Bedingungen ist, die Einheiten auf gemeinsame Unternehmensziele zu verpflichten, verdeutlicht der Gesamtbetriebsratsvorsitzende eines Automobilherstellers (FB2/Zentrale) am Beispiel der Berufsausbildung:

„Da können wir mit dem Personalbereich hervorragende Vereinbarungen treffen, der Center-Leiter sieht das völlig anders. Der streitet mit uns rum, ob er diese Auszubildenden auch alle braucht. Im Werk X haben wir drei Center: Gießerei, Omnibus und Motorenfertigung. Der Gießereileiter sagt: Einen Gießereimechaniker brauche ich. Aber ob wir im anderen Werk einen Polsterer brauchen oder einen anderen Beruf, das juckt den gar nicht. Jeder sieht es nur aus seiner Sicht, aber nachher muss ja auch für den Standort entschieden werden: Wie sieht denn die Berufsbildung aus? Und deren Kosten werden anteilmäßig auf die Center übertragen, d. h. der guckt ganz genau, ob die Berufe, die da ausgebildet werden, für sein Center auch einen Nutzen haben, und wenn nicht, sagt er zunächst mal: Brauch' ich nicht. Es bedarf also wieder einer zentralen Funktion. Dem Personalvorstand geht es da genau wie uns, der ist in der gleichen Situation, dass er versuchen muss, Politik, die wir zentral vereinbaren, nach innen auch umzusetzen.“ (FB2/Zentrale, Gesamtbetriebsratsvorsitzender)

Wie aus dieser Aussage hervorgeht, halten die Akteure daher eine zentrale Koordinierung nach wie vor für unerlässlich. Diese erfolgt insbesondere über die Vorgabe allgemeiner Richtlinien, deren Durchsetzung aber immer schwieriger wird. So erwies es sich bei dem betreffenden Automobilbauer als äußerst problematisch, die zwischen Ge-

schäftsleitung und Gesamtbetriebsrat vereinbarte Einführung von Gruppenarbeit unternehmensweit umzusetzen:

„Früher ist das nicht hängen geblieben, da war das ein Gebetbuch, was der Personalvorstand und der Gesamtbetriebsrat hier beschlossen haben, für jeden im Unternehmen. Nun gibt es da plötzlich eine andere Organisationsform, und die Center-Leiter sagen: Wir haben Wichtigeres zu tun, als Gruppenarbeit einzuführen. Und was noch schlimmer war: Es gab Center-Leiter, die überhaupt nicht begriffen haben, was wir mit diesen Vereinbarungen wollten. Die haben in Gruppenarbeit ein ausschließliches Rationalisierungsinstrument gesehen.“ (FB2/Zentrale, Gesamtbetriebsratsvorsitzender)

Aufgrund des hohen Drucks, unter den die Center-Leiter durch die Zielvorgaben gesetzt wurden, werden in erster Linie solche Regelungen umgesetzt, die kurzfristig Erfolge versprechen. Maßnahmen, deren Rationalisierungseffekte - wenn überhaupt - erst auf lange Sicht zum Tragen kommen und die darüber hinaus zunächst mit zusätzlichen Kosten verbunden sind, wie die Einführung von Gruppenarbeit, werden dagegen zurückgestellt oder nur ansatzweise realisiert. Wie der Leiter einer Fachabteilung in der Unternehmenszentrale ausführte, haben die Center-Leiter allerdings die Möglichkeit, derartige Mehrausgaben geltend zu machen, wenn über das jeweilige Budget entschieden wird:

„Das ist ein permanenter Aushandlungsprozess.“ (FB2/Zentrale, Abteilungsleiter)

In Bezug auf die Beziehung zwischen der Zentrale und den Unternehmenseinheiten ist somit ein Wandel von der bürokratischen Koordinierung zur diskursiven Koordinierung und Kontextsteuerung zu verzeichnen<sup>6</sup>. Damit nimmt zugleich die Wahrscheinlichkeit zu, dass sich die Ausgestaltung der internen Organisationsstrukturen und -prozesse diversifiziert. Die weitgehend autonomen Unternehmenseinheiten entscheiden zunehmend eigenständig darüber, auf welchem Wege sie die vorgegebenen oder ausgehandelten Ziele erreichen wollen, wodurch die Chancen für eine einheitliche Organisationsgestaltung abnehmen.

Die Veränderung der Koordinationsweise beschränkt sich nicht auf die Beziehung zwischen der Zentrale und den Unternehmenseinheiten, auch innerhalb der einzelnen Produktions- und Dienstleistungsbereiche kommen neue Formen der Koordination und Steuerung zur Anwendung. Nach den Prinzipien der „Lean Production“ gilt es, die organisatorischen Strukturen und Prozesse auf den Markt auszurichten, „Überflüssiges“ zu vermeiden und die Innovationspotenziale aller Organisationsmitglieder zu nutzen. Zu diesem Zweck wurden in den Betrieben Entscheidungsbefugnisse „nach unten“ verlagert und planende, steuernde, ausführende sowie kontrollierende Funktionen zusammenge-

---

<sup>6</sup> Neben der Definition von Leistungszielen und allgemeinen Richtlinien kommen noch andere Mittel zum Einsatz, die gewährleisten sollen, daß sich die Unternehmensteile nicht zu sehr auseinanderentwickeln. Dazu zählen die Einrichtung bereichsübergreifender Diskussionsforen zur Abstimmung gemeinsamer Projekte, die Entwicklung von Anreizsystemen, die zum Kauf unternehmensinterner Leistungen anregen sollen und die Einführung eines Rotationssystems für Manager, damit diese mit den Belangen und Spezifika verschiedener Bereiche vertraut werden und die Unternehmensinteressen über das Bereichsdenken stellen (vgl. Braczyk und Schienstock 1996: 295).



führt, mit der Folge, dass die Hierarchie zum Teil erheblich abgeflacht wurde und indirekte Bereiche personell abgebaut oder teilweise ganz aufgelöst wurden. Damit sollen Personalkosten reduziert, langwierige Entscheidungsprozesse vermieden und eine flexible Anpassung an Veränderungen der Marktbedingungen ermöglicht werden. Zugleich soll durch die Integration dispositiver und ausführender Tätigkeiten die Grundlage dafür geschaffen werden, dass die Beschäftigten ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in den Arbeitsprozess und dessen kontinuierliche Verbesserung einbringen.

Auf dem Shop Floor werden die neuen Prinzipien der Organisationsgestaltung in der Regel über die Einführung von *Gruppenarbeit* realisiert. In Fertigungs- und Montagegruppen werden sämtliche Aufgaben eines Prozessabschnitts zusammengeführt, und die Gruppe wird als Funktionseinheit für diesen Abschnitt verantwortlich. Dies impliziert, dass die Gruppe neben ausführenden Tätigkeiten auch Planungs-, Organisations- und Steuerungsaufgaben übernimmt. Dazu zählen insbesondere die interne Arbeitsorganisation (Aufgabenverteilung, Arbeitsplatzwechsel), die Feinsteuerung von Fertigungsaufträgen (Planung der Bearbeitungsreihenfolge), die Disposition von Material und Werkzeug sowie die Arbeitszeit- und Urlaubsplanung. Daneben werden den Gruppen in unterschiedlich starkem Maße Aufgaben der Arbeitsvorbereitung (Maschinen einrichten, rüsten, programmieren), der Qualitätssicherung sowie der Wartung und Instandhaltung übertragen<sup>7</sup>. In der Praxis bedeutet das oftmals, dass Beschäftigte, die früher lediglich für die Ausübung indirekter Tätigkeiten zuständig waren, in die Gruppen integriert werden und dort neben den indirekten auch produktive Arbeiten ausführen sollen. Wie mehrere Beispiele zeigen, ist dies häufig mit Konflikten verbunden, da die Betroffenen dies als Statusverlust auffassen:

Aus verschiedenen Betrieben wurde berichtet, dass es sich als Problem erwies, die ehemaligen Maschineneinrichter in die Arbeitsgruppen zu integrieren. Obwohl dies nicht mit finanziellen Einbußen verbunden war, wehrten sie sich dagegen, nun auch „fachfremde“ Tätigkeiten verrichten zu müssen. In einem Betrieb (FB2/Werksstandort) führte dies dazu, dass einige der Einrichter, die jetzt in den Gruppen arbeiten, nach Möglichkeit nur Maschinen einrichten und sich vor anderen

---

<sup>7</sup> Was die quantitative Verbreitung dieser Arbeitsform betrifft, so arbeiteten 1996 gewerkschaftlichen Erhebungen zufolge ca. 35 % der Produktionsarbeiter in deutschen Automobilunternehmen in Gruppenarbeit (Roth 1998: 169). In Bezug auf den Umfang der dispositiven Aufgaben, die den Gruppen übertragen werden, unterscheiden sich die in der Automobilindustrie zum Einsatz kommenden Gruppenarbeitskonzepte allerdings stark (vgl. Schumann 1997: 220 ff. und Kuhlmann 1998: 248 ff.). Für den deutschen Maschinenbau ergab eine 1996 durchgeführte Befragung, daß der Anteil der Betriebe, in denen Gruppenarbeit praktiziert wird, mit der Betriebsgröße zunimmt: So gaben zwischen einem Drittel der Betriebe in der kleinsten Betriebsgrößenklasse (20 bis 49 Beschäftigte) und ca. zwei Dritteln in der größten (200 und mehr Beschäftigte) an, daß sie Gruppenarbeitskonzepte einsetzen (Widmaier 1998: 97). Auch dort zeigten sich jedoch erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Selbstorganisationsmöglichkeiten und die Kompetenzspielräume (vgl. ebd.). Eine Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) aus dem Jahr 1995 kommt zu dem Ergebnis, daß in 32 % der Betriebe aus der Investitionsgüterindustrie arbeitsorganisatorische Konzepte zur Anwendung kommen, die einer „anspruchsvolleren Definition von Gruppenarbeit mit rotierenden sowie integrierten dispositiven und qualitätssichernden Aufgaben“ entsprechen (Kinkel u. a. 1997: 22). In 19 % der befragten Betriebe wird Gruppenarbeit flächendeckend praktiziert (ebd.).

Aufgaben drücken. Infolgedessen kommt es zwischen den Gruppenmitgliedern immer wieder zu Spannungen. In einem anderen Fall (MB1) waren es die Materialdisponenten, die nicht dazu bereit waren, neue Aufgaben zu übernehmen, weswegen letztendlich darauf verzichtet wurde, sie in die Gruppenarbeit einzubinden. Dabei bestand ein weiteres Hindernis darin, dass auch die Gruppenmitglieder gegen eine Integration der Materialbeschaffung waren, da sie sich mit dieser Aufgabe überfordert fühlten und davor zurückschreckten, die Verantwortung hierfür zu übernehmen.

Wie das letzte Beispiel verdeutlicht, stoßen die mit der Reorganisation verbundenen Veränderungen auch bei den Arbeitern in der Produktion auf Widerstände. So kommt es immer wieder vor, dass Gruppenmitglieder auf ihren angestammten Arbeitsplätzen beharren und sich dagegen sträuben, neue Aufgaben zu übernehmen und sich neue Qualifikationen anzueignen. Im Gegensatz dazu gibt es aber auch Fälle, in denen die Gruppenmitglieder eine Erweiterung ihrer Autonomie anstreben und die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben einfordern, die dem Vorgesetzten oder indirekten Bereichen zugeordnet sind. Diesen Wünschen wird allerdings nicht immer entsprochen, was sich äußerst negativ auf die Motivation der betroffenen Beschäftigten auswirkt.

Mit der Erweiterung ihres Aufgabenspektrums und ihrer Verantwortlichkeit erhält die Gruppe auch zusätzliche Entscheidungsbefugnisse: Die Gruppe hat den Auftrag, die für sie gültigen Ziele zu erreichen; wie sie dies bewerkstelligt, bleibt - im Gegensatz zu früher - zum größten Teil ihr selbst überlassen. Die Art und Weise der Aufgabenerledigung unterliegt somit der Selbststeuerung und ist weitgehend unregelt. Zwar wird üblicherweise einem Gruppenmitglied, dem so genannten Gruppensprecher, eine besondere Funktion zugewiesen, dabei handelt es sich in aller Regel aber nicht um eine hierarchische Position: Der Gruppensprecher, der in den meisten Fällen von den Gruppenmitgliedern gewählt wird, erhält keine Weisungsbefugnisse, sondern ist für spezielle Aufgaben zuständig, insbesondere für die Außenvertretung der Gruppe und die Konfliktschlichtung zwischen den Gruppenmitgliedern. Der Vorgesetzte der Gruppe, also in der Regel der Meister, hat im Vergleich zu vorher einen wesentlich geringeren Einfluss auf die Arbeitsabläufe in der Gruppe. Während ihm zuvor die Entscheidung über die Art und Weise der Arbeitsausführung oblag, greift er jetzt nur noch in Ausnahmefällen, d.h. wenn die Zielerreichung durch die Gruppe gefährdet ist, in die internen Arbeitsprozesse ein.

„Bisher ist es so gewesen, dass der Meister irgendwann gesagt hat, so wird's gemacht und fertig. Und jetzt kann halt die Gruppe intern sagen, vielleicht können wir's anders machen, und der Meister steht eher ein bisschen im Hintergrund. (...) Er greift ein, wenn er merkt, dass die Gruppe zu keinem Ergebnis kommt, aber ansonsten haben wir eigentlich ziemlich freie Hand. (...) Beispiel: letztes Jahr, Urlaubsplanung: Das war ein großes Chaos, weil jede Gruppe geplant, sich gegenseitig aber nicht gefragt hat, und es waren halt alle gleichzeitig im Urlaub. Und da hat dann der Meister eingreifen müssen.“ (FB2/Werksstandort, Gruppensprecher)

Damit ist ein grundlegender Wandel in der Rolle des Meisters verbunden, der nun weniger als Vorgesetzter, sondern vielmehr als „Trainer“ der Gruppe agieren soll. Seine Aufgabe besteht darin, die Selbststeuerung der Gruppe zu unterstützen und zu fördern, indem er sich - unter Einbeziehung der Gruppenmitglieder - um die Verbesserung des Arbeitssystems kümmert und Lernprozesse bei den Mitarbeitern anstößt. Dabei übernimmt

er insbesondere die Verantwortung für eine angemessene Aus- und Fortbildung der Gruppenmitglieder, d.h. er muss deren Fähigkeiten erkennen, Defizite ermitteln und für entsprechende Weiterbildungen sorgen. Die wesentlichen Aufgaben des Meisters bestehen damit einerseits in der Weiterentwicklung von Arbeitssystemen und andererseits in der Personalführung und -entwicklung.

„Der Meister hat im Prinzip der Gruppe zu verdeutlichen, was ihre Aufgabe ist, und er hat im Prinzip zu verdeutlichen, was seine Rolle dabei ist, nämlich führen und nicht so sehr zeigen, wie man einen Nagel in die Wand haut. Die Struktur der Vorgesetztenfunktion hat sich stark dahingehend verändert, dass der Vorgesetzte nicht nur der beste Fachmann ist, sondern dass er der Coach, der Leiter seiner Gruppen ist, dass er also im Prinzip überzeugen muss und nicht anweisen muss. (...) Der Meister, der hat ganz einfach heute andere Aufgaben, der soll ein kleiner Unternehmer sein mit Verantwortung und Kompetenz für seine Einheit. Seine Einheit sind drei oder vier Gruppen, die er mit Budgets und Zielen zu steuern hat.“ (FB4, Personalleiter)

In der betrieblichen Praxis zeigt sich allerdings, dass sich viele Meister nicht so einfach von den bisherigen Verhaltensweisen verabschieden und die neue Rolle einnehmen, die ihnen zugedacht ist. Wie aus mehreren Betrieben berichtet wurde, wehren sich die Meister häufig dagegen, bestimmte Entscheidungen der Gruppe zu überlassen, und greifen daher immer wieder in die Selbststeuerung ein, was bei den Gruppenmitgliedern erhebliche Frustrationen auslösen und den Restrukturierungsprozess massiv behindern kann.

#### **4.1.2 Anreiz- und Gratifikationssysteme**

Im neuen System erhält die jeweilige Arbeitsgruppe tendenziell den Status eines Unternehmens im Unternehmen. Sie entscheidet zunehmend eigenständig über den Ressourceneinsatz, den sie im Hinblick auf das gesetzte Ziel zu optimieren versucht. Damit geraten die Anforderungen, die an die Arbeitskräfte gestellt werden, in Widerspruch zu den herkömmlichen Anreiz- und Gratifikationssystemen. Die Akkordlohnung erweist sich unter den neuen Arbeitsbedingungen als wenig geeignet, da sie die Bezahlung an die ausgebrachte Stückzahl – vielfach sogar einschließlich der fehlerhaften Teile – knüpft und nicht an die tatsächliche Wertschöpfung bzw. den Anteil der erbrachten Leistung am Unternehmensertrag. Darüber hinaus macht es für die Beschäftigten unter den Bedingungen des Akkordlohns Sinn, ihre Leistungsverausgabung zu begrenzen und Verbesserungen für sich zu behalten, um einer Anhebung der Leistungsanforderungen entgegenzuwirken. Damit ist das Problem der „schleichenden Rationalisierung“ angesprochen, über das in vielen der von uns untersuchten Betriebe geklagt wurde: Um eine Anhebung der Soll-Leistung zu verhindern, halten die Beschäftigten ihre Leistungsreserven systematisch verdeckt, indem sie Verbesserungen, die von ihnen entwickelt wurden, für sich behalten und bestimmte Leistungsgrenzen nicht überschreiten. Dieses Verhalten, das eine zwangsläufige Konsequenz des tayloristisch-fordistischen Anreiz- und Kontrollsystems ist, hat zur Folge, dass die Akkordlöhne in vielen Betrieben faktisch zu Festlöhnen geworden sind und keine Anreizfunktion mehr beinhalten.

Infolgedessen bestehen für die Beschäftigten im Akkordlohn kaum Anreize, ihre Anstrengungen auf das nun geforderte Ziel hin auszurichten, nämlich durch die eigenständige Optimierung des Verhältnisses zwischen Input und Output den jeweiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erhöhen. Um ein entsprechendes Verhalten seitens der Beschäftigten zu unterstützen, ist es somit erforderlich, die Anreiz- und Sanktionssysteme entsprechend umzugestalten. Daher wurden in vielen Firmen Entgeltsysteme eingeführt, in denen die Bezahlung an Kriterien gekoppelt ist, die direkt von der Wertschöpfung bzw. dem erwirtschafteten Ertrag abgeleitet werden. Hierzu zählen etwa die Produktqualität, die Maschinenauslastung oder die Produktivität, die von der betreffenden Einheit erzielt wird. So wurde beispielsweise bei einem Maschinenbauunternehmen (MB1) für die Gruppenarbeit ein Prämienlohnsystem implementiert, in dem das Entgelt nicht mehr wie bisher an die erbrachte Mengenleistung, sondern an die Produktivitätsentwicklung geknüpft wird. Dabei wird der Produktivitätsfortschritt, den die Gruppe innerhalb eines bestimmten Zeitraums erarbeitet, zwischen der Gruppe und dem Unternehmen geteilt. Allerdings wurde von Seiten des Managements ein Mechanismus eingebaut, der die Prämienentwicklung begrenzt. So sieht das Modell vor, der Gruppe die Produktivitätssteigerung „abzukaufen“, wenn diese einen bestimmten Prozentsatz erreicht. In diesem Fall erhält die Gruppe den gesamten Betrag als Prämie, dafür wird aber die Grundeffektivität, die Ausgangsbasis für die Bewertung der Produktivitätsentwicklung, erhöht. Dies führt in der Praxis dazu, dass die Beschäftigten wie früher im Akkordsystem darauf achten, eine bestimmte Leistungsgrenze nicht zu überschreiten:

„Wir gucken, dass wir nicht über diese X %, diese berühmten, rausgehen, weil da hätten wir eigentlich nur Nachteile. Wir hätten zwar ein paar Mark, aber auf Dauer bringt das nichts, weil irgendwo werden Leute abgezogen, dann greift das nämlich, weil Gruppenarbeit ist ja auch ein Rationalisierungsprozess.“ (MB1, Gruppenmitglied)

Wie dieses Beispiel zeigt, scheuen die Akteure davor zurück, das Entgelt uneingeschränkt an den Beitrag zum Unternehmenserfolg zu koppeln. Dabei werden nicht nur Vorkehrungen gegen eine „nach oben“ offene Einkommensentwicklung getroffen, sondern auch Untergrenzen für ein variables Einkommen festgelegt, da den Beschäftigten nicht das Risiko extremer Einkommensschwankungen zugemutet werden soll. Vor allem die von Betriebsräten und Gewerkschaften verfolgte Schutzpolitik zielt darauf ab, die leistungsbezogenen variablen Entgeltbestandteile möglichst klein zu halten und Abweichungen nur nach oben hin zu gestatten. Infolgedessen wird der Spielraum für leistungsabhängige Schwankungen der Entgelte durch die tariflichen Regelungen und die Betriebsratspolitik zumeist sehr begrenzt.

Trotz dieser Beschränkungen wird den Beschäftigten mit der kausalen Zurechnung von Wertschöpfung bzw. Ertrag und Einkommen eine unternehmerähnliche Rolle zugewiesen; mit der direkten Erfolgsabhängigkeit ihrer Entlohnung tragen sie eine Art *Unternehmerrisiko*. In einigen Fällen werden die Beschäftigten darüber hinaus auch am Kapital des Unternehmens beteiligt. So fanden wir im Rahmen unserer Untersuchung Unternehmen, die ihren Mitarbeitern die Option einräumen, so genannte Belegschaftsaktien

zu erwerben. Häufiger waren jedoch Modelle anzutreffen, durch die die Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligt werden. Dies geschieht in der Regel über eine einmal jährlich ausgeschüttete Prämie für die Mitarbeiter, deren Höhe vom Unternehmensergebnis abhängt.

Bei einem Automobilhersteller (FB4) wurde ein Beteiligungsmodell eingeführt, das die Höhe des jeweiligen Betrages vom Erreichen bestimmter Unternehmensziele abhängig macht. Diese Ziele, die die Umsatzrendite, die Produktivität, die Produktqualität und den Gesundheitsstand betreffen, werden für jedes Jahr zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat vereinbart. Für jedes Ziel, das realisiert wird, erhalten die Mitarbeiter einen festgelegten Betrag. Wenn das gesetzte Ziel unterschritten wird, reduziert sich dieser Betrag nach einem bestimmten Schlüssel bis auf Null, wenn das Ziel überschritten wird, erhöht er sich entsprechend, wobei eine Verdopplung als Höchstgrenze festgelegt wurde.

Durch die Kopplung des Entgelts an den erzielten Erfolg soll zugleich gewährleistet werden, dass sich die Beschäftigten auch aktiv an der *permanenten Prozessoptimierung* beteiligen, indem sie auf eigene Initiative Verbesserungen ersinnen und realisieren. Zumeist bieten die Unternehmen den Beschäftigten hierfür aber noch zusätzliche Anreize im Rahmen eines reformierten betrieblichen Vorschlagswesens. In seiner bisherigen Form war das betriebliche Vorschlagswesen wenig dazu geeignet, die Beschäftigten zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen zu animieren, da sich das Verfahren der Bewertung und Prämierung solcher Vorschläge sehr bürokratisch, intransparent und langwierig gestaltete. So berichtete ein Betriebsratsmitglied aus einem Betrieb des Fahrzeugbaus (FB2/Werksstandort) von Verbesserungsvorschlägen, die fünf oder sechs Jahre (!) alt waren. Um die Beschäftigten dazu zu motivieren, am kontinuierlichen Verbesserungsprozess mitzuwirken, werden die Beschäftigten in diesem Unternehmen nun mit 30 % an der Jahreseinsparung, die der jeweilige Vorschlag einbringt, beteiligt. Außerdem trägt der betriebliche Vorgesetzte die Verantwortung für eine zügige Bearbeitung und kann kleinere Verbesserungsvorschläge, die nicht sofort zu Einsparungen führen, sofort mit bis zu 500 DM belohnen. Auch in anderen Unternehmen wurde das betriebliche Vorschlagswesen dergestalt reorganisiert, dass einfachere Vorschläge sofort entlohnt werden und das Bearbeitungsverfahren insgesamt beschleunigt wurde.

Es ist allerdings fraglich, ob die Beschäftigten auf diese Weise dazu bewegt werden können, ihre Ideen zur Produktivitätssteigerung in vollem Umfang preiszugeben. Denn viele Mitarbeiter befürchten, dass dies zur Einsparung von Arbeitsplätzen führt und sie so womöglich ihren eigenen Arbeitsplatz wegrationalisieren. Daher ist es erforderlich, den Beschäftigten zuzusichern, dass ihnen aus den eingebrachten Verbesserungen keine Nachteile erwachsen. So wurde bei dem oben erwähnten Fahrzeugbauer (FB2/Zentrale) per Betriebsvereinbarung geregelt, dass Beschäftigte, deren Arbeitsplatz wegen einer derartigen Verbesserungsmaßnahme wegfällt, einen Anspruch auf einen gleichwertigen und zumutbaren Arbeitsplatz haben. Dasselbe gilt, wenn sich die Wertigkeit des Arbeitsplatzes aufgrund einer solchen Maßnahme verringert. Trotz dieser Regelungen achten die Beschäftigten aber nach wie vor darauf, nach Möglichkeit keine Verbesserungsvorschläge zu machen, die sie als arbeitsplatzgefährdend einstufen:

„Man hat Erfahrungen gemacht mit dem Thema KVP, dass es so unausgesprochene Regeln gibt wie: Keine Vorschläge machen, die Stellen kosten. Das ist eine unausgesprochene Regel, die niemand offen kommuniziert, aber die offensichtlich für viele KVP-Vorschläge prägend ist im Hintergrund.“ (FB2/Zentrale, Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Gesamtbetriebsrats)

Neben den Anreizsystemen wird auch die bisherige Form der Bildung von *Lohngruppen* durch die neuen Formen der Arbeitsorganisation in Frage gestellt. Das herkömmliche System fußte auf deutlichen Unterschieden zwischen den an verschiedenen Arbeitsplätzen abverlangten Qualifikationen, denen durch eine entsprechende Differenzierung der Entlohnungsgruppen Rechnung getragen wurde. Mit Gruppenarbeit ist aber die Intention verbunden, dass die Beschäftigten möglichst viele Teilfunktionen des Arbeitsprozesses beherrschen sollen, damit ein flexibler Personaleinsatz möglich wird. Aus diesem Grunde geht die Tendenz dahin, den Grundlohn vom Umfang der beherrschten Teilprozesse abhängig zu machen. Ein Beispiel hierfür ist das Eingruppierungssystem eines Maschinenbaubetriebes (MB5): Die Lohngruppe richtet sich dort nach dem potenziellen Einsatzbereich des jeweiligen Mitarbeiters, d.h. danach, wie viele Maschinen er bedienen kann. Damit beinhaltet das Entgeltsystem für die Beschäftigten einen Anreiz, sich weiterzuqualifizieren, was dazu beitragen soll, die angestrebte Einsatzflexibilität zu realisieren.

Die Systeme der *Arbeitsbewertung* sind ebenfalls von den Veränderungen betroffen. In den tariflich vorgeschriebenen Verfahren zur Ermittlung des Arbeitswertes von gewerblichen Beschäftigten, nach dem sich deren Grundverdienst richtet, stehen Kriterien wie Belastungen durch Muskelarbeit und Umgebungseinflüsse eindeutig im Vordergrund, während Aspekte wie kognitive Anforderungen, Kenntnisse, Verantwortung nur eine untergeordnete Rolle spielen. Letzteren kommt in den neuen Arbeitssystemen aufgrund der Dezentralisierung von Entscheidungen und der Integration von Aufgaben aber eine entscheidende Bedeutung zu. Die tarifliche Bewertungssystematik ist daher kaum noch angemessen. Aus diesem Grunde wurde bei einem Automobilhersteller (FB4) im Zuge der Umstellung auf Gruppenarbeit ein neues System der Arbeitsbewertung eingeführt:

„Diese Systeme sind ungefähr entstanden so 1968 bis 1970, wo die Welt der Industrie ganz anders war wie heute. Wenn Sie mal reingucken, was da z.B. in dem Tarifvertrag für Nordwürttemberg steht: Belastung der Muskeln, Belastung der Sinne und Nerven, Körpergewandtheit, Schmutz, Staub, Dreck. Und wenn Sie sich diese so genannten passiven Elemente in dieser Tarifstruktur ansehen, wo ein Mitarbeiter überhaupt nichts tun kann, die ganz einfach auf ihn einströmen, dann sehen Sie, dass das ungefähr 55 % in der Ausprägung waren. Wenn ich so einen Arbeitsplatz hätte, der mit 55 % durch Muskelbelastung, Schmutz, Staub, hinderlicher Schutzkleidung und sonst was geprägt wäre, dann würde hoffentlich das Gewerbeaufsichtsamt diese Bude zumachen. Und das war mit einer der Überlegungen, dass wir gesagt haben, so ist die Arbeitswelt heute nicht mehr, sondern die ist dadurch geprägt, dass wir Leute ausbilden und deren Fachkönnen im Veränderungsprozess haben wollen, dass wir deren Denkleistung haben wollen, um aus einem Bestehenden irgendwas anderes und besseres zu machen.“ (FB4, Personalleiter)

Im neuen System, das mit dem geltenden Tarifvertrag nicht vereinbar war und daher der Zustimmung der Tarifparteien bedurfte, kommt den Merkmalen, die sich unter die Anforderungsarten Können und Verantwortung subsumieren lassen, ein wesentlich höherer

Stellenwert zu. Dagegen hat der Belastungsanteil eine deutliche Abwertung erfahren. Mit der Einführung dieses Systems wurde zugleich die Trennung zwischen Lohn und Gehalt aufgehoben, da es sowohl bei den Arbeitern als auch den Angestellten zur Anwendung kommt. Damit ist eine weitere tarifliche Regelung angesprochen, die in der gegenwärtigen betrieblichen Praxis häufig zu Spannungen führt: *die Differenzierung der Eingruppierungssysteme für Arbeiter und Angestellte*. Diese Unterscheidung impliziert nicht nur, dass die Arbeitsbewertung bei diesen Beschäftigtengruppen nach unterschiedlichen Kriterien durchgeführt wird, sie hat auch zur Folge, dass die Grundentgelte der Arbeiter im Durchschnitt niedriger sind als diejenigen der Angestellten. Im Zuge der Restrukturierung haben sich die Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen von Arbeitern und Angestellten in vielen Bereichen jedoch weitgehend angenähert, da Arbeiter nun auch klassische „Angestelltenfunktionen“ übernehmen und es ebenso vorkommt, dass Angestellte jetzt auch Fertigungsaufgaben ausüben. Infolgedessen erscheint es nicht mehr als gerechtfertigt, Arbeiter und Angestellte nach unterschiedlichen Grundsätzen zu bezahlen:

„Das passt einfach nicht mehr. Da jetzt einfach mehr Aufgaben in die Gruppen integriert worden sind, da kann es halt sein, das mischt sich zwischen Angestellten und Gewerblichen. Wenn ich draußen unsere Blechfertigung nehme (...), die haben nur an der Maschine Eingaben gemacht und die Fläche abgearbeitet, und jetzt disponieren die halt selber. Der Programmierer steht auch noch an der Maschine oder der Bediener programmiert jetzt auch. Es kann sein, der Programmierer ist in Gehaltsgruppe X und der Bediener ist in Lohngruppe Y drin, aber ihre Aufgaben verschmelzen sich ja.“ (MB4, Konzernbetriebsratsvorsitzender)

In den Betrieben kommt es insbesondere dort zu Problemen, wo die Diskrepanzen für die Beschäftigten evident sind. Es liegt auf der Hand, dass es zu Unzufriedenheit und Konflikten führen kann, wenn die Beschäftigten sehen, dass sie vergleichbare Tätigkeiten ausführen und trotzdem unterschiedliche Grundentgelte erhalten. So berichtete ein Meister aus einem Maschinenbaubetrieb (MB4), dass es in Gruppen, in denen auch Angestellte mitarbeiten, immer wieder zu Spannungen kommt, weil diese besser bezahlt werden. Aufgrund derartiger Probleme wartet man in den Betrieben sehnlichst auf den gemeinsamen Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte, über den die Tarifparteien nun schon seit einigen Jahren verhandeln.

### 4.1.3 Arbeitszeitgestaltung

Im Zuge der Restrukturierungsmaßnahmen haben zahlreiche Unternehmen auch ihr Arbeitszeitregime stärker flexibilisiert. Dies betrifft insbesondere die Verteilung des individuellen Arbeitszeitvolumens innerhalb eines bestimmten Zeitraums, die in vielen Fällen beträchtlich variabilisiert wurde. Auf diese Weise soll die Arbeitszeit an Veränderungen in der Auftragslage und den unterschiedlichen Arbeitsanfall, der damit verbunden ist, angepasst werden. Saisonale und konjunkturelle Auftragschwankungen sind freilich kein neues Phänomen, aber aufgrund der verstärkten Konkurrenz und des Wan-

dels vom Verkäufer- zum Käufermarkt hat sich diese Problematik zum Teil erheblich verschärft.

Der Personalleiter eines Landmaschinenherstellers (MB1) verdeutlichte die gestiegenen Flexibilitätsanforderungen am Beispiel einer Arbeitsgruppe aus der Traktorenmontage. Diese Gruppe ist für den Anbau einer Anhängervorrichtung an Traktoren zuständig, die nach England und Irland geliefert werden. Das Arbeitsvolumen schwankt stark. So kann es sein, dass an einem Tag nur vier, an einem anderen aber 20 Traktoren zur Montage kommen. Dennoch sollen die Traktoren so schnell wie möglich ausgeliefert werden, zugleich soll die Gruppe aber auch keinen Leerlauf haben.

Um die Arbeitszeitvolumina ihrer Beschäftigten auf die Schwankungen im Arbeits(zeit)bedarf abzustimmen, haben viele Unternehmen so genannte *Arbeitszeitkontensysteme* eingeführt<sup>8</sup>. Die Plus- und Minusstunden, die aus der Über- bzw. Unterschreitung der individuellen Wochenarbeitszeit resultieren, werden dabei auf einem persönlichen Arbeitszeitkonto festgehalten, das innerhalb eines bestimmten Zeitraums ausgeglichen werden muss. Der Tarifvertrag erlaubt mittlerweile einen Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten, der zumeist auch ausgenützt wird. Maximale Kontenober- und -untergrenzen werden nicht tariflich vorgeschrieben, in der Regel aber zwischen den Betriebsparteien vereinbart. Bei den Unternehmen, die in unsere Untersuchung einbezogen waren, bewegten sich diese Grenzen zwischen plus/minus 25 (MB5) und plus/minus 200 Stunden (MB4). In einem Fall (MB1) wurde auf die Festlegung solcher Grenzen verzichtet.<sup>9</sup>

Derartige Arbeitszeitmodelle ermöglichen es den Unternehmen, bei einer überdurchschnittlichen Auftragsentwicklung die Arbeitszeit auszudehnen, ohne Überstunden anordnen zu müssen. Der damit verbundene Wegfall der Überstundenzuschläge reduziert die Arbeitskosten, ein Argument, das angesichts des verschärften internationalen Wettbewerbs von den Geschäftsleitungen immer wieder ins Feld geführt wird. Auf Seiten der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung führt gerade dieser Effekt naturgemäß häufig zu Widerständen<sup>10</sup>. So lehnte der Betriebsrat eines Unternehmens der Fotoindustrie (E2) eine Ausdehnung der Kontenobergrenzen eben aus diesem Grunde ab.

---

<sup>8</sup> Eine vom WSI durchgeführte Befragung von fast 2.000 Betriebsräten aus Unternehmen im gesamten Bundesgebiet ergab, daß in 79 % der einbezogenen privatwirtschaftlichen Betriebe mittlerweile Arbeitszeitkontenmodelle zur Anwendung kommen (vgl. WSI-Projektgruppe 1998: 660).

<sup>9</sup> Lindecke und Lehndorff (1997) analysierten 109 Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit aus bundesdeutschen Betrieben, davon 99 aus Betrieben des verarbeitenden Gewerbes, insbesondere der Metallbranche. Dabei zeigte sich, daß der tariflich festgelegte Ausgleichszeitraum in der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe mit Arbeitszeitkonten ausgeschöpft wird (ebd.: 474). Was die maximale Kontenhöhe betrifft, so wurde folgende Verteilung ermittelt: bis + 35 Stunden: 27 Betriebe, + 35 bis 70 Stunden: 12 Betriebe, + 71 bis 140 Stunden: 7 Betriebe, + 141 und mehr Stunden: 6 Betriebe, unbegrenzt: 2 Betriebe (ebd.: 475).

<sup>10</sup> Bei der bereits erwähnten Befragung des WSI schätzten 21,7 % der Betriebsräte die Bereitschaft der Beschäftigten zum Abbau von Überstunden als gering bis sehr gering ein; 33,9 % bewerteten sie als mittel und 33,9 % als hoch bis sehr hoch (vgl. WSI-Projektgruppe 1998: 661).



Im Fall der Unterauslastung von Kapazitäten kann die Arbeitszeit mittels solcher Systeme reduziert werden, ohne dass gleich Kurzarbeit oder gar Entlassungen notwendig werden. Davon profitieren neben den Beschäftigten auch die Unternehmen, da Entlassungen (und eventuelle Wiedereinstellungen) nicht nur mit Kosten verbunden sind, sondern auch einen Know-how-Verlust bedeuten und zu einer Auflösung eingespielter betrieblicher Arbeitszusammenhänge führen können. Mit Arbeitszeitkonten soll also eine möglichst reibungslose Anpassung an einen unterschiedlichen Arbeitszeitbedarf gewährleistet werden, wobei davon ausgegangen wird, dass sich diese Schwankungen innerhalb eines gewissen Zeitraums wieder ausgleichen.

Aufgrund der anhaltenden Konjunktur wurden in den meisten Unternehmen zuletzt aber nur Plusstunden angesammelt, sodass die Kontenstände teilweise eine enorme Höhe erreicht haben. So berichtete ein Betriebsrat (MB1) von Konten mit über 200 Plusstunden. Die betreffenden Unternehmen stehen damit vor dem Problem, wie sie diese Stunden innerhalb des vorgeschriebenen Ausgleichszeitraums wieder abbauen sollen. Hierfür haben die wenigsten Unternehmen bislang eine Lösung gefunden, zumal sie Neueinstellungen vermeiden wollen. Um einen Abbau der Plusstunden zu ermöglichen, wird allenfalls über befristete Einstellungen nachgedacht. In einem Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus (MB4) wurde zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat allerdings ein Verfahren zum Umgang mit diesem Problem vereinbart, das auch die Möglichkeit von Neueinstellungen mit einschließt. Der Ausgangspunkt für die Einführung eines Arbeitszeitkontensystems war in diesem Fall die Erfahrung, dass sich Boom- und Krisenphasen etwa alle 1,5 Jahre abwechseln. Zur Anpassung an diese Schwankungen wurden Arbeitszeitkonten eingeführt, auf denen bis zu 200 Plus- bzw. Minusstunden angesammelt werden können. Der Ausgleichszeitraum wurde mit Einverständnis der Tarifvertragsparteien auf 24 Monate ausgedehnt. Zur Kontrolle findet einmal jährlich ein Gespräch statt, bei dem Betriebsrat und Geschäftsleitung über den aktuellen Kontenstand in den verschiedenen Bereichen, die absehbare Entwicklung und erforderliche Maßnahmen beraten. Dabei wird, wenn die zusätzlichen Arbeitsstunden in einem bestimmten Bereich überhandnehmen und keine Änderung in Sicht ist, auch über Neueinstellungen verhandelt. Mit Zustimmung der zuständigen Tarifparteien kann der Ausgleichszeitraum zudem verlängert werden, was auch schon vorgekommen ist. Dies ist allerdings an die Erfüllung bestimmter Bedingungen wie die Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte geknüpft.

Mit der Implementierung derartiger Arbeitszeitsysteme soll zugleich ermöglicht werden, dass sich die Mitarbeiter im Rahmen der Selbststeuerung unternehmerisch verhalten und ihre Arbeitszeit eigenständig am jeweiligen Arbeitsanfall ausrichten. Es wird erwartet, dass die Beschäftigten nach Hause gehen, wenn zu wenig Arbeit da ist, und dafür länger arbeiten, wenn es viel zu tun gibt. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass sich ein derartiges Arbeitszeitverhalten keineswegs automatisch einstellt. So wurde verschiedentlich berichtet, dass die Beschäftigten dazu tendieren, sich ein gewisses Arbeitszeitpolster zu erarbeiten und es vermeiden, Minusstunden anzusammeln, auch wenn die Auftragslage

dies erfordern würde. Außerdem wurden Fälle geschildert, in denen die Mitarbeiter ihr Arbeitszeitverhalten an persönlichen Bedürfnissen und nicht am Arbeitsbedarf ausrichteten.

Der Personalvorstand des oben erwähnten Werkzeugmaschinenbauers (MB4) verwies in diesem Zusammenhang beispielsweise darauf, dass Beschäftigte ihre Zeitautonomie während der Fußball-Europameisterschaft dazu nutzten, um bei Fußballübertragungen nach Hause zu gehen: „Es gab dann intensive Gespräche, weil da war ich sauer, dass die das so ausgenützt haben, dass die nach Hause gefahren sind zum Fußball gucken. Wenn das Spiel um neun aus war, haben die dann nicht wieder gearbeitet. Ich hab’ denen gesagt: Ihr seid doch blöd (...), dann stempelt doch zwei Stunden ab, unser Rahmen ist so groß, ihr könnt doch zwei Stunden Pause machen, holt euch einen Fernseher, stellt ihn in die Kantine, guckt zusammen Fußball und anschließend arbeitet ihr wieder. Nein, dann geh’ n die heim.“ (MB4, Personalvorstand)

Wie mehrere Beispiele zeigen, spielt auch in dieser Hinsicht das Anreizsystem eine wesentliche Rolle: Wenn dieses ein bedarfsorientiertes Arbeitszeitverhalten honoriert, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten ihr Handeln entsprechend ausrichten. So wurde in einem Maschinenbauunternehmen (MB5) ein Entgeltsystem eingeführt, bei dem die Höhe der Prämie unter anderem vom Verhältnis zwischen den Anwesenheitsstunden und den in die Fertigung eingebrachten Arbeitsstunden abhängt. Das führt dazu, dass die Beschäftigten – sofern sie diesen Mechanismus verinnerlicht haben – ihre Anwesenheitszeiten entsprechend steuern:

„Es gibt viele Gestaltungsmöglichkeiten, auch in Verbindung mit den Zeitkonten. Wenn die (Mitarbeiter) z.B. feststellen, es ist wenig Arbeit da, und es bleiben alle da wie Kletten, geht die Prämie nach unten. Wenn die im Rahmen ihrer Selbststeuerung (...) sagen, aha, jetzt im Monat August ist gerade wenig Arbeit da, lasst uns unser Zeitkonto abbauen, d.h. also, es werden wenig Arbeitsstunden den Fertigungsstunden gegenüber gestellt, bleibt die Produktivität hoch. Also, es hat schon Zusammenhänge. Und manche Leute begreifen das und richten sich darauf ein, und die anderen, die jammern halt und sagen, ja, die Prämie ist zu niedrig.“ (MB5, Personalleiter)

Flexibilisierungsbestrebungen richten sich nicht nur auf die Lage, sondern auch auf die Dauer der Arbeitszeit. Neben der grundsätzlichen Kritik an der 35-Stunden-Woche in der Metallindustrie wird von Unternehmensseite argumentiert, dass zumindest bei bestimmten Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen eine Verlängerung der tariflich vorgeschriebenen Arbeitszeiten notwendig sei. Dies wird zum einen mit der Notwendigkeit einer optimalen Auslastung kapitalintensiver technischer Anlagen begründet. So wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass an CAD-Anlagen in der Entwicklung eine Verlängerung der Arbeitszeiten erforderlich wäre. Ein anderer Aspekt, der in diesem Zusammenhang angeführt wird, betrifft die Frage der betrieblichen Ansprechzeiten für Kunden. Insbesondere exportorientierte Unternehmen, deren Geschäftspartner sich in Ländern mit anderen Zeitzonen befinden, fordern eine Verlängerung der Arbeitszeit, um ihre „Kommunikationsfenster“ zu den Kunden weiter öffnen zu können.

Als weiteres Argument für eine beschäftigungsgruppenspezifische Arbeitszeitverlängerung wird der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, z.B. in der Entwicklung, genannt. Darüber hinaus verlangten die Beschäftigten vielfach selbst längere Arbeitszeiten, insbe-

sondere im Zusammenhang mit wissensbasierten Tätigkeiten wie etwa in F&E-Bereichen. So komme es vor, dass Mitarbeiter ihre Arbeit formal beenden, um dann – ohne weitere Erfassung der Arbeitszeit – ihre Arbeit fortzusetzen.

„Wenn ich Ihnen sage, dass wir zur Zeit keine Ingenieure bekommen, trotz heftiger Suche, und ich die Ingenieure nicht länger als X Stunden arbeiten lassen darf, (...) und die Leute dann runter gehen, abstempeln und weiterarbeiten, das ist pervers. (...) Die Jungingenieure kommen hochmotiviert, finden ein hervorragendes Arbeitsumfeld und arbeiten wie an der Universität oder in den Instituten, und dort durften sie, und hier dürfen sie dann plötzlich nicht mehr, nur weil wir ein Industriebetrieb sind.“ (MB4, Personalvorstand)

Im Gegensatz zur Flexibilisierung der Verteilung der Arbeitszeit fühlen sich die Unternehmensvertreter in der Frage der Arbeitszeitdauer von den tarifvertraglichen Regelungen zum Teil erheblich eingeschränkt. Gemäß dem für den Bezirk Nordwürttemberg/Nordbaden gültigen Tarifvertrag dürfen 18 % der an einem Standort beschäftigten Arbeitnehmer (einschließlich der außertariflichen Angestellten) 40 Stunden die Woche arbeiten, was vielfach als nicht ausreichend erachtet wird.

#### **4.1.4 Wandel und Beharrung in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen**

Im Zuge des wirtschaftsstrukturellen Wandels und der damit einhergehenden Restrukturierungsmaßnahmen kam es auch in Bezug auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu spannungsreichen Veränderungsprozessen. Die Verhandlungsposition der Betriebsräte wurde durch die Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen und die Zunahme der unternehmerischen Mobilität in den letzten Jahren erheblich geschwächt. Die Unternehmen sind heute problemlos in der Lage, weltweite Kostenvergleiche vorzunehmen. Das Management nutzt die Ergebnisse unternehmensinterner und unternehmensübergreifender Benchmarking-Analysen, um den Betriebsräten die Notwendigkeit von Kostensenkungsmaßnahmen zu verdeutlichen. Zudem verfügen die Unternehmen im Vergleich zu früher über verbesserte Möglichkeiten, Betriebsstätten bzw. Funktionsbereiche an den günstigsten Standort zu verlagern oder bestimmte Aufgabenbereiche an „billigere“ Fremdfirmen zu vergeben. Auch dies wird bei den Verhandlungen mit den Betriebsräten ins Feld geführt, um die betrieblichen Interessenvertretungen zu Konzessionen zu bewegen<sup>11</sup>. Nach Aussage unserer Gesprächspartner auf Betriebsrats- wie auf Managementseite spielen derartige Argumente bei den Verhandlungen zwischen den betrieblichen Akteuren in nahezu allen von uns untersuchten Unternehmen eine Rolle.

Wie der Produktbereichsleiter eines Automobilzulieferers (FB3) ausführte, ist die Kostentransparenz eine wesentliche Voraussetzung dafür, um mit dem Betriebsrat „objektiv“ verhandeln zu können: „Das stellt auch die Diskussion mit den Arbeitnehmervertretern auf eine andere Basis. Das soll nicht auf eine erpresserische Richtung hinauslaufen, aber in dem Moment, wo man sagen kann,

---

<sup>11</sup> Vgl. dazu die verschiedenen Varianten des ‘concession bargaining’, die Bergmann u. a. (1997: 85ff.) auf der Grundlage einer Befragung von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten ermittelten haben.

das sind die Kosten am Markt, und das kostet mein Produkt, lässt sich etwas objektiver diskutieren in so einer Sache.“ (FB3, Produktbereichsleiter)

Der Personalvorstand eines Maschinenbauunternehmens (MB4) illustrierte diese Verhandlungsstrategie am Beispiel der innerbetrieblichen Diskussion um die 18-%-Regelung. Im betreffenden Betrieb arbeiten mehr als 18 % der Beschäftigten länger als 35 Wochenstunden, was damit gerechtfertigt wird, dass es sich bei diesem Werk um die Zentrale handelt, sodass der Anteil an hochqualifizierten Angestellten aufgrund der dort angesiedelten Entwicklungs-, Service- und Verwaltungsbereiche sehr hoch ist. Daher wird die tarifliche Regelung so ausgelegt, dass die 18 % über das ganze Unternehmen gerechnet werden. Dabei spielt das Standortargument eine maßgebliche Rolle: „Das klingt jetzt nach Erpressung, aber wenn das bei uns jemand sagen würde, das sind 18 % und wir lassen da nicht mit uns diskutieren, dann würde ich sagen, okay, hier ist ein Konzept für eine Entwicklungsgesellschaft in der Schweiz (...), wir verlagern unsere Entwicklung oder unsere Service-Gesellschaft in die Schweiz. (...) Das ist eine Realität, die man einfach zur Kenntnis nehmen muss. (...) Da kann man nicht sagen, bei uns gilt 18 %. Dann müssen wir sagen, okay, dann machen wir's halt woanders. Die Möglichkeiten gibt's. Und das ist gar nicht erpresserisch, sondern das ist einfach konsequent.“ (MB4, Personalvorstand)

Von Seiten des Managements wird an den Betriebsrat die Erwartung herangetragen, „Co-Management“ zu betreiben. Konkret heißt dies, dass der Betriebsrat Rationalisierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen nicht nur zulassen, sondern diese auch mittragen und gegenüber der Belegschaft vertreten soll. Dies verweist zugleich darauf, dass den Betriebsräten im Rahmen der Restrukturierung durchaus auch neue Einflusschancen erwachsen können. Da das Management daran interessiert ist, dass die Reorganisation ohne größere Konflikte abläuft, kommt dem Betriebsrat als „sozialem Integrator“ oftmals eine maßgebliche Rolle zu (vgl. dazu Kotthoff 1995: 433 ff.). Er kann, indem er die Entscheidungen des Managements unterstützt, zu deren Akzeptanz beitragen, er kann aber auch dagegen „Stimmung machen“. Hinzu kommt, dass das Management in der Phase der Reorganisation auf die aktive Beteiligung der Beschäftigten und des Betriebsrats angewiesen ist und gerade die neuen Arbeitsformen auch über die Einführungsphase hinaus eine solche Bereitschaft seitens der Mitarbeiter voraussetzen. Infolgedessen sehen sich viele Geschäftsleitungen dazu veranlasst, ihrerseits gewisse Zugeständnisse zu machen und den Betriebsrat in die Veränderungen einzubinden.

Wie verhalten sich die betrieblichen Interessenvertretungen in diesem Spannungsfeld zwischen „Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“ (Kotthoff 1998)? Es gibt Betriebsräte, die die ihnen vom Management zugedachte Rolle des Co-Managers nicht annehmen. Diese Betriebsräte sind nicht bereit, die Entscheidungen des Managements mitzutragen. Teilweise nutzen sie die ihnen verbliebenen Möglichkeiten, um geplanten Maßnahmen Widerstand entgegenzusetzen. Aufgrund des oben beschriebenen Drohpotenzials, über das die Unternehmensleitungen in der gegenwärtigen Situation verfügen, kommen freilich auch sie nicht umhin, Konzessionen zu machen. Ein Beispiel für eine solche Form der betrieblichen Interessenvertretung ist der Betriebsrat eines Automobilzulieferers (FB3). Trotz aller Bemühungen des Managements ließ sich dieser nicht auf eine unternehmerische Rolle verpflichten:

„Wenn Sie denen (den Betriebsratsvertretern – die Verf.) klarmachen: Das ist der Konkurrenzpreis einer Lenkung, und das ist unser Preis; wir können, wenn wir 30 DM mit dem Preis runtergehen, neue Kunden bekommen oder einen neuen Auftrag, oder wir müssen so und soviel runter, um den Auftrag zu halten. (...) Wenn wir das mit den Betriebsräten diskutieren, dann verstehen die das alles. Dann geben sie aber auch keine Zustimmung, was besondere Aktionen angeht, weil dann eine andere Argumentation kommt, die heißt: Ja, wenn wir so anfangen, dann können wir den Laden gleich zumachen. Das ist ja ein Fass ohne Boden, Punkt. Und schon haben wir auch diese Diskussion beendet.“ (FB3, Produktbereichsleiter)

In dem betreffenden Betrieb war die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat durch starkes Misstrauen geprägt, was zu einem großen Teil auf die bislang praktizierte Beteiligungspolitik des Managements zurückgeführt werden kann. Der Betriebsrat wurde nur sehr begrenzt in Veränderungsprozesse einbezogen und auch nur unzureichend über die wirtschaftliche Situation des Betriebes und geplante Maßnahmen informiert. Durch den Wechsel des Produktbereichsleiters kam es zu einem abrupten Wandel in der Managementpolitik, da der neue Leiter auf Transparenz und Beteiligung des Betriebsrats bei organisatorischen Restrukturierungsprozessen setzt. Bisher schlug der Betriebsrat jedoch alle Beteiligungsangebote aus, da er von einem grundsätzlichen Interessengegensatz ausgeht und sich eine solche Zusammenarbeit aufgrund der bisherigen Erfahrungen kaum vorstellen kann. Außerdem befürchtet er, das Vertrauen der Belegschaft zu verlieren, wenn er mit dem Management „gemeinsame Sache“ macht.

So berichtete der (neue) Produktbereichsleiter, dass der Betriebsrat dazu aufgefordert wurde, an Kaizen-Kursen teilzunehmen. „Die Antwort war: Wir können doch da nicht mitmachen. Wie sieht denn das aus? Was denken denn da die Leute?“ Dabei hätte der Betriebsrat selbst, unter anderem auf Tagungen und Seminaren, dazu aufgerufen, die Qualität zu verbessern, die Lieferanten stärker einzubinden, Abläufe zu optimieren etc. Als der Produktbereichsleiter darauf einging und bestätigte, dass dies auch die Unternehmensziele seien, zog sich der Betriebsrat aus diesen Aktivitäten wieder zurück. Und als im Rahmen des Kaizen-Programms ein Workshop durchgeführt wurde, bei dem ein Fabrikrundgang geplant war, nahm der Betriebsrat trotz Einladung nicht teil: „Die saßen dann in ihrem Büro und haben eine Krisensitzung veranstaltet. Die wussten einfach nicht, wie sie sich verhalten sollten, ob sie jetzt mit raus in die Fabrik gehen. (...) Die haben gedacht: Gehen wir da jetzt mit, nur durch das Dabeisein unterstützen wir die Aktion. Andererseits ist es ja im Vorfeld gefordert worden. Aber als es jetzt dazu kam, dass tatsächlich der Bereich hinging und versuchte, die Dinge umzusetzen, haben sie gesagt: Na ja, das können wir dann doch nicht machen.“ (FB3, Produktbereichsleiter)

Betriebsräte, die sich ganz darauf konzentrieren, unternehmerische Maßnahmen bzw. deren negative Folgen für die Beschäftigten abzuwehren und nicht versuchen, gestaltend auf die Veränderungsprozesse Einfluss zu nehmen, stellen das eine Extrem möglicher Interessenvertretungsstrategien dar. Am anderen Ende finden sich Betriebsräte, die sich aktiv an Managementaufgaben beteiligen, indem sie an der Konzeption und Umsetzung neuer Formen der Arbeitsorganisation mitwirken, begleitende Qualifizierungsmaßnahmen aktiv einfordern, Vorschläge zur Reform von Entgelt- und Arbeitszeitsystemen machen etc. Das kann so weit gehen, dass sich der Betriebsrat auch in Fragen „einmischt“, die die Produktpolitik, die Produktionstechnik, das Investitionsverhalten oder die Personalpolitik des Unternehmens betreffen. So forderte der Werksbetriebsrat eines Automo-

bilproduzenten (FB2/Werksstandort) im Rahmen von Standortsicherungsvereinbarungen, dass die Geschäftsleitung im Gegenzug für sein Entgegenkommen Investitionen tätigt und neue Technologien einsetzt, um die Situation des Standorts zu verbessern:

„Wir haben hier ja drei bis vier Betriebsvereinbarungen, so genannte Standortsicherungsmaßnahmen. Und bei diesen ganzen Verhandlungen gab es einerseits einen brutalen Forderungskatalog, mit dem gehen wir in die Verhandlungen, und dann loten wir irgendwann mal aus, wie weit kann man sich entgegenkommen. (...) Und auf der anderen Seite ist der Betriebsrat ja in der Rolle, ich muss ja mitentscheiden, also Unternehmer, und dann sagt er, dann fordere ich aber die und die Dinge. Dann wird er plötzlich Unternehmer, in der Rolle. Und da ist bei uns im Werk der Betriebsrat auch in die Rolle reingewachsen: ‘Standortsicherungsmaßnahmen’ muss hier stehen, es wird investiert, wir werden neue Technologien holen. Also er hat dann sozusagen Dinge gefordert, die normalerweise das Unternehmen für sich beanspruchen sollte.“ (FB2/Werksstandort, Leiter Vergütung)

Die Mehrzahl der von uns befragten Betriebsräte agiert zwischen diesen beiden Polen und tendiert in Abhängigkeit vom Regelungsgegenstand eher zu der einen oder der anderen Strategie<sup>12</sup>. Außer von den personellen und qualifikatorischen Ressourcen des Betriebsrats hängt die gewählte Strategie vor allen Dingen auch davon ab, wie weit die Beteiligungsangebote des Managements gehen. Oftmals gesteht das Management dem Betriebsrat nur eine sehr begrenzte Beteiligung an der Restrukturierung zu und ist unter keinen Umständen dazu bereit, den Einfluss des Betriebsrats auf Bereiche auszudehnen, in denen die Unternehmensführung die Entscheidungshoheit hat. In einem solchen Fall ziehen es die Betriebsräte oft vor, sich auf eine „klassische“ Schutzpolitik zu beschränken und eine Abwehrhaltung einzunehmen. Doch selbst wenn die Beteiligungsmöglichkeiten begrenzt sind, lassen sich einige Betriebsräte auf die Rolle des Co-Managers ein, weil sie darin die einzige Möglichkeit sehen, überhaupt Einfluss zu nehmen. Insbesondere dort, wo das Verhältnis zum Management durch Kooperation und Vertrauen gekennzeichnet ist, betrachten die Betriebsräte die Fortsetzung dieser Kooperationsbeziehung als beste Alternative. Sie halten die ökonomische Notwendigkeit einschneidender Einsparungsmaßnahmen für begründet und entscheiden sich für eine kooperative Strategie, auch wenn die Belegschaft teilweise ihre Unzufriedenheit mit der Betriebsratspolitik äußert:

„Bei Unternehmen FB4 ist es so (...), dass die Form der Kommunikation zwischen Management und Betriebsrat sehr gut funktioniert. (...) Und das lässt uns eigentlich in gar keine andere Richtung gehen wie die Form des Co-Managements, dass wir uns einbringen, dass wir selber noch unsere Rolle spielen müssen, unsere politische. (...) Wenn bei uns einer mit dem Gesetzbuch unterm Arm durch die Gegend läuft, dann hat er schon verloren. Ich finde, das ist nicht notwendig, ein gesunder Menschenverstand ist wichtiger wie ein Gesetzbuch. Das ist eigentlich unsere Einstellung, vor allen

<sup>12</sup> Müller-Jentsch und Seitz (1998) ermittelten auf der Grundlage einer repräsentativen postalischen Befragung von 726 Betriebsräten aus dem deutschen Maschinenbau folgende Verteilung: konventioneller bzw. formeller Betriebsrat (Beschränkung auf den traditionellen Arbeitsbereich): 30,3 %; engagierter Betriebsrat (Auseinandersetzung mit neuen Themen wie flexiblen Arbeitszeitmodellen oder neuen Formen der Arbeitsorganisation): 43,2 %; ambitionierter Betriebsrat (Einflussnahme auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungen): 19,1 %; Co-Manager (starke Einflussnahme auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungen): 7,2 % (ebd.: 383).

Dingen meine. Es gibt mal ab und an Kollegen, die anders gestrickt sind, das wird es immer wieder geben, aber der ganz große Teil des Betriebsrats denkt so: Wir haben den Weg gemeinsam beschritten. (...) Und in manchen Ecken (...) hat's die Belegschaft noch nicht ganz begriffen, sind entweder wir nicht in der Lage, das so richtig rüberzubringen, dass die's aufnehmen in der Form, was wir eigentlich langfristig wollen. Weil, wir denken nicht von heute auf morgen, wir denken immer in bestimmten Abständen, von mir aus zehn Jahren. Was ist in zehn Jahren? (...) Wir wollen unseren Weg gehen, der uns seither Erfolg gebracht hat und der uns langfristig Erfolg bringen soll. Deshalb habe ich persönlich auch gar kein Problem mit dem Begriff Co-Management.“ (FB4, Betriebsrat)

Die jeweilige Betriebsratspolitik und der Erfolg, der ihr beschieden ist, hängen auch entscheidend davon ab, wie sich die Beziehung zwischen dem Betriebsrat und der Belegschaft gestaltet: Je stärker der Rückhalt durch die Beschäftigten ist, desto größer ist die Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass die *Interessendifferenzierung* auf Seiten der Arbeitnehmer mit der Restrukturierung zugenommen hat: Beschäftigte, die um ihre Arbeitsplätze fürchten, befürworten eher Standortsicherungsmaßnahmen, während jene, die ihre Arbeitsplätze für sicher halten, den Abbau sozialer Besitzstände nicht hinnehmen wollen. Beschäftigte, die in neuen Arbeitsformen eine Chance sehen, ihre Arbeitssituation zu verbessern, fordern vom Betriebsrat, dass er die Reorganisation unterstützt, während andere, die den Veränderungen skeptisch gegenüberstehen, in erster Linie an einer Absicherung des Status quo interessiert sind.

Hinzu kommt, dass durch Verschiebungen in der Sozialstruktur der Beschäftigten der Anteil der Arbeiter, auf den sich die betriebliche Interessenvertretung hauptsächlich stützt, immer weiter abnimmt. Demgegenüber steigt der Anteil der Angestellten, die in der Regel erst noch für die kollektive Interessenvertretung gewonnen werden müssen. Für die Betriebsräte wird es infolgedessen zunehmend schwieriger, die verschiedenen Interessen in eine einheitliche Vertretungspolitik umzusetzen. Einige Betriebsräte begegnen diesem Problem, indem sie zu anstehenden Themen Belegschaftsbefragungen durchführen.

In einem Betrieb der Elektroindustrie (E2) wurde im Rahmen eines Entwicklungsprojekts ein Prämiensystem eingeführt, das extrem hohe Ausschüttungen für die Mitarbeiter vorsieht, wenn die Leistungsziele, die mit dem Projektteam vereinbart worden sind, erreicht werden. Der Betriebsrat steht diesem Modell ablehnend gegenüber, da er darin die Gefahr der Selbstaussbeutung sieht; auf Seiten der Beschäftigten gibt es aber zahlreiche Befürworter. Um zu ermitteln, ob er versuchen soll, derartige Modelle in Zukunft zu reglementieren oder ihre Einführung zu unterstützen, führte der Betriebsrat eine Belegschaftsbefragung durch. Dabei zeigte sich, dass die Beschäftigten das Prämiensystem insgesamt sehr kritisch beurteilten und sich eine Einflussnahme seitens des Betriebsrats wünschten.

Vertretungsprobleme können sich für die Betriebsräte zudem aus der Herausbildung von *Selbstvertretungsstrukturen* ergeben. Mit der Dezentralisierung von Entscheidungen und der Integration von Aufgaben im Rahmen von Gruppenarbeit werden auch Funktionen der Arbeitsregulierung und des Konfliktaustrags in zunehmendem Maße auf die Beschäftigten bzw. die Gruppensprecher übertragen. Indem sie eigenständig Vereinbarungen über Arbeitszeiten, Leistungsbedingungen etc. treffen, übernehmen sie Aufgaben,

die bislang durch den Betriebsrat wahrgenommen wurden. Betriebsräte befürchten daher oft die Entstehung konkurrierender Vertretungsstrukturen und machen zum Teil auch die Erfahrung, dass ihr Einfluss zurückgedrängt wird:

„Wenn da ein Gruppensprecher gewählt wird oder eine Gruppensprecherin, dann sind das lauter kleine Chefs. Die wissen ziemlich schnell nicht mehr, wo sie herkommen, aber sie wissen genau, wo sie hinwollen. Der Eindruck ist nicht nur bei mir entstanden, sondern bei etlichen Betriebsräten. (...) Von daher haben wir ein Problem. Die nehmen relativ viel in die Hand in den Gruppen und organisieren einiges, ohne sich darum zu kümmern, was steht denn eigentlich im Tarifvertrag, sondern die orientieren sich rein an dem, was wollen wir eigentlich im Moment.“ (E2, Betriebsrat)

Es gibt allerdings auch Betriebsräte, die in dieser Entwicklung die Chance sehen, von Routinearbeit entlastet zu werden und sich anderen Aufgaben, etwa betriebsstrategischen Fragen im Rahmen eines aktiven Co-Managements, zuwenden zu können. Ihre Aufgabe sehen sie weniger in traditionellen Schutzfunktionen. Statt dessen streben sie eine Vermittlerfunktion an, die etwa bei Konflikten zwischen verschiedenen Gruppen bzw. zwischen den Gruppen und dem Management zum Tragen kommt. Diese Aufgabendefinition schließt Moderations- und Beratungsfunktionen ein:

„Ich persönlich bin ein Verfechter der Position, dass Gruppen bestimmte Entscheidungshoheiten kriegen, dass nicht der Betriebsrat wegen jeder Kleinigkeit mit eingebunden wird und dass die Leute auch selbständig in der Lage sein sollen, Probleme zu lösen, weil sich die Tätigkeit des Betriebsrats natürlich auch verändert. (...) Ich persönlich habe keine Angst vor so einer Entwicklung, denn einmal geht es sehr langsam, nicht von heute auf morgen, und der Betriebsrat wird da mehr, denke ich, in eine Berater-, in eine Moderationsrolle reinkommen. Er wird immer benötigt von der Gruppe, wird immer Ansprechpartner sein. Dann wird er vielleicht der Coach der Gruppe, dass die halt selbständiger wird.“ (FB2/Werksstandort, Betriebsrat)

Dass es dem Betriebsrat nicht immer gelingt, derartige Funktionen zu übernehmen, kann am Beispiel eines Maschinenbaubetriebes (MB1) gezeigt werden:

Nach Einführung der Gruppenarbeit traten an der Schnittstelle zu vor- und nachgelagerten Bereichen (z.B. Arbeitsvorbereitung, Materialdisposition, Transport) sowie zum Vorgesetzten des öfteren Spannungen auf. Es wurde deutlich, dass die notwendigen Unterstützungs- und Vermittlungsleistungen aus der Gruppe heraus nicht erbracht werden konnten. Auch der Betriebsrat war nicht in der Lage, diese Leistungen zu erbringen. Statt dessen wurde vom Management die Stelle eines „Prozessbegleiters“ eingerichtet, der sich auf die erforderlichen Beratungs- und Moderationsfunktionen konzentrierte. Mittlerweile zeichnet sich ab, dass der Betriebsrat den Kontakt zu den Gruppen allmählich verliert. Die Gruppen laden Betriebsratsmitglieder immer seltener zu ihren Besprechungen ein. Es kommt vor, dass die Gruppen Entscheidungen am Betriebsrat vorbei treffen. Der Personalleiter illustrierte dies an folgender Begebenheit: Als es in einer Gruppe einmal gegen 9.00 Uhr vormittags zu einem Maschinenstillstand kam, der in absehbarer Zeit nicht behoben werden konnte, entschied die Gruppe – ohne Absprache mit dem Betriebsrat – nach Hause zu gehen. Die Gruppe verständigte sich darauf, in den nächsten Tagen 15 Minuten länger zu arbeiten und an einem Samstag für fünf Stunden in die Fabrik zu kommen, um den Arbeitsausfall auszugleichen: „Die haben natürlich keinen Betriebsrat angehört zur Samstagarbeit, die haben keinen Betriebsrat angehört zur verlängerten Arbeitszeit, und der Betriebsrat war hinterher mehr als sauer, dass hier Samstagarbeit gefahren wurde, von der er nichts wusste.“ (MB1, Personalleiter)

Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind derzeit also einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Dies betrifft sowohl das Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und dem



Management als auch die Beziehung zwischen dem Betriebsrat und der Belegschaft. Die betriebliche Interessenvertretung wird dadurch mit neuen Anforderungen konfrontiert, die in einigen Bereichen eine Umorientierung erforderlich macht. Als Tendenzen zeichnen sich eine stärkere Beteiligung des Betriebsrats an manageriellen Aufgaben und eine Hinwendung zu veränderten Formen des Interessenvertretungshandelns ab. Es werden andere Akzente gesetzt als bisher. Die Betriebsräte können die erweiterten Spielräume nutzen, die die Beschäftigten in den neuen, diskursiv geprägten Formen der Arbeitsorganisation vorfinden, indem sie beratend und unterstützend eingreifen und im Gegenzug ihre eigenen Handlungsoptionen im arbeitspolitischen Raum zu erweitern suchen.

Obwohl die Interessenvertretung in der aktuellen Situation auch vor erheblichen Problemen steht, verfügen die Betriebsräte in den industriellen Kernbranchen Baden-Württembergs mit nach wie vor hohen Organisationsgraden über ein hohes Durchsetzungspotenzial. Die erfolgreichen Streikaktionen bei Daimler-Benz gegen die Reduzierung der Lohnfortzahlung und die Tarifrunde in der Metallindustrie 1999 haben dies gezeigt. Dieses Potenzial basiert nicht zuletzt darauf, dass das Management bei der Umsetzung von Organisationsreformen auf die Kooperation der Beschäftigten angewiesen ist und die Betriebsräte einen starken Rückhalt in den noch immer von (Fach-)Arbeitern dominierten Belegschaften haben. Dieser Umstand hat auch maßgeblichen Einfluss auf die Positionen, die die Unternehmen in Bezug auf den Flächentarifvertrag einnehmen.

#### **4.1.5 Festhalten am Flächentarifsystem**

Tarifliche Regelungen werden von den Unternehmen vielfach als Hindernis bei der Anpassung an die veränderten Wettbewerbsbedingungen betrachtet. Im Vordergrund stehen die vergleichsweise hohen Arbeitskosten, die als gravierender Standortnachteil im internationalen Wettbewerb angesehen werden:

„Es ist für uns insgesamt keine zufriedenstellende Situation. Wir haben Fertigungsmöglichkeiten in China, in den USA, wir haben die schönen Vergleiche: In Deutschland kostet uns eine Arbeitsstunde 47 Mark, in den USA 26 Mark, in England 38 Mark; wir arbeiten in den USA 40 Stunden, in China arbeiten wir 42 Stunden, zukünftig auch nur 40 Stunden. Ich will jetzt gar nicht mal von den Löhnen anfangen, aber es gibt bestimmte Optionen, auch für Unternehmen in dieser Größenordnung. Und da sind natürlich die Fesseln vom Tarifvertrag, die uns stören und wo wir gern Lösungen suchen und finden würden, die uns da ein Stück weiterhelfen.“ (MB5, Personalleiter)

Der andere Schwerpunkt der von den Firmenvertretern geäußerten Kritik betrifft die – aus ihrer Sicht – unzureichenden Flexibilisierungsmöglichkeiten bei der Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung. Der wachsende Bedarf an differenzierten Lösungen gerät immer häufiger in Widerspruch zu den vom Tarifvertrag gesetzten Standards. Im Hinblick auf die Gestaltung von Lohn- und Entgeltsystemen werden größere Spielräume für eine leistungsbezogene Variabilisierung des Entgelts gefordert. In Bezug auf die Arbeitszeit richtet sich die Kritik vor allem gegen die Verkürzung der Wochenarbeitszeit, da die Arbeitszeitbedarfe für verschiedene Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen zum Teil sehr

stark variieren. Gerade an dieser Problematik kann verdeutlicht werden, welche Schwierigkeiten für die Unternehmen aus den Inkompatibilitäten zwischen betrieblichen Anforderungen und tarifvertraglichen Bestimmungen resultieren können:

Am Standort eines großen Automobilzulieferers (FB3) ergaben sich in den zwei dort angesiedelten Produktbereichen höchst unterschiedliche Arbeitszeitbedarfe, da es in einem Bereich zu erheblichen Auftragseinbrüchen kam, während im anderen Bereich eine hohe Auslastung zu verzeichnen war. Um Entlassungen zu vermeiden, entschloss man sich zur Anwendung des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung. Danach können die Betriebsparteien in der Metall- und Elektroindustrie im Gegenzug für eine Beschäftigungsgarantie die Absenkung der betrieblichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich vereinbaren, im Bezirk Nordwürttemberg/Nordbaden auf bis zu 30 Wochenstunden<sup>13</sup>. Auf diese Weise soll es den Betrieben ermöglicht werden, temporäre Beschäftigungsprobleme zu überbrücken und Kurzarbeit oder Entlassungen zu verhindern. Bei dem betreffenden Automobilzulieferer ging die Reduzierung der betrieblichen Arbeitszeit auf 30 Stunden pro Woche mit starken Friktionen einher. Bereits im Vorfeld der Vereinbarung kam es zu erheblichen Spannungen, da viele von den Beschäftigten, die ihren Arbeitsplatz nicht als gefährdet betrachteten, keine Lohn-einbußen hinnehmen wollten. Außerdem zeigten die Beschäftigten aus dem gut ausgelasteten Produktbereich wenig Verständnis für eine Verringerung ihrer Arbeitszeit. So führte die Anwendung der 30-Stunden-Woche in diesem Bereich denn auch zu massiven Problemen: Die Arbeitszeitkonten wurden teilweise bis zur maximalen Obergrenze von 150 Stunden angefüllt und viele Arbeitsstunden verfielen, weil sie nicht mehr angerechnet werden konnten. Letzten Endes konnte der Arbeitsanfall kaum noch bewältigt werden, sodass sogar Lieferengpässe und der Verlust eines wichtigen Kunden drohten.

Trotz derartiger Probleme halten die Unternehmen des hier behandelten Typs am Flächentarif fest und ziehen für sich nicht die Konsequenz, ihm etwa durch einen Verbandsaustritt den Rücken zu kehren. Dabei spielt einmal das Vorhandensein gewisser Zwänge eine Rolle. So wurde von mehreren der von uns befragten Managementvertreter in Rechnung gestellt, dass es aufgrund der Nachwirkung von Tarifverträgen nicht möglich sei, sich von heute auf morgen von restringierenden Regelungen zu befreien, um aktuelle Problemlagen zu bewältigen.<sup>14</sup>

Daneben werden die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen durch die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretung eingeschränkt. Die gewerkschaftlich orientierten und mobilisierbaren Belegschaften, die sich insbesondere in den mittelständischen und großen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie finden, verleihen dem Betriebsrat

---

<sup>13</sup> Die 1994 in allen regionalen Tarifbereichen der M+E-Industrie abgeschlossenen Tarifverträge für Beschäftigungssicherung ermöglichen es den Unternehmen, zur Überbrückung von Beschäftigungsproblemen und zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen die wöchentliche Arbeitszeit ohne Lohnausgleich auf bis zu 30 Stunden abzusenken. Ursprünglich war die Absenkung der Arbeitszeit nur einheitlich für alle Beschäftigten eines Unternehmens möglich. Seit dem 1. Januar 1997 können Unternehmen die Wochenarbeitszeit auch für Teile des Betriebes (Abteilungen, bestimmte Beschäftigten-gruppen) reduzieren. Im Dezember 1998 einigten sich VMI und IG Metall auf eine Verlängerung der Laufzeit des TVBesch bis zum 30.06.2000 (vgl. Tarifvertrag für Beschäftigungssicherung 1999).

<sup>14</sup> Selbst bei einem Austritt aus dem Arbeitgeberverband gelten die zu diesem Zeitpunkt bestehenden Tarifverträge bis zu ihrer Beendigung auch für das ausgetretene Unternehmen weiter. Auch nach Beendigung eines Tarifvertrags wirken seine Rechtsnormen so lange nach, bis sie durch eine andere Abmachung, d.h. eine neue arbeitsvertragliche oder kollektive Regelung, die ggf. auch ungünstiger sein kann, ersetzt werden.

und der Gewerkschaft ein erhebliches Einflusspotenzial. Der Versuch, aus dem Flächentarifvertrag auszuscheren, würde unter diesen Bedingungen zu massiven Konflikten führen und die Arbeitsbeziehungen nachhaltig belasten. Auch Unternehmen, die aufgrund der mit der Tarifbindung verbundenen Probleme an einen Verbandsaustritt denken, entscheiden sich aus diesem Grunde dafür, zumindest bis auf weiteres im Tarifsysteem zu verbleiben. Sie tun dies, weil sie auch noch die suboptimale Lösung dem offenen Konflikt mit der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaft vorziehen:

„Die Gegebenheiten sind die, dass Unternehmen MB5 eine starke Bastion der Gewerkschaften ist, die sie nicht so kampflos hergeben wollen, und auch eine Argumentation da ist, dass man sagt, in einem Unternehmen, das goldene Bilanzen schreibt, stellt sich die Situation anders dar als in einer Firma, die Verluste schreibt und die jetzt was unternehmen muss, um praktisch am Standort hier in Deutschland zu bleiben. Es ist so, wir können 's momentan nicht ändern. Wir sind natürlich auch am Überlegen, welche Vor- und Nachteile bringt uns diese Tarifgebundenheit, was wäre, wenn wir das nicht mehr hätten. Letzten Endes haben wir immer in den sauren Apfel gebissen, dass wir sagen, wir sind halt jetzt mal tarifgebunden, wir engagieren uns dort nicht großartig, nehmen auch keine großen Services vom Arbeitgeberverband in Anspruch, aber ob wir den Weg gehen, also sagen, wir gehen auch mal raus, das ist noch nicht entschieden.“ (MB5, Personalleiter)

Innerhalb dieses Unternehmenstyps finden sich also durchaus Geschäftsleitungen, die mit dem Gedanken spielen, das Tarifsysteem zu verlassen; die Mehrheit der von uns befragten Unternehmensvertreter teilt aber die Überzeugung, dass der Flächentarifvertrag insgesamt eine positive Funktion erfüllt. Es sind also keineswegs nur Betriebsräte, sondern auch Angehörige des Managements, die die Vorteile des Tarifsystems hervorheben. Von Seiten der betrieblichen Interessenvertretung wird vor allen Dingen betont, dass der Tarifvertrag die Betriebsräte davor schütze, noch stärker als bisher erpresst und gegeneinander ausgespielt zu werden. Besonders die Betriebsräte in kleineren Betrieben, die nur über beschränkte Ressourcen und eine geringe Durchsetzungsfähigkeit verfügen, seien darauf dringend angewiesen. Des weiteren wird auf die entlastende Funktion des Tarifvertrags verwiesen. Müsste man sämtliche Arbeitsbedingungen auf der betrieblichen Ebene aushandeln, würde das die Kapazitäten vieler Betriebsräte, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen deutlich übersteigen.

Ein entscheidender Vorteil des Tarifsystems wird auch darin gesehen, dass wesentliche Konflikte auf der überbetrieblichen Ebene und nicht im Betrieb ausgetragen werden. Wäre dies nicht der Fall, bestünde die Gefahr, dass es in den Betrieben zu permanenten Auseinandersetzungen kommt, die das betriebliche Leistungsvermögen erheblich beeinträchtigen könnten:

„Ich kann sagen, was bei uns vor Ort ist mit Betrieben, die austreten. Wir haben ja hier so einen kleinen. (...) Und dort ist jetzt ein ständiger Kampf, die Belegschaft rebelliert dauernd. (...) Die sind Zulieferer für FB2, die sind drauf und dran zu riskieren, dass FB2 sagt, ich nehm' euch nicht mehr.“ (FB2/Werksstandort, Betriebsrat)

Die Vertreter des Managements argumentieren im Grund ähnlich, was den Verbleib im System der kollektiven Arbeitsregulation betrifft. Auch sie befürchten, dass sie bei der Aushandlung der Arbeitsbedingungen auf der betrieblichen Ebene nicht unbedingt in

einer besseren Position wären, zumal bei den Verhandlungen mit dem Betriebsrat ohnehin die Gewerkschaft mit am Tisch sitzen würde. Zudem sehen sie ebenso wie die Betriebsräte die Gefahr einer Überforderung, wenn alle Aspekte der Arbeitsbeziehungen auf der betrieblichen Ebene geregelt werden müssten. Und auch die Managementvertreter sehen eine besonders wichtige Funktion tariflicher Regelungen darin, dass der arbeitspolitische Konflikt aus den Betrieben herausgehalten wird:

„Die Tendenz, alles auf der betrieblichen Ebene regeln zu wollen, halte ich für maßlos übertrieben. Es wird nur deswegen immer gewünscht, weil unter den harten Zeiten, wie sie heute herrschen, das eine oder das andere leichter geht, aber wenn man sich mal normale Zeiten denkt, könnte das auf der betrieblichen Ebene genauso schwierig sein. Und vor allen Dingen, wenn ich an die letzte Konsequenz denke, wie trägt man denn nun Streit aus, dann könnte das ganz übel zurückschlagen. Also ich halte es schon für sinnvoll, wichtige Fragen auf der tariflichen Ebene vernünftig zu regeln.“  
(E1, Personalleiter)

Die dominanten Akteure auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite teilen also die Einschätzung, dass es sich beim bestehenden institutionellen Arrangement um ein bewährtes und zu bewahrendes Modell handelt. Auf beiden Seiten wird von der Prämisse ausgegangen, dass eben dieses institutionelle Arrangement eine positive Funktion als nützliche Ressource zur Konfliktregulierung und Konsensfindung erfüllt. Die Vorteile des bestehenden Modells werden damit höher eingeschätzt als die Nachteile, die aus den Inkompatibilitäten zwischen den veränderten Anforderungen an die Koordination und Steuerung der Arbeit auf der einen und den alten Regulationsmodi auf der anderen Seite resultieren.

Dass die Unternehmen weiterhin auf das System des Flächentarifs setzen, schließt allerdings nicht aus, dass einige von ihnen versuchen, in Bezug auf bestimmte Regelungsgegenstände vom Tarifvertrag abweichende Vereinbarungen zu erwirken. Dies veranschaulicht folgendes Beispiel: In einem Großunternehmen der Elektroindustrie (E1) kam es in einer Entwicklungsabteilung zu Kapazitätsengpässen, weil der Arbeitsanfall mit der für die Mehrheit der Beschäftigten gültigen Wochenarbeitszeit von 35 Stunden nicht bewältigt werden konnte. Außerdem kam es zu Problemen bei der Kooperation mit den Partnern in Fernost und den USA, mit denen nur zu bestimmten Zeiten kommuniziert werden kann. Die Geschäftsleitung begann daher, mit dem Betriebsrat und der IG Metall darüber zu verhandeln, mehr als die tarifvertraglich erlaubten 18 % der Beschäftigten mit 40-Stunden-Verträgen zu beschäftigen. Obwohl die Interessenvertretungen in dieser Frage durchaus kompromissbereit waren, scheiterten die Verhandlungen letztendlich daran, dass beide Seiten bestimmte Positionen nicht aufgeben wollten. Der Betriebsrat und die IG Metall machten den Vorschlag, ab einer bestimmten Einkommensstufe allen Mitarbeitern das Recht einzuräumen, länger als 35 Stunden zu arbeiten. Dazu war die Geschäftsleitung jedoch nicht bereit; aus ihrer Sicht sollte die verlängerte Arbeitszeit keine Wahlmöglichkeit für die Beschäftigten darstellen. Das Management wollte selbst entscheiden können, wer für einen 40-Stunden-Vertrag in Frage kommt. Der Betriebsrat sah in einer solchen Regelung aber die Gefahr der Belegschaftsspaltung, hätte ihr aber dennoch zugestimmt, wenn das Unternehmen im Gegenzug auf weitere Forderungen

(Standortsicherung, Einkommensgarantien und Neueinstellungen) eingegangen wäre. Insbesondere die letzte Forderung wurde von der Unternehmensleitung jedoch entschieden zurückgewiesen. Sie war nicht bereit, den Einfluss des Betriebsrats auf einen Bereich auszudehnen, in dem er von der gesetzlichen Lage her keine Befugnisse hat und die Entscheidungshoheit dem Management obliegt. So wurden die Verhandlungen schließlich ergebnislos abgebrochen und das Unternehmen musste Mehrkosten durch monatlich bis zu 25 Überstunden pro Mitarbeiter in Kauf nehmen und sich mit der befristeten Einstellung von Arbeitskräften behelfen.

In anderen Fällen gelingt es den Unternehmen, mit Zustimmung von Betriebsrat und Gewerkschaft eine Tarifabweichung zu erzielen. Ein Beispiel hierfür ist der Abschluss eines Bündnisses für Arbeit in einem Maschinenbauunternehmen (MB4). Die Geschäftsleitung wandte sich in diesem Fall zunächst an den Betriebsrat, um über den Bau eines neuen Werkes zu verhandeln. Dieses sollte nur dann am Standort gebaut werden, wenn dort die Arbeitskosten um einen bestimmten Prozentsatz reduziert werden konnten. Andernfalls wollte man die Fabrik im Ausland errichten. Um die Kostensenkung zu realisieren, sollte die Arbeitszeit ohne Lohnanpassung erhöht werden, was einen Bruch mit tariflichen Regelungen bedeutet hätte. Nach längeren Verhandlungen trug die IG Metall die Entscheidung jedoch mit und schloss mit dem Unternehmen einen entsprechenden Ergänzungstarifvertrag ab.

Dieses Beispiel belegt, dass die Unternehmen in der momentanen Situation auch innerhalb des Flächentarifvertrags beträchtliche Spielräume haben. Unter den gegenwärtigen Bedingungen sind auch die Gewerkschaften in vielen Fällen bereit, Ausnahmen vom Tarifvertrag zuzulassen. Insbesondere, wenn davon Arbeitsplätze abhängen, können sie sich kaum davor verschließen, bestimmte Konzessionen zu machen:

„Wir haben das ja innerhalb vom Tarifvertrag gemacht, zwar gedehnt, wir stoßen da schon an Grenzen, aber wenn’s um Arbeitsplätze geht, macht ja die IG Metall quasi zur Zeit alles mit.“  
(MB4, Konzernbetriebsratsvorsitzender)

Indem die Gewerkschaften derartige Abweichungen mittragen und legitimieren, behalten sie zumindest formal die Kontrolle und können im einen oder anderen Fall vielleicht verhindern, dass ein Unternehmen aus dem Verband austritt. Aber gerade durch diese Praxis tragen sie auch selbst zur Erosion tariflicher Normen bei:

„Das sehen die in der Gewerkschaft schon richtig, dass, wenn sie nicht aufpassen, die Unternehmen an vielen Stellen kleine Feuerchen entzünden, die anschließend nicht mehr beherrschbar sind. Da gibt’s dann so viele individuelle Regelungen, da sind die IG Metall und die Betriebsräte nicht mehr in der Lage, das zu überblicken. Da würde es dann ausgehöhlt. Das ist nicht die Absicht, aber zu zeigen, was möglich ist und sinnvoll ist (...), das halte ich schon für einen legitimen Weg, also den Tarifvertrag so weit zu dehnen und zu schauen, ob das wirklich so schlimm ist, was wir da tun.“  
(MB4, Personalvorstand)

Auch wenn die Grenzen des Tarifvertrags zum Teil also erheblich gedehnt werden, halten die Unternehmen dieses Typs dennoch am Grundsatz der kollektiven, unternehmensübergreifenden Regulation der Arbeitsbedingungen fest. Zugleich fordern sie aber

die Reform des Flächentarifvertrags. Die Vorstellungen mögen dabei im Einzelnen zwar differieren, aber sie stimmen doch dahingehend überein, dass der Tarifvertrag den Unternehmen größere Freiräume für betriebsnahe und differenzierte Regelungen bieten soll.

## **4.2 Infragestellung tradierter Regulationsweisen: Unternehmensbezogene Arbeitsregulation**

Die Unternehmen, die wir dem Typus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation zuordnen, unterscheiden sich vom Typus der kollektiven Arbeitsregulation dadurch, dass sie ganz oder teilweise aus dem Flächentarifvertrag ausscheren und eigene, unternehmensspezifische Regelungen anstreben. Den Unternehmen stehen verschiedene Wege offen, um die Bindungskraft des Tarifvertrages abzuschwächen oder ganz aufzuheben. Einer davon ist der Abschluss von Betriebsvereinbarungen oder von individuellen Vereinbarungen, die tarifliche Regelungen außer Kraft setzen. Dieser Weg ist juristisch durch das Günstigkeitsprinzip zwar ausgeschlossen, kann aber qua sozialer Praxis in den Betrieben realisiert werden. Eine andere Möglichkeit ist die Restrukturierung eines Unternehmens mit dem Ziel, bestimmte Unternehmensbereiche (Entwicklung, Service) aus dem tarifgebundenen Bereich auszugliedern. Aber zur unternehmensbezogenen Regulation rechnen wir auch diejenigen Fälle, in denen sich Unternehmen durch den Austritt aus dem Arbeitgeberverband der Geltung des Flächentarifvertrags vollständig entziehen wollen. Dies schließt die Möglichkeit mit ein, dass diese Unternehmen anschließend über einen Firmentarifvertrag verhandeln. Einige Unternehmen verfolgen dabei die Strategie, die Konkurrenz unter den Gewerkschaften auszunutzen, indem sie mit mehreren Gewerkschaften in Verhandlungen treten.

Bei den Unternehmen, die wir dem Typus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation zurechnen, lassen sich grundsätzlich zwei Gruppen von Unternehmen unterscheiden. Eine Gruppe besteht aus Unternehmen, die ihren Schwerpunkt (noch) in der Produktion haben, die andere umfasst Unternehmen, die Produkte mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Dienstleistungen anbieten. Bei diesen beiden Gruppen von Unternehmen finden wir unterschiedliche Handlungsbedingungen, Voraussetzungen und Motive für den Abschied vom Flächentarif vor. Während die produktionsorientierten Unternehmen ihre Geschäftsfelder im Wesentlichen beibehalten – wenngleich auch sie unter verschärften Wettbewerbsbedingungen operieren – handelt es sich bei den „hochqualifizierten Dienstleistern“ um Unternehmen, die zwar historisch bedingt dem Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie unterliegen, bei denen aber eine strategische Neuausrichtung hin zu wissensbasierten Produkten und Tätigkeiten (Forschung und Entwicklung, Beratung, Management, Ausbildung etc.) stattgefunden hat.

Der skizzierten Unterscheidung folgend, haben wir jeweils zwei Unternehmen pro Subtyp in unsere Untersuchung einbezogen (E3 und FB1 sowie IT1 und IT3). Das Unter-

nehmen E3 stellt elektromechanische Steckverbindungen für Computer und Telekommunikationsanlagen her. Der Anteil der Mitarbeiter, die in der Produktion beschäftigt sind, liegt bei ca. 30 %. Das Unternehmen ist seit der Übernahme durch die amerikanische Muttergesellschaft 1991 nicht mehr tarifgebunden und hat seitdem ein eigenständiges System der Lohn- und Gehaltsfindung entwickelt, in Anlehnung an den Metalltarifvertrag aber die 35-Stunden-Woche eingeführt. Ein weiteres von uns untersuchtes Unternehmen (Gießerei und Automobilzulieferer, FB1) trat ebenfalls bereits 1991 aus dem Arbeitgeberverband aus. Im Jahr 1992 fand der Flächentarif noch einmal Anwendung, anschließend wurde ein Haustarifvertrag mit der IG Metall abgeschlossen. Wegen der tariflichen Nachwirkung gab es keine Möglichkeit, sich vom Manteltarif zu lösen, die 35-Stunden-Woche der Metallindustrie wurde also beibehalten. Allerdings eröffnete der Verbandsaustritt die Möglichkeit, die jährlich kündbaren Lohn- und Gehaltstarifverträge und damit die entsprechenden Lohnerhöhungen zu umgehen.

Der Gruppe der „hochqualifizierten Dienstleister“ rechnen wir die Unternehmen IT1 und IT3 zu, aus denen die folgenden Beispiele hauptsächlich stammen. IT3 verlagerte seine Geschäftsaktivitäten von Produktion und Vertrieb hin zu entwicklungs- und dienstleistungsintensiven Produkten aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik. Im Zuge dieser Entwicklung wurde das Unternehmen umstrukturiert und in Teilgesellschaften gegliedert, die nicht wieder in den Metallarbeitgeberverband eintraten und somit aus der Tarifbindung herausfielen. IT1 entstand als Dachgesellschaft für aus einem großen Unternehmen der Automobilindustrie ausgelagerte Dienstleistungsbereiche. Hier entstand durch zusätzliche Akquisitionen und Neugründungen eine Gemengelage von tarifgebundenen und tariffreien Zonen innerhalb des Unternehmens. Die Arbeitsregulation in den tarifgebundenen Bereichen unterlag dem Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie. Die „alten“ Regularien wurden 1998 durch einen mit der IG Metall geschlossenen Ergänzungstarifvertrag abgelöst.

#### **4.2.1 Neue Koordinationsformen**

Wir gingen von der Überlegung aus, dass es hauptsächlich die Widersprüche und Spannungen zwischen „neuen“ Ordnungsprinzipien und dem Fortwirken „alter“ Ordnungen sind, die die Unternehmen des zweiten Typs nach unternehmensbezogenen Regelungen suchen lassen. Die Gegensätze zwischen neuen und alten Ordnungselementen sind in Unternehmen, die ihren Geschäftsbereich in Richtung auf wissensintensive Produkte und hochqualifizierte Dienstleistungen erweitert haben, besonders augenfällig. In diesen Arbeitsbereichen hat man sich von tayloristisch-bürokratischen Gestaltungsprinzipien weitgehend verabschiedet. Die Erwartungen an die Mitarbeiter haben gegenüber dem hoch arbeitsteiligen Produktionsmodell mit stark ausdifferenzierten Über- und Unterordnungsverhältnissen grundlegende Veränderungen erfahren. Nicht die Ausführung von Anweisungen wird ihnen abverlangt, sondern ein substantieller Beitrag zur *Problemlösung*.

Illustrieren lassen sich die aufbrechenden Gegensätze zwischen „alten“ Ordnungsprinzipien und „neuen“ Koordinationsweisen anhand eines Beispiels aus Unternehmen IT3. Dort wurden Teams mit ausgeprägten Selbststeuerungsfunktionen für die Entwicklung eines zeitkritischen, entwicklungsintensiven Softwareprodukts eingesetzt. Die Teams wiesen wesentliche Merkmale diskursiver Koordinierung auf: eine Zielsteuerung über vertraglich ausgehandelte Ergebnisse, ein vom Team eigenständig verwaltetes Budget, die Möglichkeit, aus diesem Budget zusätzlich Personal- oder Sachressourcen zu finanzieren und schließlich einen „unternehmerischen“ Anreiz über die Möglichkeit, die nicht verausgabten Anteile des Budgets am Projektende unter den Teammitgliedern aufzuteilen. Der zwischen dem Management und den Teammitgliedern ausgehandelte Vertrag enthielt alle wesentlichen Regeln für die Selbststeuerung des Teams. Nach einem Punktesystem wurden Projektziele definiert (Termine, Funktionalität und Qualitätskriterien des Produkts). Auch die Höhe des Budgets wurde ausgehandelt und vertraglich fixiert, ebenso die Ausstiegsriterien, nach denen die Mitarbeiter den Vertrag aufkündigen konnten, z.B. bei unvorhergesehenen oder nicht selbst verschuldeten Ereignissen.

Obwohl das selbstgesteuerte Team seinen Auftrag erfolgreich bearbeiten konnte, zeigten sich in der organisatorischen Einbettung dieser neuen Koordinationsweise erhebliche Defizite. Der Umstand, dass das Team innerhalb der Abteilung von Routineanforderungen abgeschirmt wurde, forderte Kritik heraus und belastete die Kooperation mit den übrigen Mitarbeitern der Abteilung. Eine qualitative Befragung des Betriebsrats, die im Anschluss an das Projekt bei den Mitarbeitern der Abteilung durchgeführt wurde, ergab als negative Kritikpunkte unter anderem die Abschottung der Teammitglieder von den übrigen Mitarbeitern und reduzierte Unterstützungsleistungen vom Team an die Abteilung. Auch der Betriebsrat intervenierte zunächst massiv, um die Einführung selbstgesteuerter Teams zu verhindern. Aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung stellte das Modell einen Versuch dar, möglichst uneingeschränkt auf das Leistungsvermögen der beteiligten Mitarbeiter zuzugreifen. Außerdem sah der Betriebsrat in der Höhe der schließlich ausgeschütteten Prämie eine Bevorzugung der Teammitglieder und damit den Grundsatz der Gleichbehandlung gegenüber den anderen Mitarbeitern gefährdet.

Im Unternehmen IT1, das Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument für alle Mitarbeiter eingeführt hat, gab es von Teilen der betrieblichen Interessenvertretung ebenfalls massive Widerstände. Die Koordinierung über Zielvereinbarungen wurde von einigen Betriebsräten als einseitiges Instrument zur Leistungsverdichtung angesehen:

„Habe ich schlicht und einfach das Problem damit, dass unsere Führungskräfte hier alles alte XX-Hierarchien sind und dass ich die nicht für in der Lage halte, so etwas fair zu machen. Es gibt ja Mitbestimmungsrechte, die zum Schutz der Mitarbeiter da sind, und wenn jetzt jeder mit seinem Vorgesetzten eine Zielvereinbarung macht, das ist nicht beeinflussbar und nicht kontrollierbar.“  
(IT1, Betriebsrat)

Aus diesen Beobachtungen lässt sich ableiten, dass selbst in einem Arbeitsumfeld, in dem die projektförmige, ergebnisorientierte Arbeitsorganisation bereits eine große Rolle spielt (Software-Entwicklung), die Einführung diskursiver Koordinierungsweisen zu



Spannungen führt. Diese resultieren aus den Unvereinbarkeiten mit den überkommenen Hierarchien und Zuständigkeiten der alten Ordnung und den damit verbundenen Ansprüchen und Erwartungen der Beschäftigten sowie der betrieblichen Interessenvertretung. Die diskursiven Koordinationsweisen kollidieren aber auch mit den bestehenden Entgelt- und Arbeitszeitsystemen. Da es sich bei den Unternehmen des Typs 2 um Firmen handelt, die ihren Schwerpunkt ursprünglich in der Produktion hatten bzw. immer noch haben, wurden auch die entsprechenden Regularien „geerbt“. Infolgedessen sind die Gratifikations- und Arbeitszeitsysteme in diesen Unternehmen noch überwiegend nach tayloristisch-bürokratischen Regeln gestaltet, weswegen es auch hier zu Reibungspunkten mit den veränderten Anforderungen an die Unternehmen bzw. die Beschäftigten kommt.

#### 4.2.2 Anreiz- und Gratifikationssysteme

Das Management in Firmen mit unternehmensbezogener Arbeitsregulation artikuliert in unseren Interviews sehr nachdrücklich den Wunsch, höhere Flexibilitätsgrade in die Gestaltung der Entgelt- und Leistungssysteme einbringen zu können. Insbesondere bei den „hochqualifizierten Dienstleistern“ werden meist Bonussysteme auf der Basis von Leistungsbeurteilungen bzw. Zielvereinbarungen angestrebt.

„Wir können keine durchmathematisierte Vergütungsfindung akzeptieren. Wir brauchen ein etwas offeneres System, was die freie Bewertung all dieser Faktoren (...) Markt, Leistung, Potenzial, Region etc. zulässt. (...) Ein modernes Vergütungssystem verlangt die Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs und der individuellen Leistung. Und ein Teil der Vergütung, wir stellen uns vor, bei einem normalen Mitarbeiter in der Größenordnung von 10 %, sollte variabel sein, sollte als Jahressonderzahlung ausgezahlt werden. Von dieser Jahressonderzahlung sollten zugesagte 100 % dann ausgezahlt werden, wenn der Mitarbeiter seine Ziele erreicht, und das Unternehmen seine Ziele erreicht hat, und wenn der Mitarbeiter im Zielerreichungsgrad zurückbleibt oder das Unternehmen die Planziele nicht erfüllt hat, dann sollte die variable Sonderzahlung unter dem Zielwert zurückbleiben.“ (IT1, Personalleiter B)

Das Management sieht in der Frage der differenzierten Entgeltgestaltung Interessenübereinstimmungen vor allem mit solchen Mitarbeitern, die ihre überdurchschnittlichen Leistungen auch honoriert sehen wollen. Eine „Veränderung der Denke“ im Sinne eines veränderten Selbstverständnisses der Mitarbeiter ist aus Sicht des Managements bereits festzustellen.

Ein stärkerer Leistungsbezug in der Bezahlung wird allerdings nicht von allen Mitarbeitern positiv aufgenommen. Im Gegensatz zu den karriereorientierten, jüngeren Hochschulabsolventen, die als Berufseinsteiger weniger freizeit- als leistungsorientiert sind, gibt es bei einigen Mitarbeitern starke Vorbehalte gegen eine stärkere Variabilisierung der Entgelte:

„Es gibt Altmitarbeiter, die haben ein ganz ordentliches, stabiles Einkommen (...). Das sind ja alles Leute, die ihre Enttäuschungen schon hinter sich haben. Die wollen ein einigermaßen ordentliches Arbeitseinkommen, schätzen dann durchaus auch ihre Freizeit, dann gibt es auch welche, die wol-

len bei ihrer 35-Stunden-Woche bleiben oder hätten gern noch kürzere Arbeitszeiten.“ (IT1, Betriebsrat)

Im Typus der unternehmensbezogenen Regulation spielt die betriebliche Interessenvertretung bei der Ausgestaltung von Entgeltsystemen eine erhebliche Rolle. Gleiches gilt für die (Neu)-Regelung der Arbeitszeit (s.u.). Da die tarifliche Basis für betriebliche Regelungen entfällt, sehen sich die Betriebsräte offenbar verstärkt in die Verantwortung genommen, Schutzfunktionen wahrzunehmen. In IT1 und IT3 zeigte sich dies in Bezug auf die Variabilisierung der Entgelte. Der Betriebsrat besteht in beiden Fällen auf einem garantierten Sockeleinkommen und plädiert für Bonussysteme, die keinesfalls im Negativbereich, also als Malus, wirken dürfen. Auch bei Null sollte der Bonus nicht liegen,

„...weil die Mitbestimmung sagt: Dieser arme Mensch, auch wenn er in diesem Jahr keine gute Leistung gebracht hat, er muss doch auch eine gewisse Anerkennung kriegen.“ (IT3, Projektleiter selbststeuernde Teams)

Nicht nur bei den „hochqualifizierten Dienstleistern“, sondern auch in den produktionsorientierten Unternehmen weicht man bei der Entgeltgestaltung sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht von tariflichen Vorgaben ab. Auch hier erhält der individuelle Leistungsbezug bei der Festlegung der Löhne und Gehälter einen höheren Stellenwert. Dies kann am Beispiel des Elektronikherstellers E3 illustriert werden: Nach einer Phase der organisatorischen Umstrukturierung und Konsolidierung schreibt das Unternehmen seit 1996 wieder schwarze Zahlen, die Anzahl der Beschäftigten ist von 120 auf 280 gestiegen. Aus der Sicht des Geschäftsführers war eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens das entgeltrelevante Zielvereinbarungssystem, das seit der Übernahme in allen Abteilungen und auf allen Mitarbeitererebenen praktiziert wird:

„Wir bezahlen unsere Mitarbeiter nicht nach Anwesenheit, sondern nach Leistung und Erfüllung. Wir haben im letzten Jahr über 60 Mitarbeiter neu eingestellt, während in der ganzen Gegend hier Firmen abbauen. Das ist vielleicht auch ein Zeichen, dass man mit einem richtigen Entlohnungssystem und mit einem richtigen Leistungssystem Märkte und Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten aufbauen kann.“ (E3, Geschäftsführer)

Trotz der Lösung von der Tarifbindung fallen die Erhöhungen der ausgezahlten Gehälter im Schnitt höher aus als die von der IG Metall ausgehandelten Tarifierhöhungen. Das Zielvereinbarungssystem ist in einer Betriebsvereinbarung fixiert worden, die – falls nötig – einmal jährlich von den Betriebsparteien überarbeitet wird. Der Betriebsrat würde das alte Eingruppierungssystem und die damit verbundenen Mitbestimmungsmöglichkeiten dem neuen System eindeutig vorziehen. Allerdings ließ sich auf der Basis des relativ niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrades im Unternehmen (< 10 %) kaum Widerstand bei den Beschäftigten mobilisieren, zumal die Geschäftsleitung mit der Werkschließung drohte, wenn die Betriebsvereinbarung nicht unterschrieben würde.

Auch im Unternehmen FB1 wurde über die Realisierung eines effizienteren Lohnsystems nachgedacht. Das bis dahin praktizierte klassische Akkordlohnsystem sollte in ein Entgeltsystem überführt werden, das neben einer Qualifikationszulage (Einsatzfähigkeit,

Teamfähigkeit, Fachkenntnisse, Bereitschaft zur Weiterqualifizierung) auch einen ergebnisabhängigen Bonus für die Mitarbeiter enthalten sollte. Der Ergebnisbonus orientierte sich an Produktivitäts- und Qualitätszielen, die mit den Mitarbeitern vereinbart wurden. Da nach Einschätzung des heutigen Personalleiters „alle Mitarbeiter ein bis zwei Lohngruppen zu hoch eingruppiert waren“, wollte das Management das neue Entgeltsystem nicht auf der Basis der bisher gezahlten Tariflöhne realisieren. Angestrebt war, bei Mitarbeitern mit geringerer Leistung das Lohnniveau auch absenken zu können. Schließlich stimmten sowohl IG Metall als auch der Betriebsrat dem neuen Lohnsystem zu. Der gefundene Kompromiss sah vor, dass kein Mitarbeiter weniger verdienen sollte als zuvor, bei denjenigen Beschäftigten, die aufgrund ihrer Leistung ihr früheres Lohnniveau nicht mehr erreicht hätten, wurde die Differenz erstattet, aber auf zukünftige Lohnerhöhungen angerechnet.

### 4.2.3 Arbeitszeitgestaltung

Auch in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung gibt es Friktionen zwischen ergebnisorientierten Arbeits- und Koordinationsweisen und den etablierten Formen der Arbeitsregulation. Tatsächlich ist die Arbeitszeit ein Kristallisationspunkt, an dem die Gegensätze zwischen hierarchischer und diskursiver Koordination besonders deutlich hervortreten.

Aus Unternehmenssicht ist eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit, insbesondere in Bereichen, in denen projektförmig und kundennah gearbeitet wird (z.B. Software-Entwicklung) unumgänglich. Das heißt, es geht jetzt um eine grundsätzlich andere Bewertung der Arbeitszeit als Maßstab der Leistungserbringung. Arbeitszeitregelungen im Sinne einer chronologischen (auf die Dauer bezogenen) und chronometrischen (auf die Lage bezogenen) Begrenzung der Arbeitszeit scheinen zunehmend obsolet zu werden. Bisherige Flexibilisierungsvarianten zielen vor allem auf eine variable Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit, meist über die Einrichtung von Arbeitszeitkonten mit mehr oder weniger langen Ausgleichszeiträumen und Schwankungsbreiten. Langfristig stellen diese Modelle, die auch tariflich abgesichert sind, aber keine tragfähige Lösung dar. Produktive und unproduktive Zeiten fließen in gleicher Weise auf das Arbeitszeitkonto.

Personalmanager im Unternehmen IT1 fordern daher einen Ansatz, der auf die Arbeitszeit bzw. Anwesenheitszeit als Bewertungsmaßstab völlig verzichtet und statt dessen allein die mit dem Mitarbeiter vereinbarte Leistung in Rechnung stellt:

„Damit das Sinn macht, müssen Sie das Thema Zeit weglassen. Sie zahlen ja heute doppelt: Sie zahlen die Überstunden, die Mehrarbeit, und wenn's dann noch eine Prämie gibt, das kann nicht funktionieren. Wenn Sie wirklich zu diesen Vergütungsmodellen kommen nach Erfolg und Leistung, fällt das Thema Zeit völlig weg. (...) Das Problem dieser Modelle (Arbeitszeitkonten, die Verf.) ist immer: Welche Zeiten fließen dort rein? Und ich glaube, wenn man noch großzügigere Modelle sich überlegt, muss man auch mehr über Zielvereinbarungen reden, weil sonst eine ganze Menge von Stunden dort einfließen, die nicht produktiv sind. Es gibt halt viele Menschen, die gehören zu den Sammlern und sammeln auch Stunden.“ (IT1, Personalleiter A)

„Wenn wir solche Dinge diskutieren, müssen wir auch zu einem anderen Zeitbegriff oder irgendwann zu einem anderen Leistungsbegriff kommen und nicht immer die Zeit sehen, sondern das Ergebnis. Das führt dazu, dass wir erst einmal diese ganzen Uhren abschaffen müssten. (...) Aber das wird noch ein weiter Weg sein.“ (IT1, Personalleiter A)

Dass die Arbeitsanforderungen in den Unternehmen des hier vorgestellten Typs im Rahmen einer rigide gehandhabten 35- oder auch 38-Stunden-Woche nicht zu bewältigen sind und mitunter auch Arbeitszeit und Freizeit nicht streng getrennt gehalten werden können, führt faktisch zur Umgehung der betrieblichen und tariflichen, teilweise auch der gesetzlichen Arbeitszeitregelungen.

In IT3 ist die betriebliche Interessenvertretung sehr stark daran interessiert, über die elektronische Zeiterfassung das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter zu dokumentieren und Überstunden gegebenenfalls vergüten zu lassen. Trotz der bestehenden Arbeitszeitkonten, die Schwankungsbreiten bis zu 50 Stunden ermöglichen, ziehen es die Mitarbeiter vor, die Arbeitszeitaufschreibungen nach ungeschriebenen Regeln vorzunehmen, die das System nicht in Frage stellen, aber eine freie Einteilung der Arbeitszeit ermöglichen:

„Es kann politisch klug sein, nicht alles, was man macht, auch aufzuschreiben. Wenn jetzt jemand sich am Sonntag hinsetzt und daheim auf seinem think pad arbeitet – das ist eine gewisse Grauzone. (...) Programmieren, das ist ja etwas, das viele als Hobby betrachten. Das macht so einen Heidenspaß, in einem Team irgend etwas zusammenzubauen und dann zu sehen: Jetzt funktioniert's. Diese Leute sind ja so begeistert (...) Es gibt bei uns die Situation, dass eine Führungskraft Mehrarbeit anordnet, praktisch nicht. Wir haben ständig die Situation, dass der Betriebsrat zum Abteilungsleiter geht und sagt: Deine Leute verstoßen gegen Arbeitszeitgesetze. Und der muss sagen: Jetzt geht mal endlich heim, weil ihr schon mehr als zehn Stunden geschafft habt.“ (IT3, Projektleiter selbststeuernde Teams)

#### 4.2.4 Verortung am Rande des Flächentarifsystems

Wie verorten sich die Unternehmen, die wir dem Typus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation zugeordnet haben, in Bezug auf das Flächentarifsystem? Eingangs war festgehalten worden, dass sich innerhalb dieses Regulationstypus zwei Subtypen abzeichnen, die sich hinsichtlich ihrer Produkte, ihrer organisatorischen Abläufe und der Sozialstruktur ihrer Arbeitskräfte deutlich unterscheiden.

Eine Beobachtung drängt sich zunächst auf: Unternehmen der ersten Gruppe, deren Produktionsstrukturen von Fertigungs- und Montagetätigkeiten gekennzeichnet sind, entscheiden sich offenbar primär aus *Kostengründen* dazu, das System des Flächentarifvertrags zu verlassen. Hier dominieren Arbeitsprozesse mit einfachen Tätigkeiten, die von un- und angelernten Arbeitskräften ausgeführt werden. Die Personalkosten spielen eine entscheidende Rolle, und der Wettbewerbsdruck durch ausländische Firmen und Standorte ist besonders hoch. Aus Sicht des Managements können diese Unternehmen nur dann konkurrenzfähig bleiben, wenn sie die Produktionskosten am Standort senken. Sie streben daher vor allem eine Umgehung des im Tarifvertrag fixierten Lohnniveaus sowie der tariflichen Arbeitszeit an.

Andererseits wäre es verkürzt, die Ausweichbestrebungen produktionsorientierter Unternehmen ausschließlich auf Kostengründe zu reduzieren. Auch dort, wo Unternehmen versuchen, Kostenprobleme durch neue Ansätze zur Organisationsreform in den Griff zu bekommen, stoßen sie nicht selten an tarifvertragliche Grenzen. Es ist dann eben nicht nur das tariflich fixierte Kostenniveau, sondern auch der begrenzte Spielraum für unternehmensspezifische Lösungen, den die Unternehmensleitungen nicht mehr tolerieren wollen.

Der Geschäftsführer des Elektronikherstellers (E3) wies darauf hin, dass ein leistungsorientiertes Entgeltsystem, das auch leistungsabhängige Abweichungen unterhalb des Tarifniveaus zulässt, im Rahmen des geltenden Tarifrechts nicht realisierbar gewesen sei. Das Vertrauen in das Regulationspotenzial des Flächentarifvertrags und der damit verbundenen Institutionen ist in diesem Unternehmen – zumindest bei der Geschäftsführung – stark geschwächt.

„Ich bin nicht pessimistisch wegen unseres Standorts Deutschland. Ich bin deswegen so pessimistisch, weil sowohl unsere Politik als auch unsere Gewerkschaften immer noch eher an der Verteilung des Besitzstands arbeiten als zu versuchen, die Leute zu überzeugen, dass sie was ändern müssen. Wir alle müssen mehr arbeiten für weniger Geld, um aus diesem Dilemma rauszukommen. Erst dann, wenn der Bär erlegt ist, dann kann man das Fell verteilen und nicht umgekehrt.“ (E3, Geschäftsführer)

Beim Automobilzulieferer FB1 war die damalige Tarifpolitik des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall der Anlass für den Austritt aus dem Verband. Diese habe für die spezifische Situation eines Automobilzulieferers zu wenig Spielräume eröffnet:

„Das war die damals betriebene Tarifpolitik, die unserer Meinung nach zu wenig Rücksicht genommen hat auf die spezielle Situation der Automobilzulieferer, die damals schon den Lopez-Effekt zu spüren bekamen. Wir haben seit 1988 erkannt, (...) dass der Preisdruck einsetzt, dass wir Preisnachlässe von ein bis zwei Prozent im Jahr hinzunehmen hätten, wenn wir weiterhin – was ja unser Kerngeschäft ist – große Serien von gegossenen Komponenten herstellen wollten.“ (FB1, Personalleiter)

Die Entscheidung für den Verbandsaustritt und den Abschluss eines Haustarifvertrags mit der IG Metall erfolgte auch aus der Einschätzung heraus, dass sich für ein einzelnes Unternehmen bzw. betriebliche Akteure auf der tariflichen Ebene keine Eingriffsmöglichkeiten eröffnen. Vielmehr sei die Tarifpolitik in Baden-Württemberg von den Interessen großer Unternehmen in Nordwürttemberg-Nordbaden dominiert worden, gegen die sich der südbadische Verband kaum behaupten können:

„Wir hier in unserer Ecke im Südwesten (konnten) keinen Einfluss nehmen auf die Tarifpolitik. Die Musik wurde irgendwo anders gespielt. Sie wurde damals stark in Nordwürttemberg gespielt, und unsere Branche, die Gießerei-Industrie, hat keine Lobby. Da sind wir zu klein. Wer die Tarifpolitik bestimmt hat, das waren die großen Autohersteller, die großen Zulieferer und vielleicht noch ein bisschen der Maschinenbau. (...) Das Thema Meinungsbildung, Einfluss nehmen, das war sehr, sehr unbefriedigend.“ (FB1, Personalleiter)

Zum Zeitpunkt des Austritts lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb bei ca. 75 %, sodass der Schritt auch aus Sicht des Managements „relativ gewagt“ erschien

(Personalleiter). Auch von Arbeitgeber- und Verbandsseite gab es erhebliche Widerstände. Die Idee, mit anderen Gießereiunternehmen einen Tarifverbund zu gründen, fand bei potenziellen Partnern keinen Anklang und wurde bald verworfen:

„Eine unserer Ideen 1991 war: Vielleicht finden wir auch Gießereien, die gleich denken wie wir, die sich dann mit uns zusammenschließen, mit denen wir einen Verband bilden können, einen Tarifverbund. Wir wurden dann ausgelacht und waren auch mal beim Wirtschaftsverband Gießerei-Industrie und haben diese Idee vorgestellt. Da waren dann auch welche da, die hatten Funktionen im Arbeitgeberverband, die haben das dann hintertrieben, diese Idee. Und dann (wurde) immer dieses Gespenst an die Wand gemalt: Was ist, wenn ihr bestreikt werdet? Ihr seid schwach, ihr müsst dann gegen die starke Gewerkschaft bestehen. Dabei war das nie ein Thema, die ganzen sechs Jahre nicht.“ (FB1, Personalleiter)

FB1 repräsentiert insofern eine interessante Variante der unternehmensbezogenen Regulation, als sich die betrieblichen Regelungen, sowohl hinsichtlich der Lohn- und Gehaltsgestaltung als auch hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen, nie sehr weit von der tariflichen Entwicklung entfernten. In den Jahren 1992 und 1994 bis 1996 vereinbarten die betrieblichen Akteure sogar mit der IG Metall eine Übernahme der tariflichen Lohn-erhöhungen. 1997 erreichte man durch den Abschluss eines Sondertarifvertrages mit der Gewerkschaft eine Entlastung bei den Kosten des Dreischichtbetriebs (durch eine für das Unternehmen günstigere Regelung der Pausenbezahlung) und eine Abschaffung der gießereispezifischen Zuschläge. Zusätzlich wurde in diesem Tarifvertrag eine flexible Arbeitszeitregelung mit einem Ausgleichszeitraum von zwei Jahren und Über- und Unterschreitungen des Arbeitszeitkontos von bis zu 140 Stunden vereinbart. Allerdings wäre eine derartige Flexibilisierung auch innerhalb des Flächentarifs möglich gewesen.

Möglicherweise wird in den Unternehmen, die sich für eine unternehmensbezogene Regulierung der Arbeit entscheiden, die nachträgliche Bindungskraft des Flächentarifs unterschätzt. Einiges spricht jedoch dafür, dass dem Management dieser Unternehmen vor allem daran liegt, die Aushandlung der betrieblichen Arbeitsbedingungen selbst in die Hand zu nehmen. Der Personalleiter von FB1 spricht sich daher auch generell für eine stärkere *Verbetrieblichung und Dezentralisierung der Arbeitsregulation* aus:

„Ich finde einfach, die Betriebe versuchen selber viel zu wenig, aus Unkenntnis oder einfach aus Bequemlichkeit. Man versteckt sich sehr gerne hinter dem Flächentarifvertrag. Die Möglichkeiten, die Betriebe hätten, wenn sie ein bisschen mehr Mut hätten, sind wirklich weitaus größer. (...) Das ist keine Deregulierung. Es ist lediglich ein Auflösen von gleichgerichteten Regelungen für alle mehr zu individuellen Lösungen.“ (FB1, Personalleiter)

Bei Aufgabenstrukturen, wie sie in Unternehmen des zweiten Subtyps vorliegen, eben den „hochqualifizierten Dienstleistern“, stoßen die bislang praktizierten Formen der Arbeitsregulation an Grenzen. Entgeltssysteme, die auf die erbrachte Mengenleistung abstellen, erweisen sich bei diesen Tätigkeiten als wenig brauchbar. Um den Beschäftigten einen Leistungsanreiz zu bieten, scheinen sich eher solche Systeme zu eignen, bei denen die Höhe des Entgelts an die Erreichung von Zielen oder den Beitrag zum Unternehmenserfolg gekoppelt ist. Auch an eine flexible Arbeitszeitgestaltung werden unter diesen Bedingungen besonders hohe Anforderungen gestellt. Der enge Kunden- bzw. Pro-

jektbezug dieser Aufgaben erfordert es, die Arbeitszeiten den Bedürfnissen der Kunden nach einer möglichst schnellen Auftragsbearbeitung anzupassen. Ein weiteres Problem besteht darin, dass Arbeitskräfte, die über die notwendigen Qualifikationen verfügen, um diese Tätigkeiten ausführen zu können, nicht ohne Schwierigkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden sind. Auch dies spricht dafür, die Arbeitszeiten der Mitarbeiter zu verlängern. Unternehmen, bei denen Dienstleistungsaufgaben dominierend werden, geraten daher in besonderem Maße unter den Druck, sich von bestehenden Tarifbindungen zu lösen.

Diskrepanzen zwischen sich neu herausbildenden Koordinationsformen (hier etwa: projektformige Arbeitsorganisation, Zielvereinbarungen) und den bestehenden Regularien erklären sich vor allem aus dem Umstand, dass diese Unternehmen aus dem Organisationsbereich der Metall- und Elektroindustrie „herausgewachsen“ sind. Im Folgenden soll am Beispiel von IT1 nachgezeichnet werden, welche Erwartungen an die Tragfähigkeit des Flächentarifvertragssystems auf Unternehmensebene artikuliert werden und wie sich bei der Aushandlung neuer Regelungsformen und -inhalte durch veränderte Akteurskonstellationen die Schwerpunkte des Regulationsgeschehens von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verschieben.

Nicht nur die betriebliche Interessenvertretung, auch das Management war im Unternehmen IT1 an einer einheitlichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Unternehmenseinheiten interessiert. Eine Ausweitung der Tarifbindung auf alle Unternehmensteile lehnte das Management aber mit dem Argument ab, dass die aus dem Metallbereich „geerbten“ Tarifregelungen für ein Dienstleistungsunternehmen nicht adäquat seien. Dauerhaft könne man unter den Bedingungen des Metalltarifs nicht konkurrenzfähig bleiben, eine bessere Performanz und Wettbewerbsfähigkeit der nicht tarifgebundenen Gesellschaften zeichne sich bereits ab:

„Unsere Tarifverträge sind bezogen auf die Metallindustrie, passen nicht für unsere Branche. Wir sind in einem anderen Geschäftsfeld tätig, wir haben andere Wettbewerbsbedingungen, wir können uns nicht an dem orientieren, was in der Automobilbranche oder in der Metallbranche über Jahre gewachsen ist.“ (IT1, Personalleiter)

Vor diesem Hintergrund wurden Verhandlungen über einen unternehmensbezogenen Tarifvertrag aufgenommen. Auf beiden Seiten legte man Wert auf die Feststellung, dass es sich bei dem neuen Regularium nicht um einen Haus- sondern um einen *Ergänzungstarifvertrag* handelte. Aus Sicht der Geschäftsleitung wurde damit lediglich ein „Branchenfenster“ definiert, das die besonderen Bedingungen eines Dienstleistungsunternehmens reflektieren sollte.

„Verhandlungspartner sollen der Verband der Metallindustrie und die IG Metall sein – offiziell. Dass wir jetzt die Verhandlungen führen, ist eine andere Sache, aber wir gehen davon aus, das Gros der tariflichen Bestimmungen soll gelten, und nur in einigen Punkten, die der Dienstleistungsbranche eklatant widersprechen, dort soll dieser Tarifvertrag modifiziert werden. Es soll ein Branchenfenster in dem Metalltarifvertrag beantragt werden.“ (IT1, Personalleiter)

„Das ist ja von der Struktur ein Ergänzungstarifvertrag. Wir haben bewusst gesagt, wir wollen keinen Haustarifvertrag und dafür habe ich genügend Gründe anzuführen, gerade als betrieblicher Vertreter. (...) Wir haben auch gesagt, wir wollen den Weg gehen, dass wir von den Flächentarifverträgen nur dort abweichen, wo wir es für notwendig erachten.“ (IT1, Konzernbetriebsratsvorsitzender)

Die institutionellen Rahmenbedingungen des Flächentarifvertragssystems wurden damit akzeptiert und bekräftigt. Konzeptionell hatten jedoch die Verhandlungspartner beim Unternehmen und bei den Gewerkschaften die Federführung.<sup>15</sup> Der Ergänzungstarifvertrag zeigt gegenüber dem Flächentarifvertrag der baden-württembergischen Metallindustrie inhaltliche Weiterentwicklungen hinsichtlich Arbeitszeit, Entgelt und der Eröffnung individueller Verhandlungsspielräume für die Beschäftigten (Zielvereinbarungen). Darüber hinaus wurde ein individueller Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart.

Aus der Sicht des Betriebsrats stellt das Entgeltsystem insofern ein Novum dar, als jetzt erstmals auch für die Verteilung übertariflicher Bestandteile nachvollziehbare und überprüfbare Regeln aufgestellt wurden, und zwar auf betrieblicher, nicht auf tariflicher Ebene:

„Die Betriebsparteien stellen Kriterien auf für die Verteilung von Geld – und zwar über die im Tarifvertrag stehende Gehaltsslinie hinaus.“ (IT1, Konzernbetriebsratsvorsitzender)

Die Regelungen zu Zielvereinbarungen und Erfolgsabhängigkeit weisen auch den Mitarbeitern in betrieblichen Aushandlungsprozessen eine neue Rolle zu. Sie sollen im Gespräch mit dem jeweiligen Vorgesetzten ihre Ziele und Erfolgshorizonte selbst abstecken. Damit gewinnen die Mitarbeiter – teilweise unfreiwillig – zusätzliche Entscheidungsspielräume, während der Betriebsrat als Interessenvertretungsinstanz Einflussmöglichkeiten einbüßt:

„Und das bedeutet auch – und das ist sicherlich ein sehr schwieriger Punkt –, wir haben ein Stück Macht abgegeben. Wir haben das Exklusivrecht der Tarifpartner einerseits oder der Betriebsräte mit der Geschäftsführung andererseits ein Stück aufgeweicht. Wir haben bewusst gesagt: Mitarbeiter haben die Möglichkeit, im Rahmen bestimmter Regelungen sich frei zu bewegen.“ (IT1, Konzernbetriebsratsvorsitzender)

Der Organisationsgrad ist in den verschiedenen Unternehmensbereichen sehr unterschiedlich. In den ursprünglich aus dem Konzern stammenden Bereichen sind noch viele Beschäftigte gewerkschaftlich organisiert, obwohl es sich um Angestellte handelt. In den hinzugekauften Gesellschaften hingegen ist der Organisationsgrad deutlich niedriger. Viele Beschäftigte halten Distanz zum Betriebsrat, aktives Engagement für eine kollektive Interessenvertretung ist von ihnen nicht zu erwarten.

---

<sup>15</sup> An den Verhandlungen waren maßgeblich beteiligt: Auf Unternehmensseite der Personalvorstand sowie der Leiter Personalpolitik, zwei Personalleiter aus den Gesellschaften und der Konzernbetriebsratsvorsitzende, auf Gewerkschaftsseite ein DAG-Vertreter, Vertreter der IG-Metall-Ortsverwaltung sowie des IG-Metall-Vorstandes.



Die betriebliche Interessenvertretung hat erkannt, dass die Zielgruppe – hochqualifizierte Angestellte – andere Interessen hat als gewerbliche Arbeitnehmer in der Produktion, deren Schutzbedürfnisse bislang gewerkschaftliche Programmatik und Politik bestimmt haben. Es gilt also aus der Sicht des Betriebsrats, bei der Gestaltung von Regeln mitzuwirken, die für diese Beschäftigtengruppen Relevanz und Geltung haben können. Der Betriebsrat muss seine Veränderungsfähigkeit unter Beweis stellen und demonstrieren, dass er in der Lage ist, auch die Interessen qualifizierter Angestellter zu repräsentieren. Im Falle des Ergänzungstarifvertrags scheint dies gelungen zu sein:

„Auch wir Betriebsräte, also nicht nur Gewerkschaften, die von außen ins Unternehmen einwirken, sondern auch betriebliche Vertreter, die eigentlich direkt in dem Prozess mit drin sind, wir laufen sonst Gefahr, dass wir für die Beschäftigten nicht mehr interessant werden, wir laufen Gefahr, dass wir quasi per Gesetz zugegen sind, aber eigentlich unsere Aufgabe von den Beschäftigten nicht mehr ernst genommen wird. Und ich glaube gerade mit der Vorlage eines solchen Tarifvertrages werden wir dem entgegentreten. (...) Wenn wir überhaupt eine Chance haben, dann nur mit dieser Art von Politik. In den Software Divisions, in den Projektdivisions, bei diesen Mitarbeitern, kann ich – wenn überhaupt – nur dadurch, dass ich solch einen Tarifvertrag konzipiert habe, mit der Öffnung zu eigenständigen Regelungen bis hin auch zur stärkeren Eigenverantwortung, meine Kompetenz beweisen und kann denen auch sagen, wir sind den richtigen Weg für euch gegangen.“ (IT1, Konzernbetriebsratsvorsitzender)

Von Seiten des Managements wird der Betriebsrat als Verhandlungspartner, wenn nicht sogar als „Co-Manager“ sehr ernst genommen, wohl nicht zuletzt deshalb, weil gesetzlich verankerte Mitbestimmungsrechte nicht ohne weiteres übergeben werden können. Es ist nicht das Ziel, den Betriebsrat aus Verhandlungsprozessen hinauszudrängen. Im Gegenteil kann der Betriebsrat aus der Sicht des Managements auch eine positive Funktion erfüllen, wenn es darum geht, Organisationsreformen voranzubringen:

„Wir brauchen gute Betriebsräte, wir brauchen Betriebsräte, die unter betriebspragmatischen, nicht ideologischen Gesichtspunkten Sachen angehen, und wir brauchen Betriebsräte, die unternehmerisch denken können. Dann ist der Betriebsrat nämlich eine Institution, die dem Unternehmen nützt.“ (IT1, Personalleiter)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Unternehmen, die wir dem Typus der unternehmensbezogenen Regulation zuordnen, zwar von dem wichtigsten Regelungsinstrument der kollektiven Arbeitsregulation, dem Flächentarifvertrag, deutlich distanziert haben. Dennoch behalten sie einen Modus kollektiver Regelungen bei, und zwar durch den Abschluss von Haus- oder Ergänzungstarifverträgen mit einer Gewerkschaft.

Auf der Ebene der Regularien werden aber eigenständige Vereinbarungen angestrebt, die die unternehmensspezifischen Erfahrungen und Erfordernisse reflektieren. Auch die Akteurskonstellationen haben sich entscheidend verändert: In beiden Fällen dominieren die betrieblichen Akteure, die sich direkt mit gewerkschaftlichen Akteuren auseinandersetzen; der Arbeitgeberverband spielt als Verhandlungspartner und Repräsentant der Arbeitgeberinteressen keine oder nur noch eine marginale Rolle. Auf der Ebene der Normative lassen sich allenfalls positive Bekenntnisse zur Rolle der betrieblichen Inte-

ressenvertretung finden, das Vertrauen in die Regulations- und Gestaltungskraft des Flächentarifsystems scheint jedoch gebrochen.

Eine unserer wesentlichen Beobachtungen in Bezug auf unternehmensbezogene Regulationsformen ist somit, dass diese Unternehmen zwar eine gewisse Affinität zum Flächentarifvertrag behalten, die überbetriebliche Regelung etwa von Arbeitszeit- und Entgeltfragen aber nicht mehr akzeptieren. Generell lässt sich sagen, dass es im Fall der unternehmensbezogenen Regulation vor allem die verbandlichen Akteure auf der Arbeitgeberseite sind, die an Einfluss verlieren. Dies ist dadurch bedingt, dass die Unternehmen selbst als Tarifpartner auftreten, die Interessen der Beschäftigten jedoch weiterhin durch einen Betriebsrat bzw. die Gewerkschaft vertreten werden.

### **4.3 Individualisierte Arbeitsregulation: Pfade in die Gesellschaft der Selbständigen**

Im Folgenden wird ein Typus der Regulierung von Arbeit beschrieben, der sich von kollektiver Arbeitsregulation nicht nur deutlich unterscheidet, sondern eigentlich erst aus dem bewussten Verzicht auf konventionelle kollektivvertragliche Arbeitsregulierung verstanden werden kann. Untersuchungsgrundlage bilden Erhebungen in 17 baden-württembergischen Firmen aus den Bereichen der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Software- und Multimedia-Produktion sowie der Biotechnologie.

Allen gemeinsam ist der ausgeprägte Dienstleistungscharakter sowie die Wissensbasierung der alltäglichen Geschäfts- und Organisationsprozesse, auch wenn vorab einschränkend gesagt werden muss, dass in den untersuchten Biotechnologiefirmen der Produktionsbereich auch vertreten ist und deshalb hier auch nach wie vor Merkmale konventioneller Arbeitsorganisation vorfindbar sind. Davon abgesehen prägen frei vereinbarte Arbeitsverträge, dynamische Praktiken der Zielvereinbarung und diskursive Führungskonzepte die typische Arbeitsbeziehung in unserem Untersuchungssample. Das bedeutet einerseits, dass zentrale Determinanten der Arbeitsbeziehung wie Gehalt, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen nichtstandardisierten Regeln unterliegen, sondern je nach Projekt, Kundenwunsch, Mitarbeiterpotenzial etc. von Fall zu Fall ausgehandelt werden können. Es bedeutet andererseits nicht, dass es gar keine Standards gibt, an denen sich Mitarbeiter und Management orientieren, wohl aber, dass diese Standards in starkem Maße voluntaristische Züge tragen und permanent mit den laufenden Veränderungen der Geschäftsprozesse, aber auch den tagtäglich neu abzustimmenden oder zu aktualisierenden personalen Anforderungen und Kompetenzen verfeinert werden. Diesen Modus der Regulierung bezeichnen wir deshalb hier als „individualisierte Arbeitsregulation“. Diese Kennzeichnung erscheint auch angesichts der Tatsache angebracht, dass die Beschäftigten der von uns untersuchten Firmen sich selbst kaum noch als „Arbeitnehmer“ im hergebrachten Sinne verstehen. Auch findet sich in diesen Firmen meist

keine betriebliche Interessenvertretung. Als außenstehender Beobachter kann man den Eindruck gewinnen, dass Spannungen, Widersprüche und Konflikte typischerweise mit anderen Prozeduren bearbeitet werden als in konventionell strukturierten Arbeitsbeziehungen. Im folgenden wird der Typus der „individualisierten Arbeitsregulation“ anhand des Beobachtungsmaterials konkretisiert.

#### 4.3.1 Innovative Produkte und wissensbasierte Arbeitszusammenhänge

Im Unterschied zur „klassischen“, industriegesellschaftlich geprägten Produktionsarbeit zeichnen sich die hier betrachteten Firmen durch eine starke *Wissensbasierung* und *Dienstleistungsorientierung* der Arbeitszusammenhänge aus. Die Entwicklung eines innovativen neuen Produkts, wie z.B. einer Software zur Unterstützung betriebswirtschaftlicher Anwendungen bei einem Firmenkunden (im Finanzwesen, in der Logistik, im Controlling usw.), ist eine komplexe Dienstleistung, deren Erbringung auf intelligenten, wissensbasierten Organisationsformen beruht. Diese sind nicht nur von funktionierenden technischen Infrastrukturen wie Datennetzen, Intranets oder Providern abhängig, sondern mindestens ebenso sehr von intelligenten Regulationsweisen für Mitarbeiter, die sich nicht mehr unter die Kategorien proletarischen Daseins subsumieren lassen, da sie aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung über zentrale Produktionsmittel wie Wissen, Information und Deutungskompetenz verfügen. Diese „Produktionsmittel“ sind konstitutiv z.B. für die Inangahaltung von Software-Lösungen, für Support, Qualitätssicherung und Schulung.

Mit Willke (1998: 3) kann man sagen, dass in dem Maße, wie in wissensbasierten Arbeitszusammenhängen anspruchsvolle und intelligente Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden, die Nützlichkeit tayloristisch regulierter Arbeit auf Restbestände einfacher Arbeit zusammenschmilzt. Im Unterschied sowohl zu klassischer Industriearbeit als auch zu den klassischen Professionen, die ihre Arbeit als Individuen oder in kleinen Einzelteams geleistet haben, sind die neuen Wissensarbeiter vor allem in großen, komplex vernetzten und weltweit agierenden Unternehmen verortet. Problemlösungsrelevantes Wissen kann in ihnen nicht mehr „auf Abruf“ organisiert werden, auch ist es nicht in fest installierten Beständen (wie z.B. Datenbanken) abspeicherbar. Um zu einer Produktivkraft zu werden, muss Wissen vielmehr im Prozess des Organisierens nutzbar gemacht werden. Dies ist typischerweise der Fall in den hier betrachteten Software- und Biotechnologieunternehmen. Ihre Produkte und Dienstleistungen beruhen auf wissensbasierten Arbeitskontexten. „Wissensarbeit“ umfasst Tätigkeiten, Interaktionen und Kommunikationen, in deren Vollzug organisatorisches Wissen kontinuierlich revidiert werden muss; Wissen wird als permanent verbesserungsfähig und prinzipiell nicht als „letzte Wahrheit“, sondern als vorläufig brauchbare Lösung, als Ressource für Verbesserungen oder für die Erfindung neuer Lösungen betrachtet (Willke 1998: 21).

Welche Konsequenzen dies für die Arbeitsbedingungen und Regulationserfordernisse hat, illustriert das Beispiel der Entwickler und Servicetechniker in einem Soft- und

Hardwareunternehmen. Eine relevante Dimension der hier erbrachten Wissensarbeit ist die oftmals unvorhersehbar sich einstellende Mehr- und Wochenendarbeit. Die Entwickler entscheiden in Abhängigkeit von den Projekterfordernissen selbst, wie lange sie arbeiten. Ein Mitarbeiter aus der Entwicklung (IT2, Division Manager) berichtete, dass dabei erfahrungsgemäß länger gearbeitet wird als vertraglich vereinbart und am Monatsende dennoch die Normalstundenzahl abgerechnet wird. Im Bereich der Servicetechniker wurde aufgrund von Kundenanforderungen der Samstag sogar als zusätzlicher Arbeitstag eingeführt. Erst diese Regelung, die dem Verständnis einer regulären Normalarbeitszeit entgegensteht, schafft den arbeitszeitlichen Rahmen für das erforderliche Problemlösungswissen.

In den von uns untersuchten Biotechnologie-Unternehmen finden sich jedoch, trotz hoher Innovationsdynamik und wissensbasierter Arbeitszusammenhänge, nach wie vor einige wichtige Merkmale konventioneller kollektiver Arbeitsregulation, insbesondere das Merkmal der Standardisierung des Entgeltsystems. Das Personal besteht zum Großteil (50 bis 90 %) aus Akademikern mit einschlägigen Qualifikationen, z.B. Diplom-Biologen oder Diplom-Chemiker, teilweise mit entsprechender Promotion. Die Entgelte sind vergleichbar mit denen des Bundesangestelltentarifs. Die Tatsache, dass die Arbeitsregulation in den Biotechnologie-Unternehmen hinsichtlich des Entgeltsystems also nicht, wie in der IT-Branche, die Züge individualisierter Arbeitsregulation aufweist, lässt sich mit Blick auf differentielle Arbeitsmarktentwicklungen erklären. Im Gegensatz zur expansiven IT-Branche ist der Arbeitsmarkt für Biotechnologen weniger dynamisch, das Angebot an qualifizierten Fachkräften übersteigt das Angebot an entsprechenden Arbeitsplätzen. Dies bedeutet, dass sich individualisierte Formen der Arbeitsregulationen nicht alleine schon durch die Tatsache einer zunehmenden Wissensbasierung von Arbeitszusammenhängen herausbilden. Vielmehr ist zu konstatieren, dass aufgrund von differentiellen Arbeitsmarktentwicklungen partiell durchaus wesentliche Merkmale kollektiver Arbeitsregulation fortbestehen können.

#### **4.3.2 Koordination und Steuerung: Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Zielvereinbarungen**

Die distinkte Form der Koordination und Steuerung lässt sich in den untersuchten Firmen an der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur, der Praxis der Zielvereinbarung, den Anreiz- und Gratifikationssystemen sowie den Arbeitszeitregelungen nachweisen. Zusammen bilden diese Elemente eine komplex ineinander verschränkte, individualisierte Regulationsweise, die die Innovationsfähigkeit der Firmen in der Produktentwicklung und im Vertrieb verstärkt.

Die meisten der hier betrachteten Unternehmen sind relativ „junge“ Firmen: Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt zwischen 29 und 36 Jahren. Ein Großteil der Mitarbeiter kann einen akademischen Abschluss nachweisen. Sie kommen meist direkt von den Hochschulen und treffen auf eine Arbeitsumgebung, die der der Universität in vielen

Hinsichten vergleichbar ist, d.h., in der es keine rigiden betrieblichen Regulative gibt, sondern ein eher akademischer Arbeitsstil vorherrscht, der von der Personalleitung explizit eingefordert und gepflegt wird:

„So wie engagierte Studenten in den entscheidenden Phasen ihres Studiums sich nicht nach der 40- oder 35-Stunden-Woche gerichtet haben, so ist das auch bei uns (...) Das ist für unsere Firma gut, aber auch für die jungen Leute gut, weil die dadurch Erfolg erleben und das wiederum stimuliert noch mehr.“ (IT5, Personalleiter)

Für die Signifikanz der Unternehmenskultur, des Unternehmensleitbilds sowie generell des Commitments gegenüber der Firma und dem Team finden sich in vielen Interviews eindrucksvolle Belege. Dabei ist von Seiten der befragten Managementvertreter jedoch keine „einsinnig“ ausgerichtete Firmenkultur intendiert, wohl aber sollen firmenspezifische Arbeitsumgebungen und Sozialisationsbedingungen gewährleistet sein, die der Individualität der einzelnen Mitarbeiter Rechnung tragen und unternehmensweit kulturelle Diversität fördern. Der Personalgeschäftsführer eines großen Hard- und Softwareherstellers beispielsweise formuliert das so:

„Wir wollen den mündigen Mitarbeiter bei uns haben. (...) Der soll sich so einbringen, wie er ist. Wir wollen Querdenker in dieser Firma haben. Querdenker haben eine Existenzberechtigung. (...) Wir legen viel Wert auf das, was wir diversity nennen.“ (IT2, Personalleiter)

Die mit einer solchen Firmenphilosophie einhergehenden Normen und Erwartungen stehen jedoch dem „klassischen Mitarbeiterbild“ entgegen:

„Ziel ist es eigentlich, gleitende Übergänge zwischen Arbeit und Privatleben zu schaffen. Die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben soll aufgehoben werden.“ (IT5, Senior Vice President)

Unter dieser Perspektive sind auch die diversen Freizeitangebote an die Mitarbeiter einzuordnen. Eines der Unternehmen (IT5) verfügt über 13 eigene Tennis- und Squash-Plätze sowie ein vollständig eingerichtetes Partycenter, das die Mitarbeiter auch für private Feiern nutzen können. Ein anderes Software-Unternehmen fördert den Besuch von Fitness-Kursen in einem nahe gelegenen Sportstudio (IT6). Überhaupt scheint Sport eine wichtige Funktion in den Unternehmenskulturen der untersuchten Firmen zu spielen, wird doch auf diese Weise einerseits das Element des internen Wettbewerbs und des Wettstreits in der alltäglichen Kommunikation kultiviert (vgl. Zenke 1999: 7f.). Andererseits diffundieren die Grenzen zwischen Firmen- und Privatleben, so etwa, wenn sich die Mitglieder firmeninterner Basketball-, Fußball- und Volleyballmannschaften nach den Spielen zusammen mit Familienangehörigen in der Firmenkantine verabreden.

Institutionelle Praktiken wie diese begünstigen einen Mitarbeitertypus, der sich durch einige Besonderheiten auszeichnet: Er hat Selbstvertrauen, er wird ermutigt, seine Meinung zu sagen, Ideen zu verwirklichen und unter wenig oder gar keiner direkten Kontrolle zu arbeiten. Zugleich vermittelt sich nach innen und außen ein starkes Gefühl der Firmenidentität, der Loyalität und des Commitments, was jedoch auch dysfunktionale Wirkungen auslösen kann. Ein zu starkes Engagement der Mitarbeiter (Overcommit-

ment) müsse deshalb immer wieder in den Rahmen von Zielvereinbarungen gestellt werden:

„Dass wir wirklich sagen, die Mitarbeiter und die Führungskräfte haben viel Freiheit, die Wege selbst zu bestimmen, das heißt, das Commitment kommt eigentlich über die Zielvereinbarungen. Die Ziele werden wirklich vereinbart, das ist die Kunst. In dem Moment, wo man die Ziele setzt, dann ist das Commitment nicht da. Aber wenn jemand sieht, wo wir hinwollen, und was sein Teil daran ist, und wir ihm sagen, mach' mal einen Vorschlag, wie wir das am besten verwirklichen können, was sollten wir dafür machen, wie viel Ressourcen brauchen wir dafür, darüber kommt das Commitment. Wir haben im Moment eher damit zu kämpfen, dass die Mitarbeiter über-committed sind.“ (IT2, Division Manager)

Ein weiteres Kennzeichen individualisierter Arbeitsregulierung wird sichtbar, wenn man die Besonderheiten organisatorischer Strukturen genauer analysiert. Dabei fällt auf, dass die hier betrachteten Firmen den Schwerpunkt auf Projektorganisation und Zielvereinbarungspraktiken legen. Dies hängt mit der für diese Firmen charakteristischen Dienstleistungsbeziehung zu ihren Kunden zusammen. Ein Software-Hersteller (IT9) beispielsweise beansprucht für sich, seinen Kunden „Komplettlösungen von A bis Z“ zu bieten. Für viele Kunden stellt er also ein abteilungsübergreifendes Projektteam zusammen, das die Entwicklung der kundenspezifischen Software einschließlich Beratung und Schulung auf operativer Ebene bearbeitet. Diese Projektteams werden ad hoc gebildet und mit den jeweils benötigten Spezialisten besetzt, ganz gleich, aus welcher Abteilung sie kommen. Die projektformige Arbeitsstrukturierung scheint in den hier betrachteten Unternehmen nicht nur organisatorischen Verfestigungstendenzen entgegenzuwirken, sie vermittelt zugleich auch neuen Mitarbeitern eine Art „Schnellkurs“ in der Firmenkultur.

Zugleich gibt es nur wenige Hierarchiestufen, selbst in den hier betrachteten Großunternehmen. Eines dieser Großunternehmen (IT5) hat, gemessen an den Verhältnissen klassischer Industrieverwaltungen, mit nur drei Hierarchieebenen eine äußerst flache Organisationsstruktur. Bei weltweit ca. 11.000 Mitarbeitern (in der Firmenzentrale in Deutschland ca. 4.000) gibt es nur 32 Stellen auf oberster Führungsebene. Unterhalb davon gibt es nur noch die Abteilungsleiterebene und die Ebene der Projektleiter. Die Abteilungsleiter üben keine direkte Aufsichtspflicht über die Mitarbeiter aus, vielmehr besteht ihre Hauptaufgabe darin, die allgemeine Ausrichtung der Arbeit diskursiv zu koordinieren, nicht aber sie im Detail zu überwachen. Dies wäre schon deshalb auch gar nicht möglich, weil die Abteilungsleiter und die Teams sich nicht sehr oft sehen (z.B. aufgrund längerer Aufenthalte in Kundenfirmen). Die Abteilungsleiter sind sozusagen Bestandteil der kommunikativen Infrastruktur, die das Erreichen der Ziele ermöglicht. Im Grunde haben die Abteilungsleiter auch keinen höheren Status, der „Computerfreak“ mit großem technischen Fachwissen genießt oft das gleiche Ansehen wie sein Vorgesetzter. Die Projektarbeiten werden durch die Projektleiter koordiniert, die in einem speziellen Problembereich über besondere Kenntnisse und Qualifikationen verfügen. Nicht selten kommt es vor, dass jemand ein Projekt leitet und an mehreren anderen als einfaches Teammitglied beteiligt ist. Den Mitarbeitern wird im Rahmen der Projekte großer Spielraum zugestanden, aber auch ein hohes Maß an Ergebnisverantwortung:

„Es ist unsere Philosophie, dass man einen Stamm von gut ausgebildeten Leuten hat, denen man in Eigenverantwortung zugesteht, ihr Geschäft zu machen, ohne dass jemand dahinter steht, ihnen über die Schulter schaut und fragt: Wie weit bist du? Was kann ich dir als nächstes übertragen? Der Ansatz ist eher, dass man den Leuten klarmacht, was von ihnen erwartet wird hinsichtlich ihres Beitrags und dann auf die Eigeninitiative vertraut, dass das auch gebracht wird. In 99 % der Fälle funktioniert das hervorragend.“ (IT5, Personalleiter)

Der Geschäftsführer eines kleineren Software-Hauses (IT10) gibt eine ähnliche Beschreibung der Funktion des Projektleiters in der kommunikativen Infrastruktur der Arbeitszusammenhänge. Die Stellung des Projektleiters wird von ihm als „sehr dynamisch“ beschrieben. Er arbeitet in der Regel selbst im Projekt mit, organisiert parallel weitere Projekte und ist teilweise auch an der Entwicklung beteiligt. Zudem ist er für den „Gruppenkontakt“ innerhalb eines Projektteams verantwortlich. Es sei möglich, dass der Projektleiter beim nächsten Projekt nur als Zuarbeiter fungiert, wobei die Mitarbeiter mit dieser Dynamik der Mitarbeiterstruktur keinerlei Probleme hätten, zumal diese Position nicht automatisch an ein höheres Gehalt gekoppelt ist:

„Es kann schon sein, dass ein Mitarbeiter eines Projekts mehr verdient als der Projektleiter.“ (IT10, Personalleiter)

Funktional orientierte, projektförmige Arbeitszusammenhänge sind ihrer Natur nach in formalen Organisationsdiagrammen nicht darstellbar. Selbst große, faktisch durchaus bürokratisch ausdifferenzierte Software-Häuser verzichten auch noch viele Jahre nach ihrer Gründung auf diese Instrumente. Manche Mitarbeiter oder auch Kunden beklagen, dass es recht schwierig sei, die Verantwortlichen für ein bestimmtes Projekt ausfindig zu machen. Das hierbei aufscheinend prinzipielle und institutionelle Problem jeder Form von Projekt- und Prozessmanagement wird in den hier betrachteten Firmen durch unterschiedliche Praktiken der Zielvereinbarung anzugehen versucht.

Als ein illustratives Beispiel sei hier die Praxis in einem Software-Unternehmen (IT11) angeführt. Sämtliche Aufträge werden in Projekte aufgeteilt. Die mit den Kunden vereinbarten Projektergebnisse werden firmenintern in Zielvereinbarungen kodifiziert und sachlich, finanziell, personell und zeitlich spezifiziert. Bei der Festlegung der Ziele werden die Mitarbeiter frühestmöglich in Form von zwei Gremien eingebunden. In dem einen Gremium werden Arbeitsstrukturen besprochen (intern als „Turboteam“ bezeichnet; beteiligt sind die Bereiche Entwicklung, Personal und Vertrieb). Aufgabe dieses Gremiums ist es primär, „grobe Ziele“ festzulegen. In Abstimmung mit diesem Gremium gibt es aber auch so genannte „Entwicklungsrunden“ oder „Vertriebsrunden“, deren Aufgabe es ist, aus den Grobzielen realistisch operationalisierbare, zeitlich erreichbare und vor allem für die beteiligten Projektmitglieder transparente Einzelziele festzulegen.

„Wir haben hier verschiedene, ich sag’ mal Gremien, in denen wir zusammensitzen, um eben über die Ziele zu beraten, sodass eigentlich auch jeder weiß, wie das Ganze zustande gekommen ist und was dahinter steckt. Und er kann dann im Endeffekt auch sagen, nein, das ist mir zu gefährlich oder das können wir überhaupt nicht schaffen, da müssen wir irgend etwas anderes tun. Wichtig ist, dass jeder mit nachdenkt, das ist ganz entscheidend. Wenn einer nicht genau versteht, was um ihn rum ist, und bei den Großfirmen hab ich auch oft den Verdacht, dass er das nicht genau versteht, dann

ist auch seine Motivation und Arbeitsleistung nicht so, dass man dem amerikanischen Druck standhalten kann. Das ist ja das, was bei uns passiert ist, wir haben erhebliche Produktzyklen, also unter zwei Jahren mit Sicherheit, und da muss einfach jeder an dem Rad drehen, sonst geht das nicht.“ (IT11, Geschäftsführer)

Das zweite Beispiel für die Praxis diskursiven Managements durch Zielvereinbarung entnehmen wir einem Gespräch mit dem Geschäftsführer eines renommierten baden-württembergischen Biotechnologieunternehmens (BT5). Das Beispiel illustriert die funktionale Abhängigkeit des Managements von den Kompetenzen selbstorganisierter Teams insbesondere in forschungsintensiven Funktionsbereichen. Die Zielvorgaben orientieren sich dabei nicht an intern festgesetzten kaufmännischen Zahlen, sondern an den Produkten und Produktionsabläufen, die ihrerseits extern durch Terminvereinbarungen mit Kunden flexibel konditioniert sind. Das bedeutet, dass Leistungsvorgaben primär mit den Leitern der Technikergruppen diskutiert werden. Die Vereinbarung darüber, wie diese Ziele erreicht werden, wird also innerhalb der Technikergruppe getroffen und dann erst dem leitenden Ingenieur vorgelegt. Dies führt zu einem Produktionsplan, der sehr schematisiert ist und nur wenige, aber prinzipiell mögliche „Rochaden“ erlaubt, z.B. wenn überraschend ein sehr attraktives Angebot gemacht wird, mit dem ursprünglich nicht gerechnet wurde. Diese Zielvereinbarungspraxis sieht die von uns befragte Firma als einen permanenten Lernprozess, ohne den die gestellten Aufgaben und deren laufende Modifikation nicht zu bewältigen wären.

„Denn nicht nur das Materielle zählt, auch das Durcheinander, das dadurch ausgelöst wird. (...) Wenn dann mehrere Termine nicht eingehalten werden, bloß weil man ein Projekt zusätzlich reingenommen hat, weil auf verschiedenen Ebenen Tangenten entstehen, dann ist das eher als Nachteil zu sehen, bei allen wirtschaftlichen Vorteilen, die man ausrechnen kann. Und wenn die alle in Stress geraten und auch anfangen, miteinander böse umzugehen, dann ist das gar nicht im Sinne des Chefs. In der Beziehung sind wir ständig in einem Lernprozess: Was kann ein kleines Unternehmen immer an der Maximalbelastungsgrenze eigentlich leisten, ohne die Menschlichkeit aus dem Auge zu verlieren?“ (BT5, Geschäftsführer)

Im Rahmen der vorgegebenen Ziele steuern sich also die Teams selbst; der Geschäftsführer sieht hierin den entscheidenden Unterschied zu konventionellen Organisationspraktiken der Anweisung und Überwachung des Personals. Die neuen Technologiefelder erfordern eher unkonventionelle Vorgehensweisen, deren gemeinsames Merkmal in einer stark diskursiven Teamorganisation liegt:

„Die neuen Technologiefelder sind so komplexe Vorgänge, das müssen die Leute mittragen.“ (BT5, Geschäftsführer)

Im Zusammenhang mit dieser Zielvereinbarungspraxis können (und müssen) Fehler und Ineffizienzen von der Gruppe anders als in konventionellen Organisationsformen behandelt werden, da sie sonst zu gravierenden Nachteilen (unkontrollierbarer Organisationsstress, Überstunden, Komplexitätszunahme usw.) führen. Eine „intelligente“ Praxis der Zielvereinbarung bewirkt statt dessen höhere Sensibilität dafür, dass innerhalb des Teams die funktional notwendigen Hilfestellungen, Unterstützungen und wechselseitigen Kontrollen gewahrt werden.



Intelligente Zielvereinbarungspraktiken stellen angesichts hoher organisatorischer Komplexität und Unsicherheit die funktional notwendige kommunikative Transparenz her und vermitteln damit zugleich auch eine temporäre Handlungs- und Orientierungssicherheit für das Projektteam und die einzelnen Teammitglieder. Dies impliziert letztlich auch eine Einbeziehung des Gehaltssystems in die Praxis der Zielvereinbarungen. Dass dies nicht immer zur Zufriedenheit von Unternehmen und Mitarbeitern gelingt, dass es Institutionalisierungsprobleme und Umsetzungswiderstände gibt, wurde in einigen Gesprächen zumindest implizit erkennbar. Unsere Beobachtungen erhärten aber die Annahme, dass der Erfolg von Zielvereinbarungspraktiken in entscheidendem Maße davon abhängt, ob und wie es gelingt, die sachliche Festlegung und Kontrolle von Projektzielen an individualisierte, d.h. die jeweilige Situation des einzelnen Mitarbeiters in Rechnung stellende Erfolgskriterien zu binden und diesen Prozess durch diskursive und kommunikative Führungspraktiken dauerhaft sicherzustellen. Hierin liegt eine höchst anspruchsvolle Aufgabe sowohl für die Firmenleitung als auch für die Mitarbeiterführung im engeren Sinne. Wie diese Aufgabe angegangen wird, sei an einem Beispiel konkretisiert.

Das Beispiel zeigt die Wirkung leistungsorientierter Gehaltsbemessung als integralem Bestandteil einer differenziert und individualisiert vorgehenden Zielvereinbarungspraxis (IT9). Diese wird von der Firmenleitung als Versuch dargestellt, ein „System“ zu etablieren, welches zum einen Transparenz herstellt, zum anderen aber auch den Anspruch auf „Fairness“ einlösen kann, sodass alle Mitarbeiter für vergleichbare Leistungen und Ergebnisse eine vergleichbare Kompensation bekommen. Die zu erbringenden Leistungen sind wissensbasierte Software-Dienstleistungen für anspruchsvolle Kundenprobleme. Darauf begründet die Firmenleitung ein „Karrieremodell“ mit drei Stufen: Entwicklung, Beratung und Management. Den Stufen des Karrieremodells sind Gehaltsbänder zugeordnet, aber es gibt keine scharfen Grenzen zwischen den Ebenen, d.h., es gibt Mitarbeiter, die auf einer unteren hierarchischen Ebene angesiedelt sind, aber vergleichsweise besser bezahlt werden als andere, die auf einem höheren Funktionslevel angesiedelt sind. Budget-, Termin- und Personalverantwortung gibt es nur in der Managementssäule (Projektmanager, Projektleiter). Bei der Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter werden drei Leistungskriterien zugrundegelegt: 1) technisch-fachliche Kompetenz, 2) Verständnis für Kunden- und Branchenprobleme sowie 3) unternehmerisches Grundverständnis, also die Fähigkeit jedes Mitarbeiters, in Kosten-/Nutzen- und Wachstumskategorien zu denken. Erklärtes Ziel der Firma ist es, Kreativität, Wachstum und Dynamik zu unterstützen, unkonventionelle, neuartige Lösungsansätze in Hinsicht auf organisatorische Prozesse zu entwickeln sowie „Offenheit im Umgang mit Menschen“ zu fördern.

Die typische Vorgehensweise der Zielvereinbarung wird vom Bereichsleiter folgendermaßen beschrieben: Der jeweilige Mitarbeiter erarbeitet einen Rohentwurf für seine Zielvereinbarung (basierend auf den Erfolgskriterien „Termtreue“, „Qualitätssicherung“, „Projektverantwortung“, „Kundenzufriedenheit“, „Kreativität“, „Innovationskraft“, „Beitrag zum Umsatz“, bei Mitarbeitern mit Führungsverantwortung auch

„Budgettreue“, „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Fluktuationskontrolle“ und „Wachstumsziele“, möglichst in Prozentangaben quantifiziert, gegebenenfalls wird auch ein Zielbonus ausgemacht). Die Verabschiedung der Zielvereinbarung findet „face to face“ zwischen Mitarbeiter und Manager statt, sie wird dokumentiert und in der Personalakte abgelegt. Im Personalgespräch am Ende eines Jahres werden die Leistungen und Ergebnisse des zurückliegenden Jahres mit dem Mitarbeiter besprochen. Es wird geprüft, in welchem Umfang diese Ziele erreicht, übertroffen oder unterschritten wurden (die variable Erfolgsprämie kann dabei bis zu 20 % des Jahresgehalts betragen), um schließlich das Gehaltsmodell, den Zielbonus und die Gehaltsanpassung für das kommende Jahr festzulegen. Unvorhergesehene Änderungen, wie z.B. konjunkturelle Schwankungen, die die Rahmenbedingungen des Projekts sowie die Ziele der Mitarbeiter ohne deren Zutun beeinflussen, werden durch Anpassung der ursprünglichen Ziele an die veränderten Bedingungen ausgeglichen. Der Akzent wird dabei auf die gemeinsame, sich im persönlichen Gespräch ergebende Vereinbarung gesetzt. Daraus leitet sich aus Sicht des Managements eine reziprok kontrollierbare Verantwortungsteilung ab, denn niemand werde dann für etwas zur Verantwortung gezogen, das er nicht zu vertreten hat, und umgekehrt gelte die Regel, dass jeder Verantwortung übernimmt, niemand nur „Wasserträger“ ist.

Die Zielvereinbarungen sind keine Geheimsache zwischen den Mitarbeitern, sondern können und sollen nach Ansicht der Firmenleitung offen kommuniziert werden, weil dadurch erkennbar werde, „was gut gelaufen ist und was in Zukunft noch besser gemacht werden kann“ (IT9, Leiter Technologie).

Beispielsweise wird bei Projektleitern „Budgettreue“ über die Höhe des Budgets und die Summe, um die er unter oder über dem Budget abschließt, quantitativ bewertet. „Kundenzufriedenheit“ wird über Kunden-Feedbacks ermittelt. In kritischen Einzelfällen wird der Kunde gebeten, eine „Schulnote“ zu geben. Zielvereinbarungen haben somit die doppelte Funktion, Kriterien der Quantifizierung von Leistungen transparent und nachvollziehbar zu explizieren:

„Das ist nichts, was auf den Mitarbeiter herunterprasselt, sondern er kann selbst nachvollziehen, was für das Unternehmen relevant ist und was er dazu beitragen kann. (...) Wir trauen uns zu, dass wir für jedes Ziel eine Zahl dranschreiben können, und wenn wir hinschreiben: hoch, mittel, tief. Man kann also mindestens die Tendenz erkennen.“ (IT9, Leiter Technologie)

Im Kontext eines diskursiven Führungs- und Kooperationsstils soll somit die Praxis der Zielvereinbarung dauerhaft die Initiativbereitschaft der Mitarbeiter prämiieren und sie anregen, auch abweichend von den vorgegebenen Bahnen kreative Lösungswege zu suchen und eigene Ideen immer in den laufenden Arbeitszusammenhang einzuspeisen:

„Da prescht typischerweise auch der Mitarbeiter vor und sagt: Chef, ich möchte einfach mal kurz zusammenfassen, was ich im letzten Jahr Tolles geleistet habe, damit das dokumentiert ist. Dann gibt es ein Personalgespräch, da wird der Eindruck abgerundet, und daraus ergibt sich dann die variable Gehaltskomponente. (...) Das gesamte Modell (der Zielvereinbarung – die Verf.) ist für uns kein Werkzeug, um dem Mitarbeiter Geld vorzuenthalten, das ist ein Motivationsinstrument. Wenn es also eng wird, wird im Zweifel immer für den Mitarbeiter entschieden, das ist für uns keine Fra-

ge. (...) Wir kontrollieren das, wir basieren das auf Dialog, auf Feedback, auf Präzision, und wir fahren eigentlich ganz gut damit.“ (IT9, Leiter Technologie)

Fasst man hier zusammen, so lässt sich sagen, dass die beschriebenen Organisationsstrukturen und Zielvereinbarungspraktiken charakteristisch sind für die wissensbasierten Arbeitskontexte und Innovationsanforderungen in den dynamischen Zukunftsbranchen der baden-württembergischen Wirtschaft. Charakteristisch ist ferner, dass der Typus der kollektiven Arbeitsregulierung in diesen Kontexten strukturell inkompatibel ist und deshalb auch auf semantischer Ebene als wenig plausibel und legitimierbar erscheint. Gleichwohl ist hier hervorzuheben, dass die beschriebenen organisatorischen Formen individualisierter Arbeitsregulierung nicht etwa bloß Kosmetik an der nach außen gerichteten Firmenfassade sind, sondern vielmehr als funktional notwendige Führungspraktiken und Regulative im Kontext der neuen Unternehmensregime einzuordnen sind.

### 4.3.3 Anreiz- und Gratifikationssysteme

Nach dem Selbstverständnis der untersuchten Firmen sollte die Bezahlung der Mitarbeiter grundsätzlich an den Unternehmenserfolg und die Kundenzufriedenheit geknüpft sein. Tatsächlich ist zu beobachten, dass die Firmen sehr differenziert und flexibel in der Festlegung von Gehalts-, Anreiz- und Gratifikationssystemen sind. Hervorzuheben ist auch, dass die Vergütung der Mitarbeiter im Typus individualisierter Arbeitsregulation nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern als ein Element des Gesamtkontextes, in dem es aufgrund der Dynamik des Marktes in außerordentlichem Maße darauf ankommt, gute Leistungen anzuerkennen und Motivation über die Laufzeiten einzelner Projekte hinaus sicherzustellen (vgl. dazu auch Paul 1999). Das ist bei flachen Organisationshierarchien und dadurch nur begrenzt vorhandenen formalen Aufstiegsmöglichkeiten eine permanente Herausforderung, die differenzierte, den Besonderheiten und Wechselverhältnissen von Aufgaben und Personen Rechnung tragende Vorgehensweisen von Seiten der Unternehmen erfordert. Sie leisten dies durch eine Differenzierungsstrategie, die die finanziell-materielle Gratifikation mit Elementen symbolisch-immaterieller Anerkennung verknüpft.

Ein weiterer zentraler Gesichtspunkt ist dabei, dass versucht wird, die Relation von Leistung und Gratifikation so weit wie möglich zu individualisieren. Das bedeutet z.B., dass die Leistung des Einzelnen explizit in Relation zur Team- und Unternehmensleistung gesetzt wird. So sieht das Entgeltsystem eines großen Softwareherstellers (IT5) vor, dass bei der Entgeltfindung jeweils zu einem Drittel der individuelle Erfolg, die Teamleistung und das Geschäftsergebnis zugrunde gelegt werden. Die Beurteilung der Leistung des einzelnen Mitarbeiters im Team und die Teilung von Gratifikationen erfolgt in diesem Falle durch die Teammitglieder selbst.

Als paradigmatisches Beispiel für ein individualisiertes Entgelt- und Gratifikationssystem sei zunächst ein großer, weltweit sehr erfolgreicher Softwarehersteller angeführt (IT5). Kernstück seines in den deutschen Niederlassungen angewendeten Vergütungs-

und Gratifikationssystem ist ein variabler Bonus, der an das Erreichen der Umsatz- und Ertragsziele geknüpft ist, wobei man sich zum Ziel gesetzt hat, im Gehalt aller Mitarbeiter und Führungskräfte einen Fixanteil von 80 % und einen variablen Anteil von 20 % zu verankern. Bei der Einstellung erhalten die Mitarbeiter unbefristete Verträge. Dabei werden Einsteiger (z.B. Hochschulabgänger) zunächst eher unterdurchschnittlich bezahlt. Dies wird damit begründet, dass Neulinge sich nicht immer als produktiv erweisen und hohe Qualifizierungsinvestitionen für sie aufgewendet werden müssen. Zum anderen sieht sich das hier beschriebene Unternehmen aufgrund seines hohen Renommees als Arbeitgeber – 1.200 bis 1.500 Blindbewerbungen gehen monatlich in der Firmenzentrale ein – in einer starken Verhandlungsposition und kann es sich deshalb gewissermaßen leisten, niedrige Einstiegsgehälter zu zahlen. Bei Bewährung und erfolgreicher Projektbearbeitung kann das Einkommen rasch zunehmen. Dafür aber gibt es keine allgemein verbindlichen Standards und Regeln, wie zum Beispiel Betriebszugehörigkeit. Statt dessen muss unter den Bedingungen individualisierter Arbeitsregulation „Leistung“ als Kriterium durchgesetzt werden. Als Orientierungsformel propagiert das Unternehmen die Formel „Verantwortung – Erfolg – Einkommen“.

Charakteristisch für den Typus individualisierter Arbeitsregulation sind oftmals auch die Gehaltsverhandlungen, insbesondere bei Neueinstellungen in kleineren Unternehmen. Sie gleichen nicht selten offenen Aushandlungen zwischen gleichgewichtigen Verhandlungspartnern:

„Es ist auch so, dass bei einem Mitarbeiter, der für die Firma sehr wertvoll ist, nicht groß verhandelt wird, der kriegt auch schon von der Firma selber ein wesentlich höheres Gehalt angeboten. Das ist definitiv so. (...) Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist gnadenlos. Man hat enorme Probleme, überhaupt einen Studienabgänger zu kriegen, ganz zu schweigen von jemandem, der etwas Erfahrung mitkriegt. Von daher ist die Gehaltsfrage nicht ganz so hochrangig zu betrachten. Jeder, der in unserer Branche aus der Firma aussteigt, hat sehr gute Chancen, eine Stelle zu finden, bei der er wesentlich mehr verdient. Im Augenblick ist die Erfüllung, die man in seinem Beruf finden kann, und die Zufriedenheit, auch die Stimmung innerhalb der Firma sehr, sehr wichtig. Wenn das nicht stimmt ...“ (IT6, Personalleiter)

Die Gehaltssysteme in den untersuchten Großunternehmen sind in Bezug auf Neueinsteiger anders strukturiert: Bei einem Softwarehersteller (IT5) liegen die Einstiegsgehälter zwischen 60.000 und 65.000 DM, sofern jemand eine besondere Qualifikation vorweisen kann, auch bei 70.000 bis 75.000 DM.

„Wir haben hier so eine inoffizielle Faustformel, die sagt: Wenn Leute tüchtig und gut sind, können die nach fünf Jahren ein sechsstelliges Jahreseinkommen realisieren.“ (IT5, Personalleiter)

Zudem können die Mitarbeiter in diesem Unternehmen bis zu 10 % ihres Monatsgehalts in Aktien anlegen, wobei die Firma 15 % zuschießt. Die Aktien können angespart oder verkauft oder auch bei Verlassen der Firma mitgenommen werden. Der befragte Personalleiter geht davon aus, dass etwa 50 % der Mitarbeiter dieses Angebot nutzen, will sich aber nicht genau festlegen, wie viele Mitarbeiter zum Befragungszeitpunkt (Januar 1997) Aktien besitzen, da sie immer wieder Aktien kaufen und verkaufen. Insgesamt

werden aber nach seiner Schätzung nur 10 % der Firmenaktien von den Mitarbeitern gehalten.

Mit dieser Leistungsphilosophie legitimiert die Firma ihre hohen Erwartungen an die Mitarbeiter: Im Gegenzug für ein hohes Maß an Freiraum, Eigeninitiative und Selbständigkeit bei der operativen Durchführung von Projekten erwartet sie vom Einzelnen die Übernahme von Ergebnisverantwortung. Damit erlangt der Mitarbeiter einen Status, der mit dem des „Arbeitnehmers“ nicht mehr verglichen werden kann, statt dessen aber signifikant unternehmerische Züge annimmt. Propagiertes Leitbild ist der „Unternehmer im Unternehmen“. Prämiert wird nicht Leistungsbereitschaft als solche, sondern nur die nachweisbar eigeninitiativ erfolgte Leistung, der „individuelle“ Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dieses Leitbild bildet in Verbindung mit dem Vergütungssystem somit ein subtil wirkendes Anreiz- und Motivationssystem, das äußeren Leistungsdruck in interne Selbststeuerungs- und Regulationsweisen transformiert. Die Internalisierung dieser unternehmerischen Leistungsphilosophie zeichnet schließlich den von der Firmenleitung gewünschten Mitarbeiter aus. Wer dies nicht schafft, schließt sich selbst aus:

„Der Leistungsdruck ist relativ hoch. (...) Wer eine enge Führung braucht, wird sich hier nicht wohl fühlen und sein Leistungspotenzial nicht entfalten können. So ein Mitarbeiter muss unser Unternehmen wieder verlassen.“ (IT5, Senior Vice President)

Diese Leistungsphilosophie ist auch in den von uns untersuchten Firmen der Biotechnologie zu beobachten. Zwar existieren wegen der meist geringen Beschäftigtenzahlen kaum formale Anreizsysteme wie z.B. eine leistungsabhängige Bezahlung. Das Anreizsystem ist vielmehr immaterieller Natur. Der von uns befragte Geschäftsführer (BT5) beschreibt es als „Reiz der direkten Mitwirkung“. Diesen Sachverhalt vergleicht er metaphorisch mit den unterschiedlichen Funktionselementen eines komplizierten Uhrwerks. Es sei eben ein großer Unterschied, ob der Mitarbeiter sich als „Rad im Getriebe“ oder nur als kleines unbedeutendes „Rädchen“ wahrnehme:

„Dieses Rad im Getriebe zu sein, und nicht das Rädchen, das ist schon ein ganz wesentliches positives Element, das auch als solches erlebt wird, obwohl es auch gelegentlich Überlastung bedeutet.“ (BT5, Geschäftsführer)

Neben der finanziellen Gratifikation versuchen die Firmen, Leistungen durch unternehmenskulturell kodifizierte symbolische Anerkennungen zu honorieren. Diese können durchaus in konventioneller Form als Beförderung vorgenommen werden. Eine mindestens ebenso wichtige symbolische Anerkennung – besonders in Unternehmen mit größerer Ausdifferenzierung von Funktionsbereichen – erfolgt in der alltäglichen Kommunikation, etwa wenn einem Mitarbeiter oder einem Team ein technologischer Durchbruch gelungen ist. Die Kommunikation kann dann per E-Mail, auf Meetings oder Versammlungen erfolgen (vgl. Zenke 1999), bei denen die „Success Story“ in der Firmenöffentlichkeit bekannt gemacht wird. In diesen Zusammenhang gehört auch, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern teilweise großzügige Arbeitgeberleistungen in Form von Versi-

cherungen, Unterstützung beim Immobilienkauf, bei Krediten und durch großzügige Spesenleistungen gewähren.

#### 4.3.4 Arbeitszeit- und Abwesenheitsregelung

Die Problematik der Arbeitszeit stellt sich im Regime individualisierter Arbeitsregulation gänzlich anders dar als im traditionellen Typus kollektiver Regulation. Während sie im herkömmlichen Industriebetrieb als durchweg quantifizierbare Größe und letztlich normativer Bezugspunkt tariflicher Auseinandersetzungen gilt, gewinnt sie im Typus individualisierter Arbeitsregulation eine neue Qualität. Aufgrund der Dynamik und Spezifik wissensintensiver Dienstleistungsarbeit geht es nicht mehr darum, ein als gegeben unterstelltes Maß an Arbeitszeit einheitlich zu regeln, sondern darum, der Unterschiedlichkeit von Arbeits-, Betriebs- und Projektzeiterfordernissen Rechnung zu tragen.

Dies impliziert, nicht nur in den untersuchten Großunternehmen, ein verwickeltes Nebeneinander unterschiedlicher Zeitordnungen. Es gibt oftmals keine festen Arbeitszeiten, sondern nur Kernzeiten. Die Arbeitsstunden werden nicht kontrolliert, und viele Mitarbeiter arbeiten häufig abends. Zwar gibt es keine Stechuhren mehr, wohl aber Termindruck, hohe Erfolgserwartungen und Stress. Die Koordination und Synchronisierung der Arbeitszeiten muss deshalb in hohem Maße flexibilisiert und ergebnisorientiert erfolgen, was praktisch bedeutet, dass auf starre Anwesenheitsregelungen und -kontrollen ganz verzichtet wird.

Besonders in Zeiten rapiden Wachstums und dynamischer Organisationsentwicklung sind die Firmen gezwungen, selbstregulative flexible Arbeitszeitpraktiken zu kreieren, die nicht mehr dem Muster einer konventionellen „Normalarbeitszeit“ (8-Stunden-Tag und 35-Stunden-Woche) folgen. Statt bürokratisierter Anwesenheitskontrollen lassen sich aber vielfältige Praktiken der situations-, aufgaben- und projektbezogenen Selbstregulation von Arbeitszeiten beobachten, die bei den Mitarbeitern die Grenzen zwischen beruflich aufgewandter Zeit und privater Lebenszeit verwischen. Dazu seien nun exemplarisch einige Beispiele angeführt.

Das erste Beispiel ist ein dynamisch wachsender Software-Hersteller (IT6). Nach Ansicht des befragten Personalmanagers sind die Arbeitszeiten in seinem Haus explizit „nicht geregelt“:

„Der Mitarbeiter kann sich die Arbeitszeit so einteilen, wie er es für richtig hält. Das wird auch nicht kontrolliert. Der Mitarbeiter kann kommen und gehen, wann er will. Das ist uns völlig egal, das einzige Steuerungsinstrument, das wir haben, sind die Zielvereinbarungen, dass wir sagen: Lasst uns das und das in der und der Zeit erledigen. Wie er das macht, ob zu Hause oder nur im Winter oder nur im Sommer – ich übertreibe ein bisschen – ist seine Sache.“ (IT6, Personalleiter)

Aufgrund der Terminverpflichtungen habe sich aber eine effektive Arbeitszeit zwischen 40 und 50 Stunden in der Woche (40 Stunden laut Arbeitsvertrag) herausgebildet, da sonst die Projektziele nicht zu erreichen seien. Bei hoher Eigenmotivation der Mitarbei-

ter kann die Bereitschaft der Mitarbeiter zur freiwilligen und unentgeltlichen Überziehung ihres Arbeitszeitkontos wieder problematisch werden, z.B. wenn Mitarbeiter in den Feierabend oder Urlaub „gezwungen“ werden müssen.

Die Tatsache einer relativ weitgehenden Zeitsouveränität ist integraler Bestandteil organisatorischer Arbeits- und Kommunikationsbedingungen, die die Zugehörigkeit zu diesem „jungen“ Unternehmen attraktiv macht. Eine einheitliche tarifliche Arbeitszeitregelung würde diese Bedingungen nicht nur in Frage stellen, sondern eine neue Belastung erzeugen:

„Gott sei Dank müssen wir uns mit diesem Problem nicht herumschlagen. Das wäre auch exorbitant belastend, wenn wir jetzt eine 35-Stunden-Woche hätten oder noch weniger, einfach, weil mehr Arbeit da ist als Ressourcen. Das muss man ganz klar sagen.“ (IT6, Personalleiter) Man würde den Mitarbeitern durch eine feste Arbeitszeitregelung „sehr viel wegnehmen. Der Mitarbeiter hat nicht den Druck, morgens um acht da zu sein. Wenn er mit seiner Freundin abends essen war und dann noch in der Disco – das sind alles junge Mitarbeiter – dann kommt er am nächsten Tag halt um elf. Sein Handlungsspielraum, und das bringt (...) enorm viel Zufriedenheit.“ (ebd.)

Dies heißt nicht, dass den persönlichen Zeitwünschen gar keine Grenzen gesetzt wären. Im Gegenteil, faktisch ist es so, dass die Mitarbeiter sich schon gegenseitig beobachten und selber untereinander auf eine genaue Abstimmung und Koordination von Arbeits- und Abwesenheitszeiten achten. Dieser Mechanismus der Selbstregulation funktioniert normalerweise. Nur wenn jemand versucht, die Grenzen dieser subtilen wechselseitigen Selbstverpflichtung zu überspannen, z.B. wenn er zu lange Abwesenheiten nicht legitimieren kann, könnten „Probleme“ entstehen, bis hin zu „Gruppendruck“ und „Mobbing“ (IT6, Personalleiter). Dem werde aber von der Personalleitung entgegengesteuert, weil diese Prozesse unbeabsichtigt und unkontrolliert zu Rigidisierungen führen und dringend benötigte organisatorische Kreativität ersticken würden.

Ein Projektmanager aus dem gleichen Unternehmen sieht allerdings in dieser weitgehend selbstregulierten, am Ziel einer möglichst frei gehandhabten flexiblen Arbeitszeit orientierten Praxis auch negative Seiten, da sie sich gegebenenfalls zum Nachteil der Mitarbeiter auswirken könne und deshalb auf Unternehmensseite Feingespür bei der situativen Entscheidung über die Gewährung von Ausgleichszeiten verlange:

„Aber es ist halt so, wenn irgendwo eine Krise ist und Fehler treten auf, dann sind wir halt entsprechend lange da und versuchen, den Fehler so schnell wie möglich zu beheben. Das ist aber auch etwas, das man andererseits wieder ausgleichen kann, d.h. der Entwickler braucht nur zu mir zu kommen – und ich entsprechend zu meinem Vorgesetzten – und sagen: Ich bin morgen nur bis 12 Uhr da. Dass man einen halben Tag mal weggeht, das ist dann nichts, was mit Urlaub abgeglichen wird.“ (IT6, Projektleiter)

Im Verzicht auf Zeiterfassung sieht die Unternehmensleitung eine nicht unbedeutende potenzielle Problemquelle, nämlich Überarbeitung, Stress, Selbstausbeutung:

„Das Problem ist eher, dass zuviel gearbeitet wird, dass man über die 40 Stunden rauskommt.“ (IT6, Projektleiter)

Deshalb ist für den befragten Projektmanager ein Erfassungssystem vorstellbar, das dokumentiere, wie viel Zeit für bestimmte Projektaktivitäten aufgewendet wird. Die Schwierigkeit sei aber, dieses Erfassungssystem so zu gestalten, dass es ausschließlich dem Projektnachweis diene und nicht der Anwesenheitskontrolle der Mitarbeiter.

Dieser Punkt birgt auch deshalb Konfliktstoff, weil besonders in kritischen Projektzeiten viele Arbeitsstunden geleistet werden, für die es normalerweise keine finanzielle Kompensation gibt, sie sind gewissermaßen der „Preis“ für eine weitgehend zugestandene individuelle Zeitsouveränität in „normalen“ Zeiten.

Es stellt sich dabei ein Effekt ein, der für Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen ambivalent bleibt, nämlich die Verwischung der Grenze zwischen Beruf und Privatheit:

„Wir wissen, dass die Grenze zwischen Privatleben und Berufsleben grau wird, verschmiert. Dinge, die man üblicherweise zu Hause macht, kann man auch mal im Betrieb machen, zum Beispiel den nächsten Urlaub buchen. Das unterstützen und akzeptieren wir. Wir stehen nicht mit der Stoppuhr daneben, wer wann was macht.“ (IT9, Leiter Technologie)

#### **4.3.5 Probleme der Interessenvertretung in individualisierten Arbeitsbeziehungen**

Ein signifikantes Merkmal individualisierter Arbeitsbeziehungen ist ganz offensichtlich die faktische Substituierung tradierter repräsentativer Formen der Interessenvertretung durch neue, institutionell äquivalente Formen. Weil qualifizierte Mitarbeiter in wissensintensiven Unternehmen sich nicht als schutzbedürftige „Proletarier“ sehen, sondern durchweg eher als selbstbewusste, in kreative Teams eingebundene „Individualisten“, lässt sich die These vertreten, dass es sich dabei um eine Form der direkten Selbstvertretung von Interessen handelt.

Dies äußert sich darin, dass in den meisten der hier betrachteten Unternehmen kein Betriebsrat existiert. Damit wird nicht behauptet, dass es keine latenten oder offenen Konflikte gebe. Konflikte werden jedoch – wie es scheint – vornehmlich in den Teams gelöst. Das Vorstandsmitglied eines großen Software-Hauses meinte, dass die Firmenleitung von 70 % der Konflikte nie etwas erfahren werde (IT5, Senior Vice President). Zugleich wies er darauf hin, dass bei Virulentwerden von persönlichen Konflikten zwischen Teammitgliedern die Institution des „Paten“ vorgesehen ist, bei der die betreffenden Mitarbeiter eine Person ihres Vertrauens als gemeinsamen Paten wählen, der sich anschließend um eine Konfliktschlichtung bemühen muss. Bei Zielkonflikten, die auftreten, etwa wenn Projektgruppen auf unterschiedliche Entwicklungslösungen zuarbeiten, versucht die Unternehmensleitung rechtzeitig zu intervenieren. Beschwerden werden vielfach über das elektronische Schwarze Brett geäußert, das von einem Großteil der Mitarbeiter gelesen wird (IT5, Personalleiter; vgl. auch Zenke 1999: 5).

Ein prägnantes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Institution der Vollversammlung, die in einem kleineren Unternehmen der Softwarebranche (IT10) zu beobachten ist, in der alle Mitarbeiter und Bereichsleiter mit der Geschäftsleitung zusammentreffen.



Ziel dieser vierteljährlich durchgeführten Versammlungen ist es nicht nur, die Mitarbeiter über neue Regelungen zu informieren, sondern auch ein regelmäßiges Forum für Kritik, Diskussion und Meinungsaustausch einzurichten, sodass Widersprüche und Konflikte frühzeitig erkannt und angegangen werden können:

„Wir haben auch so argumentiert: Für was brauchen wir einen Betriebsrat, im Endeffekt haben wir die Vollversammlungen, und jeder kann da sagen, wo ihn der Schuh drückt. Das ist ja auch jetzt so, dass wir einerseits die Vorgesetzten in den einzelnen Bereichen haben, aber im Rahmen von einer De-Eskalationsstrategie die Mitarbeiter jederzeit zu mir oder dem Herrn Dr. K. kommen können. Es ist eigentlich ein Management-by-Open-Doors. Konflikte sollen ja im Keim diskutiert und ausgemerzt werden. Das liegt auch in der Verantwortung der Bereichsleiter, die dann auch wieder näher an den Mitarbeitern dran sind, mit ihnen reden.“ (IT10, Personalleiter)

Als ein weiteres Beispiel können so genannte „Firmenstammtische“ angeführt werden. Auch sie erfüllen im Kontext diskursiver Führungspraktiken elementare institutionelle Funktionen:

„Im Moment ist unsere Kultur so, dass jeder sagen kann, was ihm nicht passt, und das funktioniert auch. Aber es kann sein, dass es mit 70 Leuten nicht mehr funktioniert. Da gibt es mal einen Stammtisch, wo sich die Mitarbeiter besprechen. Wenn immer es etwas gibt, dann wird es direkt ausgetragen, entweder es kommt direkt zu mir oder es bleibt auf der Ebene des Laborleiters. Das (der Betriebsrat – die Verf.) ist für uns als Instrument einfach nicht nötig, denn es ist alles sehr, sehr kollegial. Konflikte werden vor Ort gelöst.“ (BT2, Geschäftsführer)

Äußerungen wie diese lassen sich als Belege einer zunehmend wichtiger werdenden diskursiven Praxis des Organisierens interpretieren, die auf der Ebene der Unternehmenskommunikation herkömmliche Formen der betrieblichen Arbeitnehmervertretung durch funktionale Äquivalente (Patentprinzip, elektronisch vermittelte Kommunikation, Versammlungsrituale, usw.) ersetzt. Soweit es keine Arbeitnehmervertretungen gibt, bilden sich selbstregulative Formen der Interessenartikulation und Konfliktbehandlung heraus, die von Seiten der Firmenleitungen durch entsprechende Vorkehrungen und Anreize („Unternehmenskultur“) mit ins Kalkül gezogen werden müssen.

Die Einschätzung von Personalleitern zur Rolle von Betriebsräten bzw. zur Institution des Betriebsrats stellt sich uns als Beobachtern somit insgesamt teils als ambivalent, teils als widersprüchlich dar. So sieht der Personalleiter eines mittelständischen Software-Dienstleisters (IT12), der aus dem früheren Rechenzentrum eines Zeitungsverlages mit der für die Druckindustrie charakteristischen Mitbestimmungskultur herausgewachsen ist, nach wie vor aber über eine relativ starke betriebliche Interessenvertretung verfügt, die Rolle des Betriebsratsvorsitzenden sehr kritisch:

„Ich sag‘ mal (...), ohne Betriebsrat wäre es einfacher. (...) Der Betriebsrat denkt so ein bisschen in einem Abteilungsdenken. Die Gesetze des Marktes, die uns zwingen, uns in bestimmter Form auszurichten, bestimmte Arbeitszeitmodelle zu fahren, die sieht der Betriebsrat so nicht. Und das kostet sehr viel Verhandlung. (...) Ein Prozess, der einfacher wäre, wenn wir keinen Betriebsrat hätten, ohne dass die Mitarbeiter darunter leiden müssten. Also, manches Mal hat man Fälle, da würde ich sagen, da sehen die Mitarbeiter eher die Notwendigkeit als der Betriebsrat. Da gilt es erst den Betriebsrat zu überzeugen, und dann wieder hier eine klare Sicht zu haben.“ (IT12, Personalleiter)

Gleichwohl bekräftigt dieser durch Verhandlungen mit der betrieblichen Interessenvertretung seines Unternehmens sehr erfahrene Personalleiter die institutionelle Bedeutung der betrieblichen Interessenvertretung:

„Der Betriebsrat ist generell, das sage ich auch, eine notwendige Einrichtung.“ (IT12, Personalleiter)

Diese Widersprüchlichkeit in der Einschätzung des Betriebsrats reflektiert zweierlei: Zum einen wird darin ein gewisses grundsätzliches Unbehagen artikuliert, sich zusätzlich zu den ohnehin gewährten unternehmenskulturellen Vorkehrungen und Einrichtungen den Luxus einer weiteren Instanz im Unternehmen zu leisten, deren Nutzen für die Mitarbeiter nicht selten fraglich erscheint. Zum anderen aber – und dies scheint uns der interessantere Punkt zu sein – spiegelt sich darin auch eine gewisse Unsicherheit angesichts der faktischen Vielfalt und Uneinheitlichkeit von Mitarbeiterinteressen wider. Dies zeigt sich ganz besonders eindringlich am Problem der Generationen: Während der Betriebsratsvorsitzende aus der Sicht des befragten Personalleiters (IT12) „noch in sehr festgefahrenen Bahnen“ denke und daher Verhandlungen bis ins kleinste Detail stets nach dem alten Konfliktmuster „Kapital versus Arbeit“ gestrickt seien, gebe es gleichzeitig auch jüngere Betriebsräte, mit denen die Geschäftsleitung sehr viel leichter ins Gespräch komme und rasch „handelseinig“ werden könne. Konflikte, die hierbei auftreten können, werden nach Darstellung des befragten Personalleiters dadurch flexibler, nämlich ad hoc, von Problem zu Problem, behandelbar, wohingegen formalisierte oder überbetriebliche Konfliktlösungswege dadurch entfallen könnten. Damit scheinen sich die Unternehmensleitungen sehr stark auf die Selbstvertretungswünsche individualistischer Mitarbeiter mit weitgehend nur noch professionsbezogenen Interessen einstellen zu wollen. Das ist die eine, gleichsam die „helle“ Seite der Substitution herkömmlicher betrieblicher Interessenvertretung durch Formen der Selbstvertretung von Interessen.

Aber die Institutionalisierung individualisierter Arbeitsbeziehungen hat auch eine Schattenseite. Dabei geht es im Wesentlichen um zwei Probleme: zum einen um die Frage der Grenzen der Nutzung von Arbeitskraft, zum anderen um das Problem der Transparenz von Arbeitsbeziehungen.

Die Frage, wo die Grenzen der Nutzung von Arbeitsvermögen in der Welt hochqualifizierter Dienstleister liegen, lässt sich vielleicht am ehesten beantworten, indem man sich das typische Dilemma hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit vor Augen führt. Gerade auf den Ebenen, auf denen die neuen Organisationsreformen greifen, erleben die Mitarbeiter ihre Verantwortung nur noch als Intensivierung der Arbeit sowie „als verschärften Leistungswettbewerb in ‚burning-out‘-verdächtigen Arbeitszeiten“ (Kadritzke 1997: 143). Dies hat auf Dauer erhebliche Disparitäten zur Folge, die sich aus der Perspektive gesellschaftspolitischer Verteilungsgerechtigkeit als neuer brisanter Arbeitszeitkonflikt darstellen könnte: Während die einen, z.B. die hochbezahlten, individualistischen Wissensarbeiter und Dienstleister bis an die Grenzen ihrer physischen und psychischen Erschöpfung gehen, arbeiten in unmittelbarer Nähe oftmals zahlreiche Teilzeitkräfte mit

teilweise sehr unterschiedlicher Bezahlung (z.B. im Rahmen von Outsourcing-Verträgen). Wenn daraus neuartige Verwerfungen und Konfliktpotenziale hervorgehen, so ist dies nicht zuletzt auch eine Folge der zunehmenden Individualisierung von Arbeitsbeziehungen.

Das zweite Problem erscheint uns noch brisanter: Qualifizierte Wissensarbeiter entwickeln aufgrund ihrer akademischen Sozialisation und fachlichen Neugier ein ausgeprägtes Interesse an transparenten Arbeitsbeziehungen. Umgekehrt vermag ein Mangel an Transparenz unter Umständen auch auf Seiten qualifizierter Angestellter ein Interesse an kollektiven Tarifsystemen zu stimulieren. So jedenfalls stellt es sich vielen Gewerkschaftern dar, die sich darum bemühen, in der boomenden IT-Branche Tarifverträge durchzusetzen. Fehlende Transparenz z.B. beim Entgeltsystem mag dann als „Einfallstor“ für die Tarifbindung fungieren. Dieses Bild zeichnen zwei von uns befragte Gewerkschafter (ausgewiesene Tarifexperten im IT-Sektor) am Beispiel eines großen IT-Dienstleisters, der durch Ausgründung aus einem tarifgebundenen Automobilkonzern entstanden war.<sup>16</sup> Die neue Firma war zunächst tariffrei, weil sie nicht mehr den Regelungen der Metallindustrie unterlag. Die Überführung in eine Tarifbindung scheiterte unter anderem auch daran, dass die Angestellten tariflichen Regelungen zunächst sehr skeptisch gegenüberstanden. Dies änderte sich erst im Zuge einer Art Differenzerfahrung, als man nämlich den Unterschied zwischen dem neuen, tariffreien und dem früheren, tarifgebundenen Beschäftigungsverhältnis wahrgenommen habe. Nach Ansicht unserer Gesprächspartner war dies ein entscheidender Punkt auf dem Weg zum Tarifvertrag:

„Die bisher tarifungebundenen Bereiche haben Beschäftigte, die glauben, dass sie durch die Tarifbindung im Entgelt (...) gedeckelt werden, weil die Gewerkschaften – das weiß doch jeder – die deckeln, die nivellieren, die machen sozialistische Gleichmacherei. Das war unsere erste Hürde. Wir sind an die Hürde ran gegangen und haben gesagt: Habt ihr eigentlich faire und transparente Entgeltbeziehungen? Wisst ihr eigentlich, warum jemand wie viel verdient? Und da hat sich herausgestellt, dass gerade diese Bereiche, die gemeint haben, dass sie die Winner im Konzern sind, (...) weil sie sozusagen ihre Entgelte selber ausmachen (...), die haben feststellen müssen, dass sie weniger verdienen als die, die in den tarifgebundenen Bereichen tätig sind. (...) Und in dem Moment, wo die gemerkt haben, dass sie eigentlich keine gerechten Entgeltbeziehungen haben, weil sie nicht fair sind, weil sie nicht transparent sind, die haben plötzlich nachgefragt – das ist eine tolle Stimmung gewesen, die sich da entwickelt hat, und auf einmal wurde auch die Frage der Tarifbindung von denen anders gesehen. (...) Und das ist natürlich für die andere Seite (die Arbeitgeber – die Verf.) auch eine gefährliche Ecke, und das ist auch einer der Gründe, warum die bereit waren, mit uns diesen Tarifvertrag abzuschließen.“ (IGM Verwaltungsstelle)

Interpretiert man diese Einzelbeobachtung vor dem Hintergrund der großen wirtschaftlichen und organisatorischen Dynamik der größtenteils tarifungebundenen IT-Branche, dann kann man mit guten Gründen vermuten, dass die Erfahrung der Intransparenz für

---

<sup>16</sup> Es handelt sich hierbei um ein Unternehmen, das wir oben dem Typus der unternehmensbezogenen Arbeitsregulation zugeordnet hatten (IT1). Wir nehmen an dieser Stelle auf dieses Fallbeispiel Bezug, weil es die Bedingungen und Chancen der kollektiven Interessenvertretung im IT-Bereich eindrucksvoll illustriert.

die Mehrzahl der Beschäftigten in Zukunft eher zu- als abnehmen wird. Es bedarf keiner allzu großen Phantasie, sich vorzustellen, dass das quasi „natürliche“ Interesse der Wissensarbeiter an transparenten Arbeitsbeziehungen im Alltag schnell auf unüberwindbare Grenzen stoßen kann (vgl. auch Kotthoff 1997). In dezentralen und weitgehend selbstorganisierten Unternehmenseinheiten sollen sie Spitzenleistungen erbringen, ohne zugleich auch über strategische Ziele der Zentrale mitentscheiden zu können. Oftmals fehlen sogar Informationen über strategische Prozesse in benachbarten Abteilungen oder sogar im Zusammenhang der eigenen Projektorganisation. Dieser Widerspruch zwischen beruflicher Erwartung und erlebter Realität verschärft sich leicht zur Vertrauenskrise, durch die in kürzester Zeit alle Vorteile individualisierter Arbeitsregulation verloren gehen können.

Gewerkschafter sehen hier Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung gewerkschaftlicher Interessenvertretungspolitik (vgl. Zenke 1999). Voraussetzung dafür ist jedoch, wie Kadritzke (1997: 146) hervorhebt, ein verändertes Verständnis der Gewerkschaften für die neuen individualistischen Ansprüche und Interessen jener „Kolleginnen und Kollegen“, die nicht automatisch organisationsbereit sind.

#### **4.3.6 Individualisierte Arbeitsregulation als Ordnungsrahmen**

Die bisherige Analyse zusammenfassend und zugleich verallgemeinernd soll abschließend noch einmal deutlich gemacht werden, worin die Besonderheit dieser Regulationsform im Vergleich zu herkömmlichen Formen der Arbeitsbeziehungen besteht. Was bedeutet die ‚Erosion des Arbeitnehmerstatus‘ für die Struktur von Arbeitsbeziehungen? Welche Prämissen, Regeln und Normative sind es, die den Arbeitsbeziehungen und Ordnungsprozessen in den hier untersuchten Unternehmen eine besondere Gestalt verleihen?

Ein Ordnungsrahmen reflektiert die jeweilige Form der sachlichen und sozialen Beherrschung in abgegrenzten Geltungsbereichen der Wirtschaft. Auch die von uns unterschiedenen Formen der Arbeitsregulation lassen sich in diesem Sinne als Ordnungsrahmen verstehen. Wie oben dargelegt, besteht ein Ordnungsrahmen jeweils aus einem Ensemble von Prämissen, Regeln und Normativen. Im Hinblick auf unser empirisches Material bedeutet dies Folgendes: Die *Prämissen* individualisierter Arbeitsregulation bilden sich in Bezugnahme auf Prinzipien des Unternehmertums und der Selbständigkeit. Die *Regeln* dieses Ordnungsrahmens leiten sich nicht aus den Rechtskonstruktionen von Tarifverträgen oder formalen Betriebsvereinbarungen ab, sondern gründen auf individuell ausgehandelten Arbeitsverträgen *und* unternehmenskulturell gewachsenen Spielregeln von Teams und Arbeitsgruppen. Und das wichtigste *Normativ* individualisierter Arbeitsregulation besteht in einer neuen Arbeitsethik, die die Bedeutungsveränderung der Arbeit in den neuen wissensintensiven Organisationskontexten (wie der IT-Industrie und der Biotechnologie) reflektiert und legitimiert.

Die zentrale *Prämisse* individualisierter Arbeitsregulation, nämlich, dass die Arbeit von jedem Mitarbeiter so weit wie möglich selbst zu organisieren sei (im vorgegebenen Rahmen des jeweiligen Organisationskontextes, des Teams oder der Arbeitsgruppe), ganz so, als sei man selbst der Unternehmer, ist gänzlich inkompatibel mit den Prämissen und Normalitätsfiktionen, auf denen die deutsche Arbeitnehmersgesellschaft beruht – etwa der Vorstellung von Arbeit als von oben zugewiesener Ausführung einer Aufgabe in einem hierarchisch gegliederten Betrieb. Dem stehen Postulate wie die vom „Unternehmer im Unternehmen“ diametral entgegen. Es ist an dieser Stelle nicht möglich, zu entscheiden, ob solche Annahmen tatsächlich schon tief im Selbstverständnis der neuen, individualistisch denkenden Wissensarbeiter verankert sind. Wichtiger ist vielmehr die Tatsache, dass wir es hier nicht mehr mit der Denkfigur des abhängig beschäftigten Arbeitnehmers zu tun haben, sondern mit der Idee des „unternehmerischen Einzelnen“ (Bude 2000), der sich nicht mehr starr an vorgegebene Standards hält, sondern kombinatorische Fähigkeiten entwickelt und eigenständig Problemlösungen ausprobiert. Und diese Prämisse will man nicht nur auf die berufliche und wirtschaftliche Tätigkeit beschränkt sehen, sondern auch im gesamten Universum der eigenen Lebenspraxis zur Geltung bringen.

Am klarsten tritt der Unterschied zwischen individualisierter und herkömmlicher Arbeitsregulation jedoch im Hinblick auf *Regeln bzw. das Verständnis von Regeln* zutage. Beobachtbar ist hierbei eine nachhaltige Bedeutungsverschiebung im Begriff der Regel. Traditionell sind darunter formalisierte Tarifregelungen oder Betriebsvereinbarungen verstanden worden. Diese rechnete man zu den Errungenschaften der Arbeitsgesellschaft im 20. Jahrhundert, dem so genannten „sozialdemokratischen Jahrhundert“ (Dahrendorf 1997), ging es doch darum, den Interessengegensatz der sozialen Klassen institutionell zu bändigen. Zwischen den Vertretern des Kapitals und den Repräsentanten der Arbeit sollte der Kampf nicht mehr spontan und ungestüm entbrennen. Er sollte sich forthin vielmehr nach Regeln abspielen und in organisierten Formen verlaufen. Konsensuell ausgehandelte Tarifverträge und wechselseitig anerkannte Regelungen (auch zur Austragung des Konflikts in Streiks, Aussperrungen und Schlichtungen) gelten bei vielen bis heute als die Formen, die dem Klassenkonflikt seine Schärfe nehmen.

Diesem Verständnis der Regelung von Arbeit ist jedoch in den neuen wissensbasierten Organisationskontexten der Softwareentwickler, Internet-Dienstleister und Biotechnologen die Grundlage entzogen. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass sich im Bereich der Wissensarbeit eine Umkehrung des Verhältnisses von Kapital und Arbeit beobachten lässt (vgl. Willke 1998: 365). Während das Kapital in allen herkömmlichen Arbeitsmärkten sich Arbeitskräfte zu seinen Bedingungen sucht, verhält es sich bei hochqualifizierten Wissensarbeitern (und zwar ganz gleich, ob sie angestellt sind oder als Selbständige formal außerhalb des Unternehmens stehen) genau umgekehrt: Sie suchen Kapital zur Verwirklichung ihrer Projektideen. In dem Maße, wie diese Wissensarbeiter gleichsam exklusiv über ihre Produktionsmittel verfügen (d.h. über professionalisiertes Experten- und Organisationswissen), gelangen sie in eine äußerst starke Position

innerhalb ihres Unternehmens. Regeln haben in diesem Kontext nicht mehr den Sinn, gegen Ausbeutung zu schützen, sie erlangen vielmehr in den komplexen Interaktionen zwischen Beschäftigten, Vorgesetzten, Teammitgliedern und Kunden den Sinn von „Spielregeln“. Und mehr noch: Die Arbeit in wissensbasierten Organisationszusammenhängen und die Entwicklung neuer innovativer Produkte haben selbst eine offene Beziehung zum „Spiel“. Dort nämlich, wo die Arbeit nicht mehr als vorgegebene Aufgabe in einem festgelegten Organisations-Setting ausgeführt werden kann, sondern wo sie die Arbeitenden in Lernprozessen ihre Kompetenz immer wieder neu entwickeln lässt und wo sie in diskursiven Prozessen der Kooperation und Kommunikation ihr Ergebnis erst finden muss, sind Regeln nur noch als intelligent angewendete *Spielregeln* zu verstehen, deren Bedeutung sich erst im interaktiven Mitspielen und durch die Dynamik immer wieder neuer Spielzüge erschließen lässt. In den von uns untersuchten Unternehmen kommen diese Spielregeln insbesondere in diskursiven Praktiken der Zielvereinbarung sowie in individualisierten Anreiz- und Gratifikationssystemen zum Ausdruck. Ihr innerer Zusammenhang stellt sich durch unternehmenskulturelle Vorkehrungen und Diskurse her, die im Interaktions- und Kommunikationsgeschehen täglich neu „mit Leben gefüllt“ werden müssen.

Schließlich besteht die Besonderheit der Ordnungsstruktur individualisierter Arbeitsregulation darin, dass sie die Bedeutungsveränderung der Arbeit durch eine neue Ethik normiert. Diese neue Ethik der Arbeit kann in diesem Sinne als das zentrale *Normativ* in individualisierten Arbeitsbeziehungen gesehen werden. Während die alte, noch stark industriegesellschaftlich geprägte Arbeitsethik auf den disziplinierten Gebrauch der eigenen Zeit (Stichwort Arbeitszeitstandardisierung) und den Wert aufgeschobener Belohnung setzte (insbesondere durch Freizeit und kompensatorischen Konsum), charakterisiert heute Kurzfristigkeit, Temposteigerung und Flexibilität wie nie zuvor die Dynamik der Arbeitsbeziehungen (vgl. auch Sennett 1998: 131 ff.). Die Produktion von Ergebnissen in kürzester Frist wird zur obersten Maxime des Wirtschaftens (z.B. bei der Entwicklung eines neuen Softwareprodukts). Die dafür probate Arbeitsethik ist die Ethik individualistischer Angestellter, Selbständiger und Freiberufler (vgl. Heuser und Willeke 1997), die sich nach außen teamförmig organisieren. Die neue Ethik der Teamarbeit propagiert sensibles Verhalten gegenüber anderen, prämiert so genannte *Soft Skills* wie gutes Zuhören und Kommunikationsfähigkeit. Als die wichtigste Tugend schlechthin gilt aber die Anpassungsfähigkeit der Teams an wechselnde Umstände und Konstellationen. Darin liegt wohl der Sinn der allorts zu vernehmenden Forderung nach „Flexibilität“ und „organisatorischem Lernen“. An dieser auf Dauer gestellten Fähigkeit zur Anpassung bemisst sich letztlich auch die Attraktivität und der Erfolg individualisierter Arbeitsbeziehungen, gestatten sie doch – ordnungstheoretisch gesehen – eine sehr viel losere Kopplung zwischen den organisatorischen Governance-Strukturen und der Ebene operativer Arbeitsprozesse in den verschiedenen Teams, Projektgruppen und Kooperationsnetzwerken. Ohne hier Richard Sennetts Unbehagen an der „dunklen Seite“ zunehmend flexibilisierter bzw. – nach unserem Verständnis: individualisierter Arbeitsbeziehungen – zu relativieren, muss doch die Tatsache gewürdigt werden, dass der Typus

individualisierter Arbeitsbeziehungen es institutionell ermöglicht, die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer prinzipiell offener und elastischer zu strukturieren und mit mehr Optionen auszustatten als in herkömmlichen Ordnungsrahmen. Gleichzeitig werden die Arbeitsbeziehungen im Sinne von Sennett (1998) jedoch auch oberflächlicher. Dass dieser Umstand sowohl mit Vorteilen als auch mit Nachteilen für beide Seiten behaftet ist und bleibt, sollte aus der vorstehenden Analyse hervorgegangen sein.

## 5. Schlussfolgerungen: Transformation der Arbeitnehmersgesellschaft in eine Erwerbspersonengesellschaft?

Der Transformationsprozess in Wirtschaft und Unternehmen hat viele Veränderungen angestoßen und zu starker, auch produktiver Verunsicherung beigetragen. Freilich kann nicht behauptet werden, dass dadurch das baden-württembergische Modell der Arbeitsbeziehungen (das in der Selbst- und Fremdwahrnehmung bis heute als modellhafte soziale Praxis für die Bundesrepublik insgesamt gilt) völlig umgestaltet worden wäre. Elemente des alten Modells existieren weiter. Der Wandel findet in der Kontinuität statt, und er führt nur potenziell auf einen Umbruch zu. Wir können nicht davon ausgehen, dass eine Mehrheit von Unternehmern, Managern, Beschäftigten und Betriebsräten die Grundidee der diskursiven Koordinierung in ihre Handlungsorientierungen und vor allem in ihre tatsächlichen Handlungsweisen bereits selbstverständlich übernommen hat. Die bemerkenswerteste Auswirkung des bisherigen Prozesses liegt derzeit in einer ernsthaften, an die Substanz gehenden Herausforderung des betrieblichen Ordnungsrahmens, der gesellschaftlichen und betrieblichen Sozialstruktur und eines Großteils des für die Wirtschaft relevanten Institutionensystems. Die bereits vollzogenen Veränderungen dürfen jedoch nicht deshalb unbeachtet bleiben, weil sie vielfach mit dem Alten einhergehen, weil die dem organisatorischen Wandel innewohnende Tragweite erst am Beispiel weniger Firmen nachgewiesen werden kann und ansonsten Inkonsistenz und teilweise sogar Rückwärtsbewegungen zu beobachten sind. Es gibt allerdings gute Gründe für die Vermutung, dass der Prozess mittlerweile unumkehrbar ist. Die weitere Entwicklung kann jedoch nicht prognostiziert werden; noch überwiegen die Suchprozesse, wohingegen normative, strukturelle und institutionelle Fixierungen kaum stattgefunden haben. Schon deshalb muss man einen offenen Ausgang des weiteren Geschehens unterstellen. Immerhin aber reicht die Einsichtnahme in den bisherigen Verlauf des Organisationswandels in den Unternehmen dafür aus, einige Thesen zu den Auswirkungen und vermutlichen Folgen auf die sozialen Habitusformen der sich heute formierenden „postindustriellen Erwerbspersonengesellschaft“ in Deutschland zu riskieren.

Zu beachten ist zunächst ein Sachverhalt, der aus verschiedenen Gründen Aufmerksamkeit verdient: Über eine lange Zeit bestand zwischen der Sozialstruktur der deutschen Gesellschaft und den vorherrschenden Eigenschaften des industriell-fordistischen Produktionsmodells eine Korrespondenzbeziehung: Beide waren durch Standardisierung, Strukturierung, Vorherbestimmung, Berechenbarkeit und Stabilität charakterisiert. Heute hingegen kann eine Korrespondenz zu der Prozesscharakteristik der neuen, wissensbasierten Organisationswelt festgestellt werden: Unbestimmtheit und Offenheit.<sup>17</sup> Beispielfähig illustrieren dies die folgenden Kontrastmerkmale: Regulierung versus Deregu-

---

<sup>17</sup> Gert Schmidt (1996: 135) spricht von "Kontingenz, Unsicherheit und Selbststeuerung".



lierung; Normalarbeitszeit versus Arbeitszeitflexibilisierung; Arbeitszeit versus Betriebszeit; Anweisung versus Aushandlung; Misstrauen versus Vertrauen; Vernutzung versus Weiterbildung; Hierarchie versus Selbstorganisation; Segmentation versus Kooperation; Arbeitsteilung versus Integration; Solidarität versus Eigennutz usw.

Mit dieser Aufzählung, die nicht erschöpfend oder systematisch ist, wird deutlich: Während das Alte relativ unbedeutender, schwächer, weniger prägend und verbindlich wird, aber bestehen bleibt, kommt Neues hinzu, das oftmals durch inselhafte Praxis, teilweise auch durch stärkere Verbreitung bedeutsamer wird. Durch die mit den neuen Unternehmensordnungen einhergehende Deregulierungspraxis verschwindet die Regulierung nicht, mit der Arbeitszeitflexibilisierung die Normalarbeitszeit nicht, mit der Vertrauensorganisation die Misstrauensorganisation nicht, mit der Selbstorganisation nicht die Hierarchie usw. Aber es verschwinden die Eindeutigkeiten. Was zuvor Standard war, wird jetzt immer stärker durch andere Normalitätserwartungen relativiert. Zum zuvor einzig richtigen Weg kommen nun gangbare Alternativen hinzu. Wenn Standards allmählich durch die Praxis einiger Akteure aufgelöst werden (z.B. durch Formen neuer, individualisierter Arbeitsregulation), heißt das nicht, dass sich andere Akteure diese neuen Orientierungen und Wertvorstellungen ebenfalls zu eigen machen. Man muss sogar damit rechnen, dass die vertrauten Standards auch dann noch verteidigt werden, wenn sie kaum noch eine empirische Basis haben. Am besten kann man das am Abwehrkampf der mittleren Manager in den Betrieben und der Defensivpolitik der Verbände und Gewerkschaften erkennen.

Die folgenden Thesen zu den Auswirkungen der neuen Unternehmensordnungen auf die sozialen Habitusformen der neuen Erwerbspersonengesellschaft müssen in dem Sinne verstanden werden, dass in vielerlei Hinsicht nach wie vor mit der Dominanz der alten Ordnung zu rechnen ist. Die neuen Unternehmensordnungen bewirken gleichwohl neue Akzentsetzungen und Akzentverlagerungen im früheren Produktions- und Sozialmodell, das auf diese Weise allmählich verändert wird.

Zunächst gibt es Anlass für die Annahme, dass das Konzept des „Arbeitnehmers“, wie es sich in der deutschen Nachkriegsgeschichte allmählich herausgebildet und gegen Kategorien der Klassengesellschaft schließlich durchgesetzt hat, im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozess seine Konturen verliert und sein semantischer Gehalt mit den neuen, stärker individualisierten Erwartungen an Teamarbeit, Kommunikation und Selbstorganisation sowie der Logik der diskursiven Koordinierung schwer in Übereinstimmung gebracht werden kann. Auch die Bedeutung des Wortes „Arbeitsplatz“ geht verloren.

Der Transformationsprozess verändert die soziale Stellung von Beschäftigten in Betrieb und Beruf sowie das Verhältnis von Erwerbsarbeit und anderen Lebensformen. Das bisher dominierende Leitmodell der „Arbeitnehmergesellschaft“ (vgl. Lepsius 1979) erodiert und weicht dem Modell einer primär am Kriterium der Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Erwerbspersonengesellschaft. Die innere *Differenzierung der Arbeitnehmer-*

*schaft* wird verstärkt und beschleunigt. Schon die Analyse der modernen Rationalisierung zeigte eine Auffächerung der Arbeitnehmer in Gewinner, Dulder, Verlierer und vom Beschäftigungssystem Ausgeschlossene.<sup>18</sup> Der organisatorische Wandel in den Unternehmen verstärkt diese Tendenz in erheblichem Maße. In der Industrie entfallen langfristig Arbeitsplätze mit geringen Qualifikationsanforderungen unter Bedingungen hoher Arbeitsteilung und Spezialisierung. Die auf diesen Arbeitsplätzen Beschäftigten dürften von besser ausgebildeten Fertigungs- und Montagearbeitern verdrängt werden, die auf die neuen Arbeitsanforderungen ausreichend vorbereitet werden, ohne aber zwingend einen Facharbeiterabschluss zu haben, geschweige denn einen darüber hinausgehenden formalen Abschluss. So wird die Annahme, der Bedarf an höher qualifizierten Berufsanfängern steige, in den Firmen durchaus kritisch beurteilt. Nicht selten fällt das Wort von der „Überqualifizierung“. Man könne, so wird argumentiert, in Baden-Württemberg nicht ausschließlich Arbeitsplätze für Beschäftigte mit hohen Schul- und Hochschulabschlüssen schaffen. Das heißt, eine generelle Tendenz zur Höherqualifizierung dürfte realistischerweise nicht erwartet werden. Die gut und sehr gut ausgebildeten und permanent an Weiterbildung teilnehmenden Beschäftigten werden die Schlüsselkräfte der modernen industriellen Fertigung stellen. Aber sie werden eine Minderheit unter den Industriebeschäftigten bilden. Mindestens für diese Gruppen ändert sich der Sinngehalt der Worte „Arbeitsplatz“ und „Arbeitnehmer“.

In der restrukturierten Fertigung ist der Arbeitnehmer einem immer differenzierter werdenden Aufgabenfeld, einem Prozessabschnitt der Fertigung zugeordnet. Er wird zum Mitglied eines Expertenteams (der „Gruppe“), das als solches die kleinste soziale Einheit des Unternehmens bildet. Diese trägt heute mehr und mehr Züge eines Subunternehmers, wenn sie auch damit nicht identisch wird.<sup>19</sup> Aber weil in der Gruppenarbeit das individuelle Einkommen mit dem Unternehmensertrag viel enger in Beziehung gesetzt wird als früher, weil die Handlungen und Entscheidungen in der Gruppe auf der Grundlage eigener Ressourcenverantwortlichkeit, Initiative und verbindlicher Zusagen an andere („Zielvereinbarungen“) erzeugt werden, verschiebt sich die ursprüngliche Bedeutung des Arbeitnehmerbegriffs. Die Mitglieder der Gruppen bleiben Arbeitnehmer und somit vom Unternehmen abhängig, aber es wird nicht mehr wie vorher klar ersichtlich, dass sie ihre Arbeitskraft fremder Disposition unterstellen. Sie gehen eine Leistungsbeziehung ein, die ihre Rationalität vom Ertrag des Arbeitsergebnisses her bezieht. Wenn die klare Distinktion zwischen der Arbeitskraft des Arbeitnehmers und dem Dispositionsrecht des Arbeitgebers wegen der neuen Funktionsgestaltung im Unternehmen zunehmend Fiktion zu werden droht, muss darüber nachgedacht werden, was denn den Arbeitsvertrag noch konstituiert. Je mehr die Disposition über die Arbeitskraft der Autonomie der Gruppe selbst anheim fällt, um so brüchiger wird das konventionelle Konzept

---

<sup>18</sup> Zu Anfang der 80er Jahre: Kern und Schumann (1984); Brandt (1990); neuerdings verstärkt hinsichtlich der Ausgeschlossenen: Kronauer (1997) sowie Bude (1998).

<sup>19</sup> Es kommt zum Beispiel vor, dass die Arbeitsgruppen die Zahl der Mitglieder selbst bestimmen und auf eine kleinere Einheit hinwirken, um Kosten zu sparen und ihre Verdienstmöglichkeiten zu steigern.

von Arbeitnehmer und Arbeitsvertrag. Hinzu kommt, dass diese Abhängigkeitsbeziehung auch für das Unternehmen gilt. Die prozessspezifische Expertise der Gruppe ist nicht mehr ohne weiteres über den Arbeitsmarkt disponibel zu machen.

Dies alles bleibt nicht ohne Wirkung auf das Selbstverständnis des „neuen“ Arbeitnehmertyps und die konkrete Praxis der Arbeitsbeziehungen (vgl. Braczyk 2001). Viele Beschäftigte können heute gar nicht mehr sicher sein, ob sie morgen ihren Arbeitsplatz überhaupt noch haben werden, und ob sie noch bei derselben Firma sein werden. Eine zunehmend ökonomisierte organisationale Ordnung ist unverträglich mit normativen Festlegungen auf nationale, regionale und lokale Standorte, mit dem Gedanken angestammter Geschäftszweige usw.

Die Arbeitsbeziehungen erhalten vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ebenfalls Akzentuierungen, die vornehmlich auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet sind. Das hat weitreichende Folgen. Im Binnenverhältnis wird offenkundig, dass Zielvereinbarungen und Problemlösung mit den institutionalisierten Methoden der Gratifizierung nicht harmonieren. Diese sind assoziiert mit den *Fiktionen* und Merkmalen einer *langfristigen Beschäftigung* in ein- und demselben Unternehmen, deren historisches Vorbild das Beamtenverhältnis ist. Folglich stehen hier festes Einkommen und auch sonst allseits berechenbare und im Voraus antizipierbare Bestandteile der materiellen und immateriellen Gratifizierung im Vordergrund. Wollte man hinter diesem Zuschnitt von „Arbeitnehmer“ ein anthropologisches Konzept vermuten, so müsste dieses wohl mit den Merkmalen „antriebsschwach“, „abhängig von externer Anleitung und Führung“, „indifferent gegen Inhalt und Richtung der Arbeit“, „hohe Folgebereitschaft gegenüber Anweisungen“ sowie „stark ausgeprägtes Versorgungsinteresse“ ausgestattet werden. Orientieren sich die Akteure hingegen vornehmlich an „Problemlösung und Zielvereinbarung“, dann rekurrieren sie auf ein gänzlich anderes anthropologisches Konzept des Mitarbeiters. Dessen Merkmale wären: die „Fähigkeit und der Wille zu eigener Initiative“, zu „unternehmerischem Denken und Handeln“, zu „verantwortlichem Umgang mit Ressourcen“ und schließlich die individuelle Kompetenz zur Integration in größere Funktions- und Organisationszusammenhänge.

Von hier aus steuern die Akteure auf die Anforderung zu, das Entgelt der Mitarbeiter als Funktion des wirtschaftlichen Erfolgs bzw. des Beitrags der Mitarbeiter zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auszudrücken. Zum einen müssten dadurch variable Bestandteile des Einkommens an Bedeutung zunehmen. Auf ihnen würden nicht nur weitreichende Erwartungen der Unternehmensleitungen und des Managements auf zusätzliche Motivation der Mitarbeiter lasten, wirtschaftlich verwertbare Beiträge zu vereinbarten Problemlösungen einzubringen. Man muss in Rechnung stellen, dass auch die Beschäftigten selbst darauf drängen würden, dass sich ihre Anstrengungen merklich in Struktur und Höhe ihres Verdienstes niederschlagen. In dieser Hinsicht sind die meisten Firmen der tradierten Industriezweige noch nicht oder fast gar nicht vorangekommen.

Bislang funktionierte der Tausch zwischen der Bereitschaft der Mitarbeiter zur eigenständigen Problemlösung sowie zur selbstorganisierten Steuerung gegen die Aussicht auf einen festen Arbeitsplatz bzw. eine unbefristete Beschäftigung. Das zeigt aber auch an, dass trotz der vermeintlichen Entwicklung hin zu einer Entbindung von den Fesseln einer Arbeitnehmergeinschaft noch nennenswert viele auf diese Fesseln großen Wert legen. Das Einverständnis mit den Prämissen der Arbeitnehmergeinschaft wird viele traditionelle Industrieunternehmen davon entlastet haben, ihren Mitarbeitern überzeugendere Lösungen der Entgeltproblematik anzubieten. Hinzu kam freilich auch, dass die Gewerkschaften schon relativ bescheidene Initiativen der Unternehmen zur ertrags- bzw. erfolgsabhängigen Bezahlung ihrer Mitarbeiter stark abbremsten. Sie rechtfertigen dies mit dem generalisierten Schutzinteresse der Arbeitnehmer. Die Gewerkschaften sehen selbstverständlich auch, dass eine dem unternehmerähnlichen Verhalten eher angepasste Bezahlung der Mitarbeiter vom institutionalisierten Konzept des Arbeitnehmers wegführt. Und bislang sieht es jedenfalls nicht danach aus, als wollten sie diejenigen Beschäftigtengruppen unterstützen, die an einer solchen Regelung interessiert sind (vgl. Zenke 1999). Die Gewerkschaften möchten derartige Ansätze möglichst erst gar nicht zulassen.

Im Vergleich zu den traditionsreichen Firmen des industriellen Sektors gehen die Unternehmen in den von uns untersuchten „neuen“ Wirtschaftszweigen und Technologiefeldern (IT-Dienstleister und biotechnische Industrie) schon forciert in die Richtung einer „Erwerbersonengesellschaft“. Hier zeichnen sich die Praktiken einer diskursiven Koordinierung bereits klarer ab, was nicht zuletzt daran liegt, dass diese Firmen überwiegend „Wissensarbeiter“ organisieren. Man könnte sagen, dass Wissensarbeiter als ideale Problemlöser schon kraft mitgebrachter Kompetenz für das Arbeiten in einer organisatorischen Umgebung prädestiniert sind, die vor allem auf die Aktivierung einer solchen Eigenschaft ausgelegt worden ist. Hinzu kommt, dass diese Unternehmen ihre Nachfrage auf Arbeitsmärkte richten, auf denen derzeit qualifizierte und spezialisierte Fachkräfte äußerst knapp sind. Um ihren Personalbestand stabilisieren und möglichst noch ausbauen zu können, experimentieren die Unternehmen mit Gratifikationsmodellen, die den arbeitnehmergeinschaftlich geprägten und tradierten Bezahlungssystemen nicht mehr entsprechen. Sie bieten ihren Mitarbeitern ein attraktives Grundgehalt, darüber hinaus Erfolgsprämien, Aktienoptionen, Unternehmensbeteiligungen usw.

Beobachtungen wie diese erhärten unsere These von der Herausbildung einer Erwerbersonengesellschaft, die mit den Strukturen, Ordnungsformen und Verhandlungsritualen der deutschen Arbeitnehmergeinschaft immer weniger in Übereinstimmung gebracht werden kann. Damit wollen wir nicht unbedingt in den Chor derer einstimmen, die schon vor vielen Jahren ein „Ende der Industriegesellschaft“ vorausgesagt haben, wohl aber liefern diese Beobachtungen einige Evidenz für die These, dass die deutsche bzw. baden-württembergische Gesellschaft heute – im Zuge der Durchsetzung neuer wirtschaftlicher und unternehmerischer Governance-Strukturen – in sehr viel stärkerem

Maße als früher die charakteristischen Züge einer Erwerbspersonengesellschaft mit hochdifferenzierten sozialen und wirtschaftlichen Ordnungen anzunehmen beginnt.

## 6. Literatur

- Abel, Jörg; Braczyk, Hans-Joachim; Renz, Christian; Töpsch, Karin (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht Nr. 118. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Albert, Michel (1998): Das neue Weltsystem. Arbeiter und Aktionäre, Verantwortung und Shareholder-Value. In: *Lettre International*, Heft 26, S. 26-29
- Bergmann, Joachim; Bürckmann, Erwin; Dabrowski, Hartmut (1997): Reform des Flächentarifvertrages? Berichte aus Betrieben. Ergebnisse einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten im Bildungszentrum Sprockhövel, Februar 1997 (unveröff. Ms.)
- Braczyk, Hans-Joachim (1996): Diskursive Koordinierung – ein neuer Modus der Abstimmung wirtschaftlichen Handelns. In: Schinzel, Britta (Hrsg.): *Schnittstellen. Zum Verhältnis von Informatik und Gesellschaft*. Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg Verlag, S. 153-175
- Braczyk, Hans-Joachim (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortman, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 530-575
- Braczyk, Hans-Joachim (2001): Wandel des Unternehmensregimes. In: Fuchs, Gerhard; Töpsch, Karin (Hrsg.): *Baden-Württemberg – Erneuerung einer Industrieregion. Kolloquium zum Andenken an Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk*. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. S. 39-59
- Braczyk, Hans-Joachim; Schienstock, Gerd (1996): Im ‚Lean-Express‘ zu einem neuen Produktionsmodell? ‚Lean Production‘ in Wirtschaftsunternehmen Baden-Württembergs – Konzepte, Wirkungen, Folgen. In: Braczyk, Hans-Joachim; Schienstock, Gerd (Hrsg.): *Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg*. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, S. 269-329.
- Braczyk, Hans-Joachim; Renz, Christian (1998): Neue Organisationsformen – Herausforderungen für Betriebsräte. Workshop-Dokumentation. Arbeitsbericht Nr. 119. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Brandt, Gerhard (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung, Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus. Aufsätze 1971-1987. Frankfurt/Main
- Bude, Heinz (1998): Die Überflüssigen als transversale Kategorie. In: Berger, Peter; Vester, Michael (Hrsg.): *Alte Ungleichheiten – Neue Spaltungen*. Opladen: Leske + Budrich, S. 363-382
- Bude, Heinz (2000): Was kommt nach der Arbeitnehmergesellschaft? In: Beck, Ulrich (Hrsg.): *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 121-134
- Campbell, J.; Hollingsworth, R.; Lindberg, L. (1991): *Governance of the American Economy*. Cambridge: University Press
- Dahrendorf, Ralf (1997): Individuum und Kollektiv: Eine Konfliktgeschichte im 20. Jahrhundert. In: Herbert-Quandt-Stiftung (Hrsg.): *7. Sinclair-Haus Gespräch. Löst sich die Industriegesellschaft auf?* Bad Homburg v. d. Höhe, S. 35-39
- D'Alessio, Nestor; Oberbeck, Herbert (1998): Ist das deutsche Modell der Corporate Governance am Ende? In: Cattero, Bruno (Hrsg.): *Modell Deutschland – Modell Europa*. Opladen: Leske + Budrich, S. 99-116
- Giddens, Anthony (1995): *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/Main; New York: Campus

- Heuser, Uwe Jean; Willeke, Stefan (1997): Lebenslänglich Probezeit. Der Umbruch schafft Freiraum für Individualisten und unterhöhlt den Sozialstaat. In: Die Zeit vom 19.9.1997 (ZEIT-Dossier), S. 13-16
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1998): Shareholder Value: Unternehmensstrategien und neue Strukturen des Kapitalmarkts. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Berlin: edition sigma, S. 195-222
- Kadritzke, Ulf (1997): Dieses Sein schafft individualistisches Bewusstsein? Über den schwierigen Umgang der Gewerkschaften mit neuen Interessenlagen. In: Gstöttner-Hofer, Gerhard u.a. (Hrsg.): Was ist morgen noch normal? Gewerkschaften und atypische Arbeitsverhältnisse. Wien: ÖGB, S. 129-152
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: Beck
- Kinkel, Steffen; Wengel, Jürgen; Dreher, Carsten (1997): Neue Produktionskonzepte: Eine Diskussion macht noch keinen Sommer. In: VDI-Z, Band 139, Heft 1/2, S. 21-23
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines „alten Hasen“. In: Arbeit, 4. Jg., Heft 4, S. 425-447
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: edition sigma
- Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat. In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 1, S. 76-100
- Kuhlmann, Martin (1998): Arbeitspolitische Alternativen in der Automobilindustrie. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge zum Fünften Internationalen Ingenieurkongress der Friedrich-Ebert-Stiftung am 26. und 27. Mai in Köln. Bonn, S. 243-261
- Kronauer, Martin (1997): „Soziale Ausgrenzung“ und „Underclass“: Über neue Formen der gesellschaftlichen Spaltung. In: Leviathan, 25 Jg., S.28-49
- Lepsius, Rainer M. (1979): Soziale Ungleichheit und Klassenstrukturen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Wehler, Hans-Ulrich (Hrsg.): Klassen in der europäischen Sozialgeschichte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 166-209
- Lindecke, Christiane; Lehdorff, Steffen (1997): Aktuelle Trends flexibler Arbeitszeitorganisation. Ein Überblick über neue Betriebsvereinbarungen. In: WSI-Mitteilungen, 50. Jg., Heft 7, S. 471-480
- Luhmann, Niklas (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Müller-Jentsch, Walther; Seitz, Beate (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 4, S. 361-387
- Paul, Gerd (1999): An der Wissensarbeiterfront? Das Beispiel der industriellen Softwareproduktion. In: Konrad, Wilfried; Schumm, Wilhelm (Hrsg.): Wissen und Arbeit: neue Konturen von Wissensarbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 77-91
- Reich, Robert (1993): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt/Main; Berlin: Ullstein
- Roth, Siegfried (1998): Transformationsfähigkeit oder Erosion? Mitbestimmung bei Globalisierung und schlanker Produktion. In: Cattero, Bruno (Hrsg.): Modell Deutschland – Modell Europa. Opladen: Leske + Budrich, S. 159-179

- Sabel, Charles (1991): Moebius-Strip Organizations and Open Labor Markets: Some Consequences of the Reintegration of Conception and Execution in a Volatile Economy. In: Bourdieu, P.; Coleman, J. F. (Hrsg.): Social Theory for a Changing Society. Boulder; San Francisco; Oxford, S. 23-54
- Schmidt, Gert (1996): Lean production – konzeptionelle Überlegungen zu einer Zauberformel. In: Braczyk, Hans-Joachim; Schienstock, Gerd (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, S. 123-139
- Schumann, Michael (1997): Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch. In: WSI Mitteilungen, 50. Jg., Heft 4, S. 217-227
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin-Verlag
- Töpsch, Karin; Malanowski, Norbert (2000): Arbeitsregulation im Modernisierungsprozeß. Neue Herausforderungen für Verbände und Gewerkschaften in Baden-Württemberg. Arbeitsbericht Nr. 175. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Widmaier, Ulrich (1998): Der deutsche Maschinenbau im Umbruch? In: WSI Mitteilungen, 51. Jg., Heft 2, S. 92-101
- Wieland, Josef (1996): Ökonomische Organisation, Allokation und Status. Tübingen: Mohr
- Wieland, Josef (1998): Selbstbindung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. In: Forum Wirtschaftsethik, 6. Jg., Heft 2, S. 3-5
- Willke, Helmut (1998): Wissensgesellschaft. In: Willke, Helmut (Hrsg.): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 353-402
- WSI-Projektgruppe (1998): Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten. In: WSI-Mitteilungen, 51. Jg., Heft 10, S. 653-667
- Zenke, Ulrike (1999): Qualifizierte Dienstleistungsarbeit und die Organisationsperspektiven der Gewerkschaften. Arbeitsbericht Nr. 132. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg



## Anhang: Unternehmensübersicht

Codierung	Branche	Beschäftigte	Gesprächspartner	Typ
<b>Elektroindustrie</b>				
E 1	Elektronik, Automobilzulieferer	weltweit: 178.500 Standort: 4.200	4	I
E 2	Foto	Deutschland: 4.000 Standort: 750	2	I
E 3	Elektrotechnik	weltweit: 12.000 Standort: 280	1	IIa
<b>Fahrzeugbau (incl. Zulieferindustrie)</b>				
FB 1	Automobilzulieferer, Gießerei	weltweit: 10.000 Standort: 1.400	1	IIa
FB 2	Automobilindustrie	weltweit: 200.000 Standort: 2.000	7	I
FB 3	Automobilzulieferer	weltweit: 34.000 Standort: 4.500	9	I
FB 4	Automobilindustrie	weltweit: 42.000 Standort: 11.000	2	I
<b>Maschinenbau</b>				
MB 1	Landmaschinen	weltweit: 34.000 Standort: 2.400	7	I
MB 2	Werkzeugbau, Kunststoff, Automobilzulieferer	weltweit: 2.400 Standort: 1.200	1	I
MB 3	Motorsägen, Elektrogeräte	weltweit: 5.700 Standort: 2.900	1	I
MB 4	Werkzeugmaschinenbau	weltweit: 3.500 Standort: 1.700	5	I
MB 5	Werkzeugbau	weltweit: 1.300 Standort: 750	1	I
<b>IT(-Dienstleistungen)</b>				
IT 1	Finanzdienstleistungen, Informationsdienstleistungen	weltweit: 20.000 Deutschland: 13.500	3	IIb
IT 2	Soft- und Hardware, Messtechnik	weltweit: 110.000 Standort: 4.700	5	III
IT 3	Informations- und Kommunikationstechnik	weltweit: 241.000 Deutschland: 20.000	3	IIb
IT 4	Multimedia, Spiele	weltweit: 1.200	3	III

IT 5	Software, Dienstleistungen	weltweit: 11.000 Standort: 4.000	2	III
IT 6	Sicherheitssoftware, Internet-Zahlungssysteme	200	2	III
IT 7	Vertrieb von Computerhardware	550	1	III
IT 8	Multimedia	Firmengruppe: 80 Standort: 38	1	III
IT 9	Software, Dienstleistungen	Europa: 250 Standort: 100	2	III
IT 10	Komplettendienstleistungen E-Commerce	50	1	III
IT 11	Hard- und Software für Internetdienstleistungen	20	1	III
IT 12	Softwareentwicklung im Verlagsgeschäft	140	1	III
IT 13	Intranet- und Internettechnologie	70	1	III
<b>Biotechnologie</b>				
BT 1	Herstellung und Vertrieb von Diagnostikprodukten	33	1	III
BT 2	Gentechnische Analyseverfahren	17	1	III
BT 3	Auftragsforschung für Chemieindustrie, Bioinformatik, Softwareprodukte	120	1	III
BT 4	Biotechnologische Forschung	40	1	III
BT 5	Herstellung und Verkauf biotechnischer Produkte	20	1	III
BT 6	Entwicklung und Herstellung biotechnologischer Wirkstoffe	100	1	III

## **Veröffentlichungen der TA-Akademie zum Thema**

### **Arbeitsmarkt und Beschäftigung**

\*Benkert, W.; Michel, L. P.: Neue Selbständige in der Medienbranche. Ein Modellfall für den Dienstleistungssektor? Stuttgart, 1999. (Arbeitsbericht Nr. 138 der Akademie für Technikfolgenabschätzung). ISBN 3-932013-69-7. (Im Internet abrufbar)

Blancke, S.; Roth, Ch.; Schmid, J.: Employability ("Beschäftigungsfähigkeit") als Herausforderung für den Arbeitsmarkt - Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft - Eine Konzept- und Literaturstudie. Stuttgart, 2000. (Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung). ISBN 3-934629-00-8. (Im Internet abrufbar)

Blancke, S.; Roth, Ch.; Schmid, J.: Employability – Herausforderung für den Arbeitsmarkt. Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Stuttgart, 2000 (Kurzinformativ der Akademie für Technikfolgenabschätzung). (Im Internet abrufbar)

\*Böhm, D.; Volkert, B.: Freie Mitarbeit im Multimedia-Markt. Stuttgart, 1998. (Arbeitsbericht Nr. 127 der Akademie für Technikfolgenabschätzung). ISBN 3-932013-55-7. (Im Internet abrufbar)

Cames, M.; Ilgmann, U.: Beschäftigungseffekte einer Klimaschutzstrategie in Baden-Württemberg. Stuttgart, 1996. (Arbeitsbericht Nr. 58 der Akademie für Technikfolgenabschätzung). ISBN 3-930241-66-8.

Fuchs, G.; Renz, Ch. (Hrsg.): Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation. Stuttgart, 2001 (Arbeitsbericht Nr. 201 der Akademie für Technikfolgenabschätzung). ISBN 3-934629-55-5. (Im Internet abrufbar)

Menez, R.; Munder, I.; Töpsch, K.: Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. Auswertung der Online-Studie BIT-S (Befragung von IT-Unternehmen in der Region Stuttgart). Stuttgart, 2001. (Arbeitsbericht Nr. 200 der Akademie für Technikfolgenabschätzung). ISBN 3-934629-54-7. (Im Internet abrufbar)

Rabe-Kleberg, U.: Die steigende Bedeutung der Dienstleistungsberufe am Beispiel sozialpflegerischer Berufe. Stuttgart, 1997. (Arbeitsbericht Nr. 86 der Akademie für Technikfolgenabschätzung). ISBN 3-932013-09-3.

Zwick, M.: Die Attraktivität von technischen und ingenieurwissenschaftlichen Fächern bei der Studien- und Berufswahl junger Frauen und Männer. Stuttgart, 2000. (Präsentation der Akademie für Technikfolgenabschätzung). ISBN 3-934629-07-5. Im Internet abrufbar.

\* = vergriffen

Arbeitsberichte, Diskursberichte, Bürgergutachten, Ergebnisse, Leitfäden, Präsentationen, Materialien und Analysen	Euro 7,70
Gutachten	Euro 10,25
TA-Dokumentation (inkl. CD-ROM)	Euro 15,35
Empfehlungen	Euro 5,15
CD-ROM	Euro 7,70
Ensys	Euro 13,85
Grünes Gold, Kurzinfos <i>Zzgl. Porto und Verpackung</i>	kostenfrei